



Herramientas de innovación como soporte metodológico para el emprendimiento.

Andrés Nicolás Acosta Peñaranda

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño

Bogotá, Colombia

2020

Herramientas de innovación como soporte metodológico para el emprendimiento.

Andrés Nicolás Acosta Peñaranda

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia Estratégica del Diseño

Directora:
Catalina Lucia Ruiz Arias

Modalidad:
Monografía

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño
Bogotá, Colombia
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A Nuestro Señor por darnos la vida para compartirla y poderle dar todos los días Gracias, a mi Madre Faride por dar con su ejemplo el lograr sacar 4 hijos adelante, a mi esposa Diana por ser tan paciente cuando me dedico a disfrutar lo que estudie, a mi hijo Jerónimo por permitirme quitarle tiempo que recompensare de hoy en adelante y poderlo disfrutar cada día..

“El diseño no es sólo lo que se ve y se siente. El diseño es cómo funciona” –

Steve Job.

Agradecimientos

Un enorme agradecimiento a mi Directora de Trabajo de Grado Profesora Catalina por guiarme en un camino que requería acompañamiento para poder llegar al final, su infinita paciencia para ayudarme y su compromiso para soltarme en la aventura de disfrutar el trabajo que entrego.

Resumen

La principal motivación para efectuar este proyecto de grado se basó en el interés por identificar y verificar los determinantes para la creación de empresas de base tradicional, en procesos en los cuales la innovación no se aborda como elemento diferenciador en su surgimiento.

¿Por qué resulta relevante estudiar este tema? Su importancia está ligada a que los emprendedores valoran sus ideas de negocio, llegando a pensar que tienen el éxito asegurado en su emprendimiento, sin colocar filtros de validación y pruebas que garanticen la sostenibilidad de la empresa. De la misma manera las pequeñas empresas que surgen enfrentan los riesgos sin contar con herramientas suficientes para entender desde un principio que el entorno requiere que se tenga un conocimiento que permita afrontar las diversas realidades con la cuales se conviven en su día a día.

El objetivo de este trabajo fue desarrollar una herramienta de emprendimiento basada en la mecánica de los juegos lúdicos en entornos serios, que pudiera servir de guía en los procesos de desarrollo empresarial. Para ello fue primordial, en primer lugar, conocer —a través del estudio de casos— las experiencias de empresarios que iniciaron sus emprendimientos sin herramientas ni acompañamiento, decidiendo de manera autónoma seguir su propio proceso y, así, buscando a través de la prueba y error, llevarlos a buen término. En segundo lugar, se buscó observar las vivencias de los empresarios que hicieron su trabajo con el acompañamiento de las redes de apoyo al emprendimiento. Una vez analizados los hallazgos, se logró alcanzar el objetivo principal, proponiendo una herramienta de acompañamiento al emprendimiento y estar apoyado en las metodologías de innovación para su construcción.

En cuanto a la elaboración del marco teórico, se desarrolló en varios pasos: se partió de la caracterización del emprendimiento en Colombia; luego se establecieron las fases del desarrollo de un emprendimiento; a continuación se mostraron los procesos de innovación en el emprendimiento; se relacionaron las nociones de riesgo y fracaso en el emprendimiento; y se explicó la relevancia del juego en los procesos de apropiación de conocimiento, a saber, en el aprendizaje significativo como constructor de conocimiento. Una vez concluidos estos pasos, se expuso, finalmente, la lúdica como elemento de enseñanza, la aplicación de mecánicas del juego en entornos no lúdicos y el método conectivista como actor en el proceso de aprendizaje, como referentes a seguir.

La metodología elegida se basó en una investigación exploratoria a través de entrevistas semiestructuradas a emprendedores de base tradicional, sesiones generativas con expertos y estudios descriptivos, el espacio geográfico definido para rastrear los casos a estudiar fue la Ciudad de Bogotá. Con el análisis de resultados, fueron realizadas tres guías metodológicas, las cuales se validaron luego con emprendedores tradicionales. Una vez finalizadas, se modeló la herramienta en gamificación, para desarrollar un producto mínimo viable, el cual pudiera ser testeado y pivoteado, para ser validado en el juego con expertos.

Como conclusión, el juego del valle de la muerte permitió entender la relevancia para el emprendedor de conocer el ecosistema de emprendimiento, lo cual permite hacer más divertida la experiencia de aprendizaje.

Palabras clave: Emprendimiento sin innovación, perfil emprendedor, tipos de emprendedores según GEM, el valle de la muerte.

Abstract

The main motivation to carry out this degree project was based on the interest in identifying and verifying the determinants for the creation of traditionally based companies, in processes in which innovation is not addressed as a differentiating element in their emergence.

Why is it relevant to study this topic? Its importance is linked to the fact that entrepreneurs value their business ideas, coming to think that they have assured success in their undertaking, without placing validation filters and tests that guarantee the sustainability of the company. In the same way, the small companies that arise face risks without having enough tools to understand from the beginning that the environment requires knowledge that allows them to face the different realities with which they live in their day to day.

The objective of this work was to develop an entrepreneurship tool based on the mechanics of playful games in serious environments, which could serve as a guide in business development processes. For this, it was essential, in the first place, to know - through case studies - the experiences of entrepreneurs who started their ventures without tools or support, deciding autonomously to follow their own process and, thus, searching through the test and mistake, bring them to fruition. Second, it was sought to observe the experiences of the entrepreneurs who did their work with the accompaniment of the entrepreneurship support networks. Once the findings had been analyzed, the main objective was achieved, proposing a tool to support the entrepreneurship and being supported by the innovation methodologies for its construction.

Regarding the elaboration of the theoretical framework, it was developed in several steps: it started from the characterization of entrepreneurship in Colombia; then the phases of the development of an enterprise were established; The innovation processes in entrepreneurship were shown below; the notions of risk and failure in entrepreneurship were related; and the relevance of the game in the processes of knowledge appropriation was explained, namely, in meaningful learning as a knowledge builder. Once these steps were completed, playfulness as a teaching element, the application of game mechanics in non-playful environments and the connectivism method as an actor in the learning process were finally exposed, as references to follow.

The chosen methodology was based on an exploratory research through semi-structured interviews with traditionally based entrepreneurs, generative sessions with experts and descriptive studies, the geographic space defined to track the cases to be studied was the City of Bogotá. With the analysis of results, three methodological guides were made, which were later validated with traditional entrepreneurs. Once they were finished, the gamification tool was modeled to develop a minimum viable product, which could be tested and pivoted, to be validated in the game with experts.

In conclusion, the game of the valley of death, allowed to understand the relevance for the entrepreneur of knowing the entrepreneurial ecosystem, which allows to make the learning experience more fun.

Keywords:

Entrepreneurship without innovation, entrepreneurial profile, types of entrepreneurs according to GEM, the valley of death.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	19
¿CÓMO ES EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO, DESDE LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, LA VALIDACIÓN DE LA IDEA, LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO, LA CONSOLIDACIÓN Y EL CRECIMIENTO EN EMPRESAS DE BASE TRADICIONAL?	19
¿CÓMO ES EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO, CUANDO EXISTE ACOMPAÑAMIENTO?	19
2. OBJETIVOS.....	20
3. JUSTIFICACIÓN.	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. CARACTERIZACIÓN Y FASES DEL DESARROLLO DE UN EMPRENDIMIENTO.	22
4.1.1. TIPOS DE EMPRENDIMIENTO SEGÚN GEM	25
4.1.2. SISTEMA DE DESARROLLO EMPRENDEDOR SEGÚN PRODEM.....	26
4.2. INNOVACIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO.....	28
4.2.1. EMPRENDER SIN INNOVAR	29
4.2.2. RELACIÓN MOTIVOS PARA EMPRENDER E INNOVACIÓN	30
4.3. RIESGOS Y FRACASOS EN EL EMPRENDIMIENTO	31
4.3.1. LOS RIESGOS DEL EMPRENDEDOR	31
4.3.2. CAUSAS DE LOS FRACASOS DURANTE LOS PRIMEROS 4 AÑOS DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA	33
4.4. EL EXTENSO TERRITORIO DEL FRACASO, CRUZANDO EL “VALLE DE LA MUERTE” QUE MUESTRA LA VIABILIDAD ECONÓMICA EN EL EMPRENDIMIENTO NACIENTE Y NUEVO.	34
4.5. LAS CAJAS DE HERRAMIENTAS COMO APOYO AL EMPRENDIMIENTO.....	35
4.6. EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO Y EL JUEGO	36
4.6.1. GAMIFICACIÓN: LA APLICACIÓN DEL JUEGO LÚDICO ENTORNOS SERIOS PARA LOS PROCESOS DE APROPIACIÓN DE CONOCIMIENTO.	37
4.6.2. EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO COMO CONSTRUCTOR DE CONOCIMIENTO.	37
4.6.3. EL MÉTODO CONECTIVISTA.....	38
5. HIPÓTESIS.....	39

5.1.	HIPÓTESIS CENTRAL:	39
5.2.	HIPÓTESIS AUXILIAR:	40
6.	METODOLOGÍA	41
7.	DESARROLLO	43
7.1.	ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS BASE PARA EL DISEÑO DEL JUEGO.	43
7.1.1.	DESARROLLO DE ENTREVISTAS Y SESIONES ADICIONALES.	43
7.1.1.1.	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO	44
7.1.1.2.	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A EMPRENDEDORES CON ACOMPAÑAMIENTO	46
7.1.2.	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.	47
7.1.3.	RESULTADOS ETAPA 1 EMPRENDEDORES CON ACOMPAÑAMIENTO.	50
7.1.4.	RESULTADOS ETAPA 1 EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO.	51
7.2.	ETAPA 2: PROPUESTA JUEGO Y CAJA DE HERRAMIENTAS.	52
7.2.1.	FASES DEL JUEGO	53
7.2.2.	HÉROES DEL JUEGO.	54
7.2.3.	EL HÉROE DENTRO DE LA GUÍA DE EMPRENDIMIENTO.....	55
7.2.4.	TRAVESÍA HACIA EL VALLE DE LA MUERTE.	56
7.2.5.	CAMINANDO EN EL VALLE DE LA MUERTE.	57
7.2.6.	SACRIFICIO (FACTOR FRACASO).	58
7.2.7.	VALLE DE LA MUERTE	59
7.3.	ANÁLISIS DE LOS FRACASOS EN LAS SESIONES, PARA IMPLEMENTAR EL JUEGO.....	60
7.3.1.	FASE EMPRENDEDOR POTENCIAL ACCIONES ENCONTRADAS.	60
7.3.1.1.	NO CONTAR CON UNA BASE DE DATOS DE CLIENTES LO SUFICIENTEMENTE AMPLIA DESDE EL PRINCIPIO.	60
7.3.1.2.	NO TENER INDICADORES PARA MEDIR ANTES DE EMPEZAR LA EMPRESA.	61
7.3.1.3.	MAL DISEÑO DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO DESDE LA CONCEPCIÓN DE LA IDEA.	61
7.3.1.4.	MALA ELECCIÓN DEL PUNTO DE VENTA.	61
7.3.1.5.	MALA ELECCIÓN DEL MERCADO META.	61
7.3.1.6.	DESCONTENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS QUE NO FUE INVESTIGADO ANTES DE EMPEZAR.	62
7.3.2.1.	PÉRDIDA DE CLIENTES DE FORMA DRAMÁTICA.	62
7.3.2.2.	PROBLEMAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.	63
7.3.2.3.	DÉBIL ESTUDIO DE MERCADO.....	63
7.3.2.4.	PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN.	63
7.3.2.5.	PERDIDA DE MOTIVACIÓN DEL EMPRENDEDOR.	63
7.3.2.6.	ENTRADA DE UN COMPETIDOR FUERTE.	63
7.3.3.	CATEGORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE ACUERDO CON LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.	63
7.3.4.	ACCIONES ENCONTRADAS CON LOS EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO.	64
7.3.5.	ACCIONES.....	68
7.3.6.	CONSTRUCCIÓN CAJA DE HERRAMIENTAS A TRAVÉS DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO APLICADAS AL FACTOR FRACASO. 70	
7.3.7.	ELABORACIÓN DEL DADO COMO ELEMENTO DE GAMIFICACIÓN.	71
7.3.8.	FACTOR FRACASO, HERRAMIENTA A UTILIZAR Y CARA DEL DADO.....	71

7.4.	ETAPA 3: VALIDACIÓN CON EMPRENDEDORES Y EXPERTOS.....	73
7.4.1.	SESIÓN GENERATIVA CON EMPRENDEDORES SOBRE ALGUNAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.	73
7.4.2.	SESIÓN GENERATIVA CON EXPERTOS.	76
8.	PROPUESTA FINAL: JUEGO DEL VALLE DE LA MUERTE.	78
9.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	83
9.1.	FUTUROS DESARROLLOS.	83
10.	CONCLUSIONES	85
11.	ANEXOS.....	95

Lista de tablas.

TABLA 1. CLASIFICACIÓN GEM EMPRENDEDORES.....	24
TABLA 2 FASES DEL PROCESO PRODEM PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO.	26
TABLA 3. FACTORES CLAVES DEL FRACASO	33
TABLA 4. ENTREVISTAS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA A EMPRESARIOS SIN ACOMPAÑAMIENTO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO.	44
TABLA 5. ENTREVISTAS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA A EMPRESARIOS CON ACOMPAÑAMIENTO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO.	46
TABLA 6. RELACIÓN DE LAS ACCIONES CON LOS FACTORES DEL FRACASO EN LA ETAPA DEL EMPRENDEDOR POTENCIAL.	69
TABLA 7. RELACIÓN DE LAS ACCIONES CON LOS FACTORES DEL FRACASO EN LA ETAPA DEL EMPRENDEDOR NACIENTE Y NUEVO.	69
TABLA 8. RELACIÓN FACTOR FRACASO, HERRAMIENTAS A UTILIZAR Y CARA DEL DADO, EN LA ETAPA DEL EMPRENDEDOR POTENCIAL.	72
TABLA 9. RELACIÓN FACTOR FRACASO, HERRAMIENTAS A UTILIZAR Y CARA DEL DADO, EN LA ETAPA DEL EMPRENDEDOR NACIENTE Y NUEVO.....	73
TABLA 10: SESIÓN GENERATIVA CON EMPRENDEDORES.....	74
TABLA 11. ENTREVISTAS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA A EXPERTOS DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO.	76

Lista de figuras

FIGURA 1. LOS RIESGOS DEL EMPRENDEDOR.	32
FIGURA 2. EL VALLE DE LA MUERTE APLICADO A GEM	35
FIGURA 3. PROCESO DISEÑO DE LA GAMIFICACIÓN	37
FIGURA 4. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO.	45
FIGURA 5. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO.	47
FIGURA 6. DATOS RECOLECTADOS EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO.	48
FIGURA 7. DATOS RECOLECTADOS EMPRENDEDORES CON ACOMPAÑAMIENTO.	49
FIGURA 8. CATEGORÍAS DE EVIDENCIA EMPRENDEDORES CON ACOMPAÑAMIENTO.	50
FIGURA 9. CATEGORÍAS DE EVIDENCIA EMPRENDEDORES SIN ACOMPAÑAMIENTO.	51
FIGURA 10. PROPUESTA DE LAS FASES DE EMPRENDIMIENTO DEL VALLE DE LA MUERTE.	53
FIGURA 11. EL VALLE DE LA MUERTE Y LA UBICACIÓN DEL HÉROE EN CADA FASE.	54
FIGURA 12. UBICACIÓN DEL HÉROE DENTRO DE LA GUÍA DE EMPRENDIMIENTO.	55
FIGURA 13. HÉROE DE LA FASE DE IDEACIÓN.	56
FIGURA 14. HÉROE CAMINANDO EN EL VALLE DE LA MUERTE.	57
FIGURA 15. HÉROE DEL FACTOR DE FRACASO PARA GENERAR LECCIONES APRENDIDAS.	58
FIGURA 16. VALLE DE LA MUERTE, EL VILLANO.	59
FIGURA 17. IMAGEN ACCIÓN ESCUCHAR – OÍR - ENTERARSE.	64
FIGURA 18. IMAGEN ACCIÓN VER - OBSERVAR – MIRAR.	65
FIGURA 19. IMAGEN ACCIÓN TOCAR – PROBAR - MANIPULAR.	66
FIGURA 20. IMAGEN ACCIÓN SENTIR - VALORAR.	66
FIGURA 21. IMAGEN ANALIZAR - RAZONAR - JUZGAR.	67
FIGURA 22. IMAGEN HABLAR - CONVERSAR - DIALOGAR.	68
FIGURA 23. DADO ACCIONES.	71
FIGURA 24. PRIMERA SESIÓN GENERATIVA EMPRENDEDORES.	75
FIGURA 25. SEGUNDA SESIÓN GENERATIVA EMPRENDEDORES.	75
FIGURA 26. SESIÓN GENERATIVA CON EXPERTOS.	77
FIGURA 27. CARA DEL DADO, SÍMBOLO MANO.	79
FIGURA 28. CARTA TOCAR - PROBAR - MANIPULAR.	79
FIGURA 29. TABLA DE HERRAMIENTA A UTILIZAR.	80
FIGURA 30. FORMATO EJEMPLO: MAPA DE EXPERIENCIA.	81
FIGURA 31. FORMATO EJEMPLO: MAPA DE EXPERIENCIA.	82

Lista de anexos

Anexo A. Guía de entrevista semiestructurada.....	95
Anexo B. Guías juego recorriendo el valle de la muerte.....	97

1. Introducción.

1.1. Tema de investigación

Las pequeñas empresas son parte fundamental del dinamismo en una economía, tal es el caso de un país como Colombia. Según la revista Dinero, ellas “concentran el 99,9% de todas las empresas que existen, siendo éstas más de 1.600.000 de unidades empresariales. Según Registro Único Empresarial RUES que se tiene en Confecámaras” (Dinero, 2015). Adicionalmente, las pequeñas empresas contribuyen participando del PIB, el empleo y las exportaciones del país (Monterrosa, 2019).

El campo de conocimiento que aborda el trabajo es el emprendimiento en empresas de base tradicional, en la cual se busca conocer: como es el proceso de emprendimiento desde la idea ya seleccionada, la puesta en marcha del negocio, la consolidación y el crecimiento, para lo cual se comparará a los empresarios de base tradicional que usaron el ecosistema de emprendimiento y apoyo de quienes no lo utilizaron, “en países de la OCDE y América Latina, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida” (Confecámaras, 2017, p. 6).

1.2. Problema de investigación

La problemática que suscita la investigación presente consiste en el bajo nivel de supervivencia de las empresas nacientes y nuevas en Colombia. Un emprendedor que desea impulsar su idea y llevarla a la realidad empresarial parte generalmente, del

conocimiento del negocio que va a montar, pero debe además tener en consideración el contexto de la actividad económica, las fuerzas que lo impulsarán y las resistencias que encontrará. Por lo tanto, es necesario considerar como un factor relevante, el aprendizaje de las cuestiones directamente relacionadas con los elementos que sustentarán las relaciones comerciales, legales, económicas y empresariales.

Estudios hechos por Confecámaras sobre la fragilidad en las empresas nacientes muestran que la realidad de los emprendimientos en el país está atravesando por una gran probabilidad de desaparecer antes de consolidarse como empresas establecidas: “sólo en el primer año desaparecen, en promedio, entre el 20 y 30% de las empresas nacientes. A partir de este año el porcentaje de compañías que mueren aumenta aproximadamente 10 puntos porcentuales cada periodo, de suerte que, después de cinco años solo permanecen activas cerca del 50% de estas firmas” (Confecámaras, 2017, p. 6).

Al abordar más profundamente el estudio citado, se encuentra que emprendimientos tales como pequeñas empresas tienen muy pocas oportunidades de sobrevivir más de un año: “cerca del 98% de los emprendimientos que mueren cada año pertenecen a la categoría de microempresas” (Confecámaras, 2017, p. 6). Estos datos sugieren la necesidad de entender a fondo cuáles son aquellos factores que determinan un índice tan elevado de fracasos.

En relación con el aprendizaje que se requiere para desarrollar una empresa, en este trabajo se considera el juego como elemento diferencial en su establecimiento. Es posible pensar de manera similar, por ejemplo, el proceso de aprehensión de la realidad para un niño. En su niñez, el aprendizaje inicialmente se produce a través del juego. Al iniciar la primaria el juego decae en las actividades pedagógicas e ingresa la educación “seria”: tal desestimulo en la lúdica hace que se rompa bruscamente esa relación continua entre el juego y el aprendizaje, “a medida que aumenta la edad de los estudiantes y el nivel de enseñanza que cursan, en las instituciones docentes disminuye la utilización de juegos didácticos, por lo que su aplicación decrece de la enseñanza primaria hacia la universitaria. El juego es una actividad de aprendizaje; si se dirige y orienta pedagógicamente contribuye a la activación del pensamiento y permite desarrollar las capacidades intelectuales de los alumnos.” (Mondeja , Zumalacárregui, Martín, & Ferrer, 2001, p. 65).

Al implementar metodologías de innovación como son los elementos de juego para el aprendizaje en entornos no lúdicos, es posible mantener el interés de los emprendedores. Así, se disminuye la frustración, permitiendo generar un nuevo conocimiento en temas específicos para la creación de sus empresas, a través de procesos que se apoyan en la innovación como elemento diferenciador y que facilitan el resultado deseado al plantearse bajo la forma del juego en el proceso de aprendizaje. Según Sampedro, todos los sentimientos que se generan al jugar contribuyen a que se establezcan nuevos conocimientos, modificando los existentes, motivando a quien juega: “las distintas teorías psicológicas consideran el juego como uno de los elementos a analizar en la adquisición del aprendizaje, Piaget a través de su teoría constructivista adjudica a éste la construcción de pensamientos y comportamientos o Ausubel en su concepción de un aprendizaje significativo le atribuye aspectos motivacionales y de interés para la adquisición del conocimiento” (Sampedro, 2012, p. 128).

Un análisis de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) del año 2018 muestra que el desempeño de Colombia en materia de supervivencia de las empresas está por debajo de la mayoría de los países miembros, sólo superando a México y Chile. A su vez, el número de empresas nacientes que no logran consolidarse, en la mayoría de los casos, supera ampliamente el número de empresas exitosas. Según La República, muchas de las empresas que se crean desde el principio padecen el efecto de ser de subsistencia, un efecto cortoplacista que le impide pensar en su consolidación: “muchos negocios en Colombia son de supervivencia que dan para vivir al día a día, hay un desconocimiento en creación de empresas y también un difícil acceso a empleo formal”. (La República, 2016).

Profundizando aún más sobre el fracaso y sus características, la fundación The Failure Institute, en un estudio en Colombia, explica la dinámica de los procesos de formación de empresas y detalla cuáles son los principales factores que acaban con una empresa. Se basa para ello en la percepción de 324 emprendedores del país: “los resultados evidenciaron que los principales factores que inciden en el fracaso de los emprendedores

colombianos en orden jerárquico son: los aspectos financieros, los organizacionales, del entorno y el mercado” (Failure Institute, 2015, p. 4).

El conocimiento sobre los aspectos que giran alrededor de crear una empresa por parte del emprendedor (y que no son parte de la actividad principal), adicionalmente los aspectos que involucran no sólo el negocio, sino también los actores que hacen parte del ecosistema de la empresa y que pueden fortalecer o debilitar al emprendedor, pueden ser fácilmente aprendidos a través de estrategias lúdicas que apoyen el proceso de emprendimiento. Al proporcionar al emprendedor desde su fase inicial una “caja de herramientas de emprendimiento” que se apoye en las metodologías de innovación, se facilita el aprendizaje a través de las mecánicas de Gamificación y las actividades lúdicas que se incorporan en el desarrollo de la empresa.

Combinando los juegos con las herramientas de emprendimiento diseñadas a través de procesos de innovación se busca, de una forma lúdica, la aprehensión del conocimiento que se requiere para ser un empresario integral. Para ello, se necesitan habilidades en los distintos campos vinculados a una empresa: lo importante es contar con la motivación y disposición suficiente para lograr que la transmisión del conocimiento sea permanente y produzca los cambios deseados.

1.3. Preguntas de Investigación.

¿Cómo es el proceso de emprendimiento, desde la identificación de oportunidades, la validación de la idea, la puesta en marcha del negocio, la consolidación y el crecimiento en empresas de base tradicional?

¿Cómo es el proceso de emprendimiento, cuando existe acompañamiento?

¿Cómo se pueden articular las herramientas y metodologías de innovación para guiar procesos de emprendimiento?

¿Qué tipos de dinámicas de juegos, pueden ser aplicadas en los procesos de emprendimiento para generar un aprendizaje significativo en el emprendedor?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Desarrollar una “caja de herramientas” basada en la mecánica de juegos en entornos no lúdicos (gamificación) para promover procesos de emprendimiento autónomo con mayor nivel de innovación.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Comprender el proceso de identificación de oportunidades de emprendimiento, su validación y puesta en marcha de empresas de base tradicional a partir de experiencias propias, sin acompañamiento de un ecosistema de emprendimiento.
2. Revisar la literatura, metodologías y procesos orientados a entender las fases del emprendimiento.
3. Proponer y validar herramientas de innovación que sirvan de guía para apoyar el desarrollo de iniciativas de emprendimiento mediante trabajo autónomo.
4. Integrar las herramientas en un juego de emprendimiento y validar su aplicación con expertos.

3. Justificación.

En el mundo ideal, los emprendedores deberían identificar oportunidades, examinar diversos aspectos a nivel cultural, observar su entorno socioeconómico y resolver los problemas que se le presentan como, por ejemplo: en cuanto a aspectos legales, carga tributaria o nuevas políticas de los gobiernos de turno. Todas estas tareas no son fácilmente visibles para un emprendedor recientemente iniciado en la actividad, por ello, simplemente no suelen ser tomadas en cuenta al momento de comenzar un emprendimiento. Por tal razón, el emprendedor debe adecuarse a las reglas de juego que existen para ingresar al mercado, desconociendo los peligros a los que está expuesto en sus actividades diarias, debiendo desarrollar habilidades que le permitan entender el entorno para tomar decisiones. Según Berniell (2016), llamamos “habilidades” a aquellas acciones por las cuales una persona es capaz de resolver las situaciones que se le presentan, de modo que el éxito en lograrlo es una suma de elementos que son característicos de la persona y otros que ha aprendido del entorno.

Debido al desconocimiento del emprendedor de algunas actividades que se deben dar alrededor del negocio —adicionalmente a la planeación, las pruebas y la identificación de oportunidades con las que se debe contar antes de iniciar la empresa—, facilitar una caja de herramientas de emprendimiento, permite a los empresarios de base tradicional aprender jugando. Según Cortizo y otros (2011) las aplicaciones de mecánicas del juego en entornos no lúdicos toman el nombre “gamification”, un conjunto de actividades lúdicas que potencian las experiencias de aprendizaje y permiten encontrarle un sentido a los contenidos que se busca sean aprendidos.

4. Marco de referencia

El mundo laboral se basa, por un lado, en la capacidad de absorber a las personas que entran al mercado, empleándolas y a su vez, en la incorporación de personas que por decisión propia o al no poder conseguir trabajo, buscan como alternativa crear su propia empresa. Por lo tanto, resulta relevante para este trabajo entender a los actores del ecosistema de emprendimiento en Colombia, a fin de comprender las etapas que componen el desarrollo empresarial, a saber: la idea, el nacimiento, el establecimiento y la consolidación de la empresa. Es igualmente importante revisar las facilidades y dificultades que se presentan en el entorno donde se establecen las nuevas empresas, así como los obstáculos y las oportunidades que se asumen para crearla. Según Federico, Ibarra y Kantis (2019), el emprendimiento está asociado a la necesidad del emprendedor de “sentirse importante” en la sociedad. Así como entender donde el empresario quiere llegar con su empresa.

4.1. Caracterización y fases del desarrollo de un emprendimiento.

Para caracterizar y estudiar las etapas de un emprendimiento es de utilidad conocer a aquellos actores que realizan actividades encaminadas a investigar para saber sobre la evolución de los emprendimientos, así como en las etapas que van recorriendo los empresarios (comenzando desde su idea hasta la consolidación de la empresa), para este trabajo, se toman dos instituciones de investigación en emprendimiento, como son el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y el Programa de desarrollo Emprendedor (Prodem), los cuales —como veremos a continuación— muestran a través de procesos

investigativos, la realidad que se vive alrededor de la generación de empresas y la formación del tejido empresarial. De acuerdo a Ibarra, Drucaroff, Kantis (2012), las instituciones encargadas de investigar el emprendimiento, se dedican a mapear el entorno, colaborar con las universidades, facilitar apoyos al gobierno en sus políticas públicas, asesorar organismos internacionales, involucrar a empresas privadas como impulsores de la generación de empresas, apoyar otras instituciones del ecosistema que animan el emprendimiento.

El GEM, a través de análisis de estudios e investigaciones, explora la actividad emprendedora y los factores que determinan la creación de emprendimientos empresariales. Según detalla Amoros (2011), el GEM realiza una encuesta de la población adulta, a partir de la cual examina luego el papel de las personas en la evolución de la empresa en todas sus etapas. La cantidad de encuestados corresponde a un mínimo de 2000, mientras que las preguntas están orientadas a la actividad emprendedora y los factores motivacionales del emprendedor.

El GEM implementa una visión variada y amplia del emprendimiento; se especializa en el rol jugado por los emprendedores en los procesos desde su ideación hasta su consolidación. Para ello, se establecen las fases en el emprendimiento cuyos límites están diferenciados por etapas así: inicialmente la intención de emprender, segundo la gestación, tercero el desarrollo del hasta lograr su establecimiento y finalmente cuando la empresa alcanza la madurez. Adicionalmente se establecen los referentes basados en el tiempo desde el mes cero que es la puesta en marcha de la empresa hasta llegar a los cuarenta y dos meses (42) cuando inicia la consolidación empresarial. De acuerdo al artículo de Estrategias y Negocios (2015), citado a continuación, contar con estudios en emprendimiento facilita a las instituciones colaborar con los emprendedores, acercándoles ciertos datos con el propósito de que el camino a recorrer no sea tan desconocido para ellos: “las investigaciones de GEM han jugado un rol crucial en el avance de nuestra comprensión de la diversidad emprendedora a través del mundo y en la identificación de las estrategias apropiadas para favorecer y apoyar el emprendimiento en diferentes contextos”. La Tabla 1 muestra la clasificación GEM de los emprendedores:

Tabla 1. Clasificación GEM Emprendedores

Emprendimiento	Clasificación	Autor	Tipo	Nivel de emprendedor
Ciclo de vida empresarial	¿Cómo define GEM al emprendedor y al emprendimiento?	(Bosma, N.S., Wennekers, S. and Amorós, J.E. 2012).	Emprendedor potencial	Es quien tiene conocimientos y cuenta con habilidades para realizar un negocio, con la idea de llegar a crear la empresa.
			Emprendedor naciente	Es quien ha comprometido los recursos para iniciar una actividad empresarial del cual espera ser su dueño, y lleva menos de tres meses operando.

			Emprendedor nuevo	Es quien ya es dueño y dirige un nuevo negocio y ha pagado los sueldos por más tres meses y hasta 42 meses.
			Emprendedor establecido	El emprendedor es dueño y dirige un negocio establecido y ha pagado sueldos operando por más de 42 meses.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bosma, Wennekers, & Amoros, 2012)

4.1.1. Tipos de emprendimiento según GEM

Por un lado, encontramos el emprendimiento por necesidad, relacionado con la posibilidad de escapar del desempleo al convertirse en empresario. A diferencia de esa circunstancia, el emprendimiento por oportunidad se basa en la capacidad para emprender a través de semilleros, incubadoras, cámaras de comercio, universidades con programas que permiten acelerar los negocios y determinar si éstos pueden ser impulsados a convertirse en empresas que sean sostenibles (y venzan los bajos niveles de supervivencia que tienen al nacer). Según Arias y otros, se puede definir el emprendimiento por oportunidad o necesidad de acuerdo con las respuestas que da el GEM a las siguientes preguntas: “¿Está involucrado en una Start-up (empresa de rápida puesta en marcha) para aprovechar una oportunidad de negocio? o ¿porque no tiene mejores opciones para trabajar?” (Arias , et al., 2016, p. 17).

4.1.2. Sistema de Desarrollo Emprendedor según Prodem

Por su parte, el programa Prodem establece que el desarrollo de un emprendimiento se realiza a través de varias fases, en las cuales todas las partes que actúan se relacionan entre sí. En el flujo existe: una entrada, un proceso y una salida, además establece la conversión de empresas que parten del papel a empresas ágiles dispuestas a aportar a la sociedad. Según Kantis, Federico y Menéndez (2013) , al ser un sistema abierto, permite la evolución empresarial, una vez se ingresa, el resultado esperado es consolidar al empresario en su etapa final, con lo cual la sociedad es quien se beneficia al contar con empresas más productivas y con una alta creación de puestos de trabajo. Adicionalmente consideran a la transformación constante de las empresas como emprendimientos dinámicos. La Tabla 2 presenta las fases del proceso Prodem.

Tabla 2. Fases del proceso Prodem para el desarrollo del emprendimiento.

Fase	Nombre	Características	Elementos claves	Explicación
1	Gestación	Perfil y capacidades para emprender Identificación de idea Validación y generación de modelo de negocio	Dedicación del emprendedor.	Involucra la gestación, ésta se basa en la idea de negocio y la persona que decide emprender, sobre el emprendedor se evalúan las competencias blandas y las específicas. Una vez examinadas, se valida la idea de negocio, se le realizan las pruebas que serán el filtro de verificación al modelo de empresarial que se tiene, el resultado exitoso de esta etapa es la puesta en marcha de la empresa.

2	Puesta en marcha	Toma de decisión final	Aprovechar la oportunidad emprendedora	Puesta en operación, en ésta se estudia el entorno y las oportunidades disponibles y, además, se obtienen todos los recursos humanos, materiales, infraestructura y económicos para empezar a operar. El entregable consiste en la puesta en funcionamiento del negocio, el cual recibe el nombre de Desarrollo inicial o “primeros pasos”.
		Obtención de recursos para funcionamiento		
3	Desarrollo inicial	Ingreso al mercado	Focalizar y establecer del negocio	Involucra el posicionamiento, las estrategias administrativas para darle identidad a la empresa y focalizarla como diferencial ante la competencia. Es la etapa en la cual se dedica un mayor esfuerzo por parte del emprendedor a su negocio y se obliga a administrar de manera ordenada y sistemática para darle a la empresa un impulso que lleve a un crecimiento constante.
		Administración de la empresa	Independencia del emprendimiento	
4	Crecimiento	Consolidación empresarial	Sostenibilidad y escalamiento de la empresa	se caracteriza por aliviar las tensiones que se vivieron en la etapa anterior y permite consolidar y diversificar la empresa en el mercado.
		Expansión de la empresa		

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kantis & Koenig, 2004)

4.2. Innovación en el emprendimiento

Innovar y emprender parecen dos acciones estrechamente asociadas para la mayoría de las personas, no obstante, la realidad es distinta se puede emprender sin innovar, ello depende de los motivos que se tengan para realizar una empresa como son: la capacidad para ser creativo o quien compra la innovación para usarla en el producto o servicio a prestar. De acuerdo Noya (2009), existe un amplio número de empresas que deciden emprender, nacen desde la informalidad, pero en ellas no hay originalidad en su propuesta de valor. Entender las necesidades que conducen al empresario a realizar una actividad empresarial permitiría comprender los motivos para atreverse a ser emprendedores.

Las motivaciones que mueven a los emprendedores constituyen un elemento que se ha investigado en diversos estudios. No existe, sin embargo, un consenso sobre cuáles son los factores generales, que se deben tomar en cuenta a la hora de estudiar la generación de un emprendimiento, por lo que examinar la ruta que condujo a cada emprendimiento particular puede aportar cierta claridad. El primer elemento para tener en cuenta es si la motivación para emprender, es producto de un despido, de llevar cierto tiempo desempleado o ser trabajador independiente, “cabe señalar que se aceptan como factores de independencia, las percepciones de empuje y atracción que se contraponen: miedo inminente a la pérdida de empleo o sustento” (Castillo, 1999, p. 13).

El segundo, es la presencia de una idea que le gusta o una actividad que le interesa realizar al emprendedor, por tener experiencia o conocimiento amplio, “con una idea de negocio, la cual se materializa en una empresa. El emprendedor estudia e investiga el mercado laboral, en busca de una oportunidad” (Pérez, 2016, p. 11).

El tercer elemento a considerar es la disponibilidad de recursos para invertir, la cual determinará la necesidad de buscar recursos económicos adicionales para iniciar una actividad, “con el conocimiento del contexto económico, es posible hacerse una primera medida de la oportunidad de nuestra idea, así como de hacer una estimación de dónde y en qué medida podríamos situarnos en el mercado” (González P. , 2015, p. 17)

4.2.1. **Emprender sin innovar**

Diferentes autores explican que es posible el emprendimiento sin innovación, en donde se determinan diversos casos de emprendimiento en donde no existe innovación evidente, vale la pena resaltar sus puntos de vista y contrastarlos.

El primer caso expone Ángel (2010), es el ejercer como vendedor o negociante, cuya actividad comercial consiste en comprar a un precio y vender a otro precio mayor, con lo cual su función en el mercado es la de ser intermediario.

El segundo caso, según Chaquiriand y Veiga (2014), es la copia de un modelo de negocio en el que éste es explotado por un tercero denominado franquicia, la cual entrega a quién la adquiere, las características comerciales como marca, logo, identidad. El público objetivo es aquél que se encuentra sin atender en el mercado por la marca comercial, ejemplo de ello son las empresas de “donuts” a nivel mundial, quienes mediante el alquiler de su modelo económico y de sus productos atienden a clientes potenciales respecto a los cuales su marca no llegaba, cediendo así la atención a un tercero —que termina pagando un canon económico periódico por su uso— y sus beneficios económicos, lo cual carece de innovación.

El tercer caso, de acuerdo con Pineda (2017), son los negocios tradicionales de subsistencia, aquellos que se han mantenido sin tener ningún cambio en el modelo y siguen existiendo simplemente por las necesidades económicas del día a día de los propietarios. Las empresas que conforman oficios y actividades tradicionales pasan de generación en generación y tienden a presentar como elemento frecuente la permanencia suspendida indefinidamente en el tiempo.

Por último, caso tal como señala Hidalgo (2014), están quienes creen firmemente en su idea de negocio y deciden probarla al poner en marcha su empresa, sin colocarle filtros que validen si el emprendimiento es sostenible en el tiempo, cuando deciden salir el mercado no está interesado en adquirir el servicio, entre algunas razones debido a que el precio no es competitivo o la competencia es extensa.

Por otro lado, es necesario revisar la informalidad en el entorno económico en donde las fuentes de información a partir de las cuales se pueda estimar la informalidad en

Colombia son escasas, resultando preciso remitirse a las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH 2018), llevada a cabo por este organismo, se aplican preguntas que dan claridad al grado de informalidad a nivel probabilístico. Como lo afirma el DANE (2019), el resultado de la encuesta arroja que el 59% de las empresas en Colombia pertenecen al sector informal, el nivel de empleo que generan dichas empresas es el 37% del total del empleo en el país.

De acuerdo con el DANE (2019), la informalidad en Colombia está asociada a factores como las altas tasas impositivas, desde su surgimiento, al no ser empresas legalmente constituidas no requieren constituirse comercialmente debido a que su mercado objetivo no exige formalización. Los pequeños negocios que no han decidido expandirse formando sucursales —actividades en los barrios denominados misceláneos, que incluyen ferreterías, papelerías, comidas rápidas, zapatería y tiendas de abarrotes—, nacen siendo informales y no ven la opción de la formalización como un motor en su crecimiento.

4.2.2. Relación entre los motivos para emprender y la innovación

La motivación es la energía que se requiere para darle forma a un emprendimiento, el emprendedor busca sacar adelante su idea de negocios través de vencer la inercia e impulsar su negocio para entrar al mercado y ser competitivo. Según Marulanda, Montoya, y Vélez (2018), los sentimientos al crear un emprendimiento se relacionan con la actitud que tenga el emprendedor para asumir el nivel de riesgo y su capacidad para enfrentar los temores. Normalmente, las motivaciones al comienzo son suficientes para superar los obstáculos que se encontrarán a medida que se conforma la empresa e inician las actividades. Los estímulos externos influyen en las motivaciones que tiene el emprendedor, así como las políticas del gobierno influyen en la toma de decisiones. Luego, políticas acertadas permiten dar mayores garantías para que los emprendimientos lleguen a un buen término, mientras que restricciones en el entorno de la empresa generarán efectos negativos, debiendo el emprendedor gestionar los cambios y asumir riesgos que no estaban proyectados. En este sentido, “los

emprendedores han decidido que este es su camino de vida, su carrera, que les proporcionará una serie de satisfacciones de tipo personal” (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2018, p. 169).

Al no ser un sinónimo emprendimiento e innovación, se encuentra que emprender hoy en día se apalanca en introducir cambios que sean fácilmente aplicables en nuevos productos o servicios, tal como lo señalan Palacio, Aguirre y Parellada (2007), la relación entre emprender e innovar parte de las capacidades para transformarse de los emprendedores, apostando a realizar sus empresas de manera diferente a la forma en que se hacen hoy en día. Salir “fuera de la caja” y observar el mundo de modo novedoso puede resultar en un gran reto, pero el desafío está en darse la oportunidad de realizar cambios frente a los modelos tradicionales de creación de empresas.

4.3. Riesgos y fracasos en el emprendimiento

Exponer el éxito en las empresas nacientes en las investigaciones es algo bien visto por la comunidad científica; pero cuando se revisan las cifras, según el GEM (2016), sólo el 10% de las empresas sobreviven a las etapas tempranas antes de constituirse como emprendimientos establecidos. La percepción de emprendimientos “exitosos” depende de lo que se supo hacer bien, teniendo un impacto mediático, siendo ésta sin embargo la excepción a la regla del mercado, para el cual el nivel de supervivencia es muy bajo. No obstante, investigar sobre el fracaso en los emprendimientos resulta clave en tanto facilita minimizar los posibles imprevistos que no se tuvieron en cuenta.

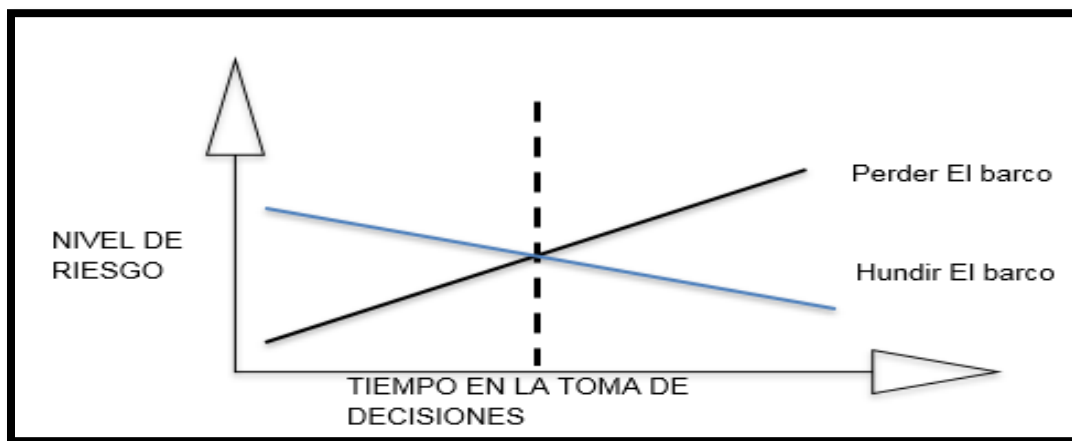
4.3.1. Los riesgos del emprendedor

Quién decide lanzarse a emprender, debería buscar minimizar la exposición a las dificultades en su día a día como empresario y reducir el peligro que se le presenten en el camino, para realizarlo se debería hacer una planeación al momento tomar la iniciativa de emprender. De acuerdo con los autores Dickson y Giglierano (1986), al tomar decisiones en las etapas iniciales se encuentran dos caminos diferentes. La primera opción ocurrirá si el emprendimiento no funciona (proyecto con estructura pobre, una mala planeación, una deficiente planificación, el mercado se encuentra saturado y satisfecho con las empresas que hay en la actualidad), los autores señalan este riesgo como “hundir el barco”: “El primer componente del riesgo de hundir el barco es similar al error de Mitroff

del tercer tipo (Mitroff y Featheringham 1974), el riesgo de diagnosticar erróneamente los síntomas y resolver el problema incorrecto” (Dickson & Giglierano, 1986, p. 63).

La segunda opción es el letargo al aplazar las decisiones, no empezar en el momento indicado, cuando no se siguió un curso de acción que permitiera llevar a un buen término el emprendimiento. De acuerdo con Dickson y Giglierano (1986), señalan este riesgo como “perder el barco” por no arriesgarse lo suficiente, con lo cual se pierden oportunidades. La figura 1 muestra los riesgos del emprendedor cuando los empresarios “discuten ampliamente la compensación entre el riesgo y el retorno en las decisiones de nuevos productos. Todas las actividades de planificación que reducen el riesgo de falla, incluidos el análisis y el análisis ambiental, la formulación de estrategias de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, y la planificación de acciones, pruebas de concepto, diseño de productos, etc., toman tiempo, lo que aumenta el riesgo de perder el barco.” (Dickson & Giglierano, 1986, p. 63)

Figura 1. Los riesgos del emprendedor.



Fuente: Los riesgos del emprendedor. Adaptado a partir de “Missing the Boat and Sinking the Boat: (Dickson & Giglierano, 1986)

4.3.2. Causas de los fracasos durante los primeros 4 años de operación de una empresa

Según GEM el tiempo de evolución empresarial para los emprendedores desde su puesta en marcha hasta su consolidación es de cuarenta y dos meses. En ese lapso, el fracaso es una opción con alta probabilidad, es por ello importante identificar los factores claves del fracaso en etapas tempranas e incorporarlos en el ADN del empresario, el cual mostrará las desventajas con las cuales las empresas se enfrentan y será una forma de anticiparse a ellas: “El fracaso de la nueva empresa es un campo bien investigado, que pone énfasis en la importancia de aprender y recuperarse. Sin embargo, los estudios sobre qué es lo que se puede aprender sobre el fracaso son escasos.”. (GEM, 2011, p. 91). La tabla 3 presenta los factores claves del fracaso:

Tabla 3. Factores claves del fracaso

Factores claves de fracaso de emprendimientos antes de los 4 años.	•Emprender con un motivo, pero sin una motivación.
	•No tener carácter emprendedor.
	•No ser un luchador.
	•Contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos.
	•Escoger socios sin definir criterios de elección relevantes.
	•Ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo.
	•Falta de confianza y comunicación con los socios.
	•Pensar que de la idea depende el éxito.
	•Adentrarse en sectores que no gustan o se desconocen.
	•Escoger sectores de actividad poco atractivos.
	•Hacer depender el negocio de las necesidades familiares y las ambiciones materiales.
	•Emprender sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital.
	•Crear modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible.
	•Ser emprendedor y no empresario, y no retirarse a tiempo.

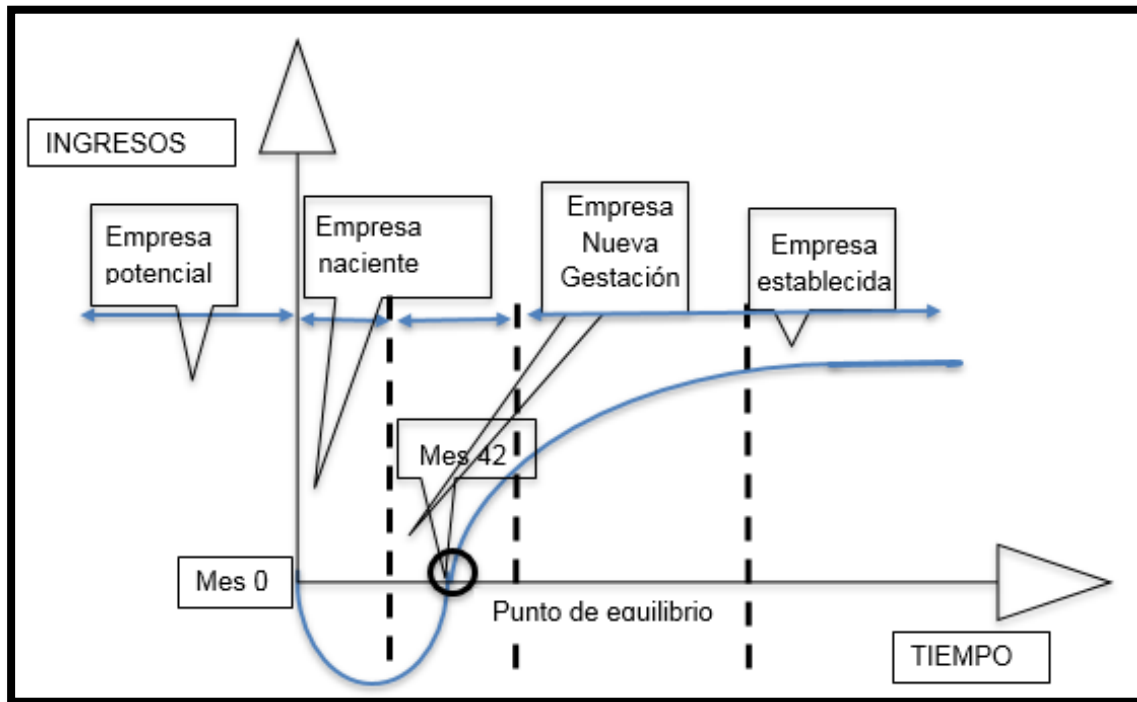
Fuente: Factores claves del fracaso Adaptado a partir “El libro negro del emprendedor”
(Trias, 2007)

4.4. El extenso territorio del fracaso, cruzando el “valle de la muerte” que muestra la viabilidad económica en el emprendimiento naciente y nuevo.

Según Musso y Echocopar (2012), el “valle de la muerte” es el territorio hostil donde el desequilibrio económico se encuentra en una pendiente a cuestras, los egresos son mayores que los ingresos, haciendo impredecible el tiempo en el cual se alcanzará un anhelado punto de equilibrio económico. Cuando se hace la puesta en marcha de la empresa, los gastos superan a los ingresos, los cuales pueden generar no tener oxígeno suficiente para mantener estable la empresa.

En la figura 2 se visualiza el valle de la muerte, el eje horizontal representa la línea de tiempo en la que discurre el emprendimiento a través de los meses; en el eje vertical, se encuentran los ingresos; la curva que recorre desde el mes cero representa la diferencia del ingreso contra el gasto. El círculo negro muestra la diferencia entre el ingreso y el gasto, mostrando como resultado el punto de equilibrio. El “valle de la muerte” representa los inicios de la curva, donde los egresos superan los ingresos, hasta alcanzar el punto de equilibrio financiero, en el cual el emprendedor comienza a recibir utilidades. Al adicionar al “valle de la muerte” el tiempo que establece GEM entre el mes cero —con la puesta en marcha— y el mes 42 —donde se establece la consolidación de la empresa—, se logra hacer un cruce entre el mencionado “valle de la muerte” y el tiempo definido por GEM para alcanzar el equilibrio financiero, el cual serviría como referencia clara de los momentos económicos que se viven por parte de las empresas.

Figura 2. El valle de la muerte aplicado a GEM



El valle de la muerte aplicado en la Metodología GEM. Adaptado a partir de los documentos: "El Valle de la Muerte." (Musso & Echocopar, 2012) y por Figura 13 "Estudio de la actividad empresarial en 2017" (Gómez, et al., 2019)

4.5. Las cajas de herramientas como apoyo al emprendimiento.

Es común, cuando se adquiere un bien tangible y con múltiples funciones, que éste venga con un manual de uso: se esperaría que fuera una simple guía de uso y que estuviera hecha de una manera estructurada para quien decide utilizarlo, le saque el mayor beneficio a su inversión y obtenga todas las características que le ofrecieron. De la misma manera, cuando se decide emprender, se esperaría contar con una guía que permitiría recorrer el camino de una manera organizada. En este sentido, las "cajas de herramientas" han tomado fuerza como elemento de apoyo que les facilita a los emprendedores desarrollar un negocio convincente y fortalecer las áreas que giran alrededor del emprendimiento, en las cuales se encuentren más débiles y requieran de

refuerzo a través de la construcción de conocimiento. De acuerdo con Colomina y Yañez (2014), una “caja de herramientas” debe contener todos los elementos para involucrar al emprendedor con su empresa y el ecosistema que interactúa con ella.

Adicionalmente, las metodologías de innovación y las cajas de herramientas disponibles pueden servir de base para la construcción de las “cajas de herramientas de emprendimiento”, ya que proveen una fuente ilimitada de estrategias que van orientadas a facilitar procesos y a crear los escenarios posibles para hacer un diseño, en este caso orientado a modelos de negocio. de la misma manera cuando se realiza un proceso de innovación, se debe probar mediante la validación antes de su salida, permitiendo aprender de los clientes, generando una alianza denominada “co-creación”, donde todos aportan a la posible solución. La metodología de innovación elegida en este trabajo es el diseño de servicios. Para los autores Zambrano, Almeida, Rodríguez, Vargas y Silva (2019), la innovación permite alcanzar una mejor consolidación, lo que favorece ser un mejor competidor en el mercado.

Las “caja de herramientas” en general apunta al uso de la imaginación, a generar un lenguaje común que privilegie el aprendizaje y recompense el logro alcanzado por quien lo usa. Al ser el emprendimiento un campo dinámico donde convergen múltiples actividades, se busca crear un lenguaje común que permita reflexionar sobre qué es lo que se quiere lograr. Al ser las cajas de herramientas un recurso didáctico, su fin es permitir la apropiación del conocimiento aprendido, según Sinnergiak (2019), llegar a entender las características que rodean el emprendimiento resulta más sencillo a través de las cajas de herramientas como apoyo pedagógico al emprender.

4.6. El aprendizaje significativo y el juego

El juego se puede incorporar en los entornos serios de disciplinas formales que no lo tengan, con lo cual se desarrolla las habilidades que se logran cuando se recurre a generar una experiencia significativa de lo aprendido jugando. Según Torres (2002), el juego proporciona espacios para generar aprendizaje, compartir y colaborar con quienes participan fomentando un ambiente en el cual se provoca la generación de las

ideas y la creatividad, siendo jugar un elemento fácil de entender para todas las personas.

4.6.1. Gamificación: la aplicación del juego lúdico entornos serios para los procesos de apropiación de conocimiento.

¿Qué es “gamificación”? Se trata del arte de combinar los elementos divertidos de los juegos con la realidad que nos rodea, es útil en tanto la motivación y la acción conductual constituyen componentes esenciales para lograr un objetivo. De acuerdo con los autores Wood y Reiners (2015), “gamificar” es actuar en contextos diferentes a entornos de juegos lúdicos —considerados entornos “serios”— para motivar a las personas a actuar y a lograr objetivos, lo cual puede aplicarse a cualquier campo o disciplina. La figura 3 presenta el proceso del diseño de la gamificación.

Figura 3. Proceso diseño de la gamificación



Fuente elaboración a partir de (Chou, 2019)

4.6.2. El aprendizaje significativo como constructor de conocimiento.

El aprendizaje significativo, como disciplina pedagógica, surge como una sencilla inspección, reflexión, observación, y comprensión de una cierta información nueva, contrastándola con la información que ya se tiene, conectándola y realizando un anclaje

para generar un aprendizaje. Alava encontró que, el aprendizaje significativo se basa en conceptos e ideas que se enlazan para construir el nuevo conocimiento: “en la mente del hombre hay una red orgánica de ideas, conceptos, relaciones, informaciones, vinculadas entre sí. Cuando llega una nueva información, ésta puede ser asimilada en la medida que se ajuste bien a la estructura conceptual preexistente.” (Alava, 2016, p. 25).

4.6.3. El método conectivista

Las cajas de herramientas se basan en la pedagogía como acompañante del proceso de capacitación, el aprendizaje que aportan es una forma de guiar a las personas en todas las etapas del emprendimiento, para este trabajo se basó en la gestión del conocimiento para apoyar al emprendedor de manera autodidacta. La teoría elegida fue el método conectivista explicada por Martínez y otros (2017), dice que la capacidad de aprender prima sobre lo que se conoce, el aprendizaje es continuo, es caótico se adquiere información del entorno, las tecnologías de información son un elemento principal, el profesor cambia de significado, ahora se aprende de humanos y no humanos, el alumno construye su red, descubre enlaces entre ideas y decide que aprender.

La teoría del conectivismo su mayor representante es George Siemens, autor que muestra que la información en una sociedad como la actual es aprendida a través de humanos y maquinas, el control no está en la persona que aprende, se debe contrastar las opiniones para llegar a un conocimiento útil, el contenido de la información es de acceso universal, no es importante lo que se sepa hoy sino lo que se sepa mañana y saber buscarlo es lo esencial. El conocimiento es actualizable instantáneamente, “el aprendizaje es un proceso que ocurre al interior de un ambiente nebuloso de elementos cambiantes, los cuales no están enteramente bajo el control del individuo. En esta dirección, el mismo autor indica que el aprendizaje se caracteriza por ser caótico, continuo, complejo, de conexión especializada, y certeza continua” (Siemens, 2004, pág. 113)

5. Hipótesis

5.1. Hipótesis central:

De acuerdo con el método conectivista, las metodologías lúdicas facilitan la aprensión del conocimiento, lo cual puede ser aprovechado como una estrategia de aprendizaje para los emprendedores en las fases tempranas, trasladando el juego como elemento lúdico a un entorno serio como es el emprendimiento. Para lograrlo se buscó apoyarse en la gamificación y el uso de herramientas de innovación aplicadas para construir una guía que facilite al empresario entender el ecosistema y actores involucrados que hacen parte del negocio que decide iniciar o se encuentra ya en funcionamiento, la forma de aprendizaje es autónoma en la cual se busca guiar al emprendedor en sus primeras etapas desde que tomó la decisión de su idea de negocio hasta cuando llega a consolidar su empresa, para esto se desarrolló un juego a partir de la identificación de los elementos claves en los cuales los emprendedores en etapa temprana necesitan saber sobre las realidades que giran en su emprendimiento.

La población objetivo se basa en las tipologías de emprendimiento, las cuales se dividen en emprendimientos por necesidad y emprendimientos por oportunidad, para esta investigación se tiene en cuenta los emprendimientos por necesidad y se concentra en los emprendimientos tradicionales, aquellos que nacen de las actividades comerciales habituales y entran a competir contra las empresas existentes, estos emprendimientos se puede contar apoyo del ecosistema o sin acompañamiento para su realización.

El éxito del emprendedor en la creación de su propia empresa se puede potencializar a partir del uso mecánicas del juego en entornos no lúdicos que guíen el desarrollo empresarial, siendo el empresario parte activa de su propio aprendizaje, esto se verifica a

través de la validación de elementos claves que permitan reconocer la utilidad del conocimiento aprendido para sus emprendimientos, adicionalmente se apoyó en los expertos en creación de empresas con los cuales se realizó la validación de las guías y en el mismo juego.

5.2. Hipótesis auxiliar:

Las herramientas de gamificación hechas mediante metodologías de innovación potencializarían el logro en el emprendimiento en virtud de que tienen un mayor impacto en el aprendizaje significativo

6. Metodología

La aproximación metodológica que se utilizó para este trabajo es una investigación exploratoria la cual se interesa particularmente en buscar hechos que permitan aportar sobre lo que se desea averiguar, Como menciona Hernández Sampieri, la investigación exploratoria tiene por objetivo indagar sobre la experiencia y el proceso que arroja, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, que no ha sido abordado antes”. (Hernández Sampieri , 1998)

A su vez se realizará una investigación descriptiva debido a que se deseó tener la mayor precisión de la realidad que se estudió, permitiendo llevar a la profundidad deseada la investigación. El autor Morales (2010) comento, que al realizarse un estudio descriptivo se debe especificar las características, los perfiles de personas y procesos que se llevaran al análisis; buscando medir, evaluar, recolectar la información y los datos sobre los diferentes conceptos, las variables que están presentes, los aspectos a desarrollar, los diferentes componentes.

Las etapas en las cuales se desarrolló el trabajo fueron: inicialmente se realizaron entrevistas semiestructuradas a emprendedores de base tradicional divididos en dos grupos: un primer grupo que no recibió acompañamiento para su empresa y un segundo grupo que recibió acompañamiento por el ecosistema de emprendimiento en su puesta en marcha.

La guía de entrevista utilizada permitió identificar elementos clave en las diferentes fases del emprendimiento desde la idea; el nacimiento; la gestación hasta su consolidación, la información que se extrajo permitió conocer, las limitaciones; las

barreras; las oportunidades; las lecciones que le hubiera gustado recibir a medida que progresaba en la empresa; adicionalmente la información sobre fracasos en emprendimientos anteriores y finalmente las lecciones que se aprendieron del cierre del negocio para aplicarlo a sus nuevos emprendimientos.

Después en una segunda sesión con los emprendedores sin acompañamiento del sistema de emprendimiento, se realizó una validación de los momentos positivos y negativos del emprendimiento desde su fase inicial hasta su consolidación y experiencias anteriores, mediante una revisión del mapa de experiencia que se elaboró en la primera entrevista.

Una vez validado el mapa de experiencia de las actividades emprendedoras, se desarrollaron tres guías de emprendimiento apoyado en las herramientas de innovación para su construcción y verificación, una vez diseñadas se realizaron, cinco sesiones generativas con emprendedores tradicionales para validar e iterar las guías metodológicas, una vez realizado, se construyeron seis cartillas adicionales que cubrieran permitieran representar las fases desde la generación de la idea hasta la puesta en marcha.

Finalmente se realizó un prototipo inicial de juego el cual se validó e iteró con tres expertos a través de sesiones generativas, dando como resultado final una guía metodológica de emprendimiento y un juego compuesto por un tablero, un dado y unas cartas.

7.Desarrollo

7.1. Etapa 1: Identificación de elementos base para el diseño del juego.

Se identificó la temática del juego, el cual fue el recorrido del emprendedor desde contar con una idea definitiva para iniciar su emprendimiento; poner la empresa en funcionamiento; lograr su crecimiento y finalmente llegar a su consolidación.

Se busco establecer el propósito del juego, para lo cual se identificó el público objetivo siendo los emprendedores de base tradicional quienes desean iniciar su empresa, de la misma manera se planteó dos propósitos para el juego: el primero fue que generará aprendizaje a medida que se juega, esto se realiza entendiendo las fases del emprendimiento y el recorrido que se debe dar por el empresario, el segundo fue producir el refuerzo de conceptos que se deben tener para entender el entorno que rodea a la empresa, los actores que hacen parte del ecosistema y reconocer elementos que son característicos para una empresa, que al colocarla en funcionamiento no son fácilmente apreciables como las leyes y normas que rigen en la actividad comercial.

Se busco seleccionar las mecánicas de juego candidatas con el cual se jugaría, adicionalmente se validó e itero con los expertos y el resultado fue un juego de mesa que consta de un tablero, cartas y un dado para facilitar el proceso de aprendizaje significativo. Al tener el primer prototipo y luego de testearlo, se logró darle estructura e ir haciendo las modificaciones con las críticas constructivas para obtener las mejoras en la forma de jugar con cada iteración.

7.1.1. Desarrollo de entrevistas y sesiones adicionales.

Las entrevistas se dividieron en dos grupos, un grupo que decide realizar su empresa sin acompañamiento del ecosistema de emprendimiento, en el cual los entrevistados muestran como construyeron su negocio, desde la simple idea hasta la consolidación empresarial y también explican si tuvieron fracasos previos, en una segunda sesión con los empresarios, se buscó profundizar sobre la experiencias enfatizando en la parte

emocional que generaba las acciones y resultado que se dieron al igual sobre sus fracasos.

El segundo grupo fue de emprendedores que se apoyaron en el sistema de emprendimiento, se realizó en una sesión y se partió desde idea que se tenía hasta llevar al crecimiento de la empresa, también se les pregunto si habían tenido algún fracaso antes de consolidar su empresa, adicionalmente en esta sesión se buscó conectar las acciones que se daban en cada una de las etapas desde la idea y las emociones que se experimentaban.

Para la elaboración de la entrevista se partió de una guía básica, al ser una entrevista semiestructurada, se buscó fuera flexible, le que permite al entrevistado narrar libremente, la función del entrevistador es manejar unas pautas teniendo una mayor libertad para ajustarse a las características de lo que se requiere conocer, en este caso las preguntas estaban orientadas a conocer como trasegó cada una de las fases del emprendimiento hasta la consolidación; revivir experiencias, esta guía de entrevista se encuentra en los anexos.

7.1.1.1. Entrevistas semiestructuradas a emprendedores sin acompañamiento

Las entrevistas a emprendedores que no contaron con el apoyo del ecosistema de emprendimiento permitieron entender el proceso y las experiencias tanto positivas como negativas vividas desde la maduración de la idea pasando por la puesta en marcha y llegando hasta la consolidación de la empresa, adicionalmente se buscó conocer si los emprendedores tuvieron empresas anteriores. En tabla 4 se muestra la información relevante con las fechas destinadas para la primera y segunda sesión.

Tabla 4. Entrevistas de la Investigación exploratoria a empresarios sin acompañamiento del ecosistema de emprendimiento.

Entrevistado	Fecha
Lorenzo Díaz Torres	20 de diciembre de 2019 y 26 de diciembre de 2019.
Claudete Nieto	3 de enero 2020 y 8 de enero de 2020.

Santiago Canal	9 de enero de 2020 y 17 de enero de 2020.
----------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Después de la primera entrevista fue necesario profundizar más sobre las experiencias positivas o negativas en cada una de las fases del emprendimiento, delimitándolas en dos partes la fase de ideación, la fase del cruce del valle de la muerte hasta la consolidación y los fracasos en emprendimientos anteriores. En la figura 4 se muestran las imágenes de las entrevistas semiestructuradas de empresarios sin acompañamiento.

Figura 4. Entrevistas semiestructuradas emprendedores sin acompañamiento.



Acosta, A, 2020.

7.1.1.2. Entrevistas semiestructuradas a emprendedores con acompañamiento

Las entrevistas a emprendedores que contaron con el apoyo completo del sistema de emprendimiento permitieron entender sus experiencias en el proceso, desde la idea hasta el establecimiento de la empresa, adicionalmente comprender si el ecosistema sirvió al empresario a consolidar su negocio y sus experiencias en emprendimientos anteriores y si había tenido algún fracaso previo a la empresa actual. En tabla 5 se muestra la información relevante con las fechas destinadas para sesión.

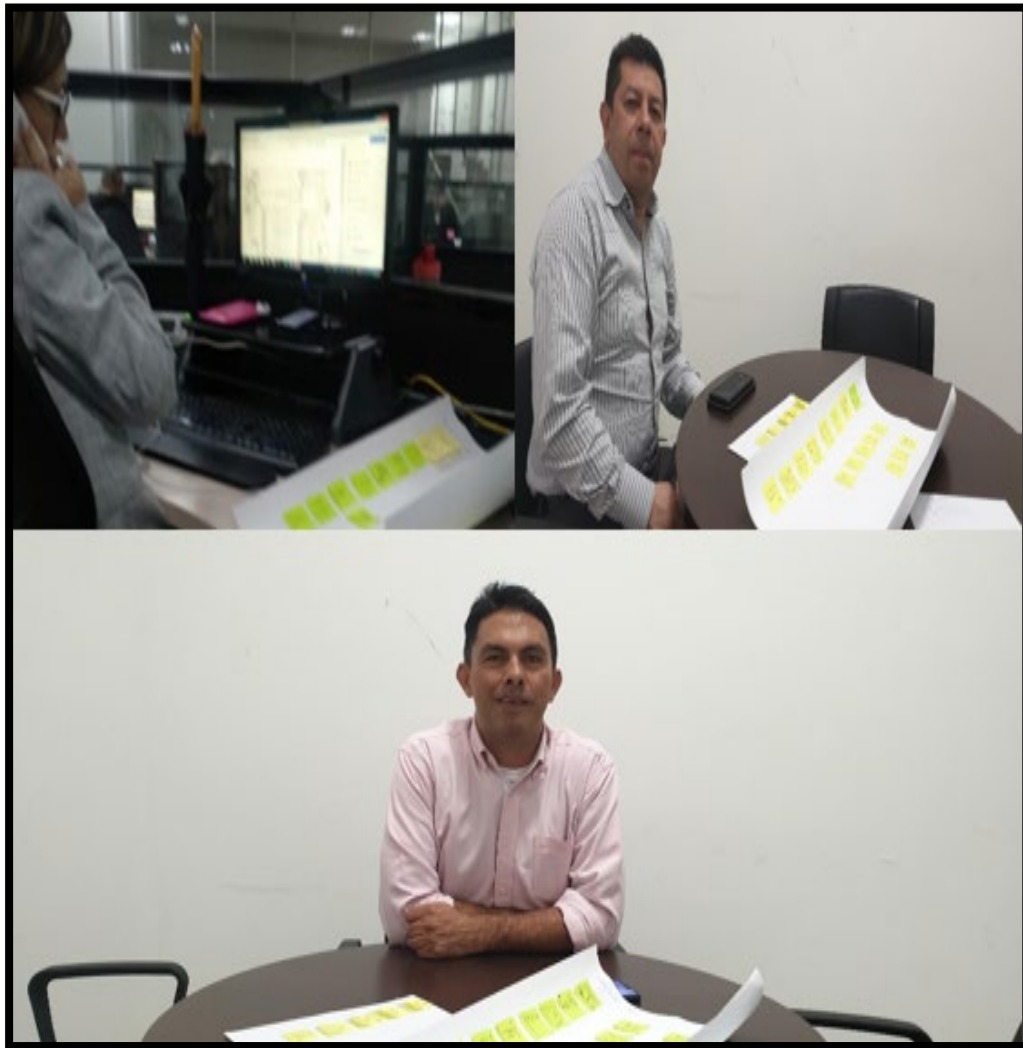
Tabla 5. Entrevistas de la Investigación exploratoria a empresarios con acompañamiento del ecosistema de emprendimiento.

Entrevistado	Fecha
Juan Sierra	13 de enero de 2020
Oscar Velandia	18 de enero de 2020
Esperanza Torres	20 de enero de 2020

Fuente: Elaboración propia.

La entrevista recogió las dos sesiones que se habían realizado con los emprendedores sin acompañamiento, al extenderse el tiempo de realización y la colaboración de los emprendedores. En la figura 5 se muestran las imágenes de las entrevistas semiestructuradas de empresarios con acompañamiento.

Figura 5. Entrevistas semiestructuradas emprendedores sin acompañamiento.



Acosta, A, 2020

7.1.2. Proceso de recolección de datos y análisis de los hallazgos.

Se extrajeron en las fases de ideación, cruce del valle de la muerte, consolidación, emprendimientos anteriores y fracasos experimentados, las experiencias, sensaciones y citas más importantes, para agruparlas en hallazgos e identificar elementos significativos a trabajar. La figura 6 se presenta el tablero de hallazgo de experiencias de los emprendedores sin acompañamiento.

Figura 6. Datos Recolectados emprendedores sin acompañamiento.

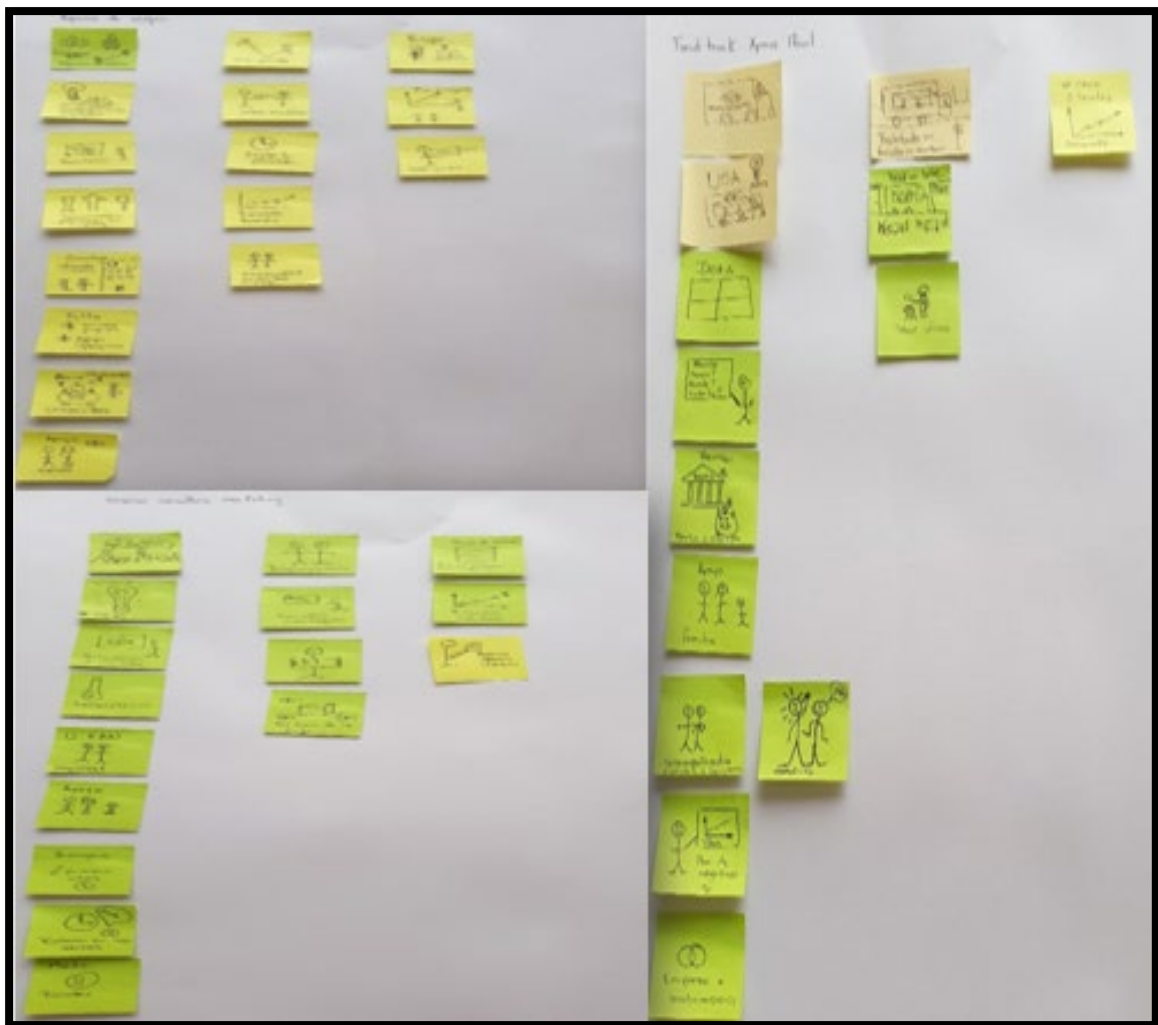


Acosta, A, 2020.

Las evidencias encontradas fueron analizadas mediante la teoría fundamentada, Según Sampieri y Collado es una técnica cualitativa para la investigación en el campo científico,

esta metodología es una manera de acercarse, lo más próximo a la situación social y a la realidad de una forma distinta y de modo diferente por parte del investigador, “el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes”. (Sampieri & Collado, 2006). Las figuras 7 se presenta el tablero de hallazgo de experiencias de los emprendedores. con acompañamiento

Figura 7. Datos recolectados emprendedores con acompañamiento.



7.1.3. Resultados etapa 1 emprendedores con acompañamiento.

El resultado que se evidenció es que el recorrido de los emprendedores con acompañamiento fue muy simple y sin sobresaltos, siempre se contó con una asesoría que permitía considerar posibles eventos y anticiparse a ellos, la cantidad de evidencias encontradas fueron de 14 hallazgos relevantes.

En la fase de Identificación de oportunidades los hallazgos más relevantes que se encontraron fueron: conocer la importancia de crear relacionamiento y tejido empresarial para consolidar los clientes, se debería continuar con el trabajo que actualmente se tiene paralelamente con la empresa mientras se estabiliza la empresa, seguir los consejos y recomendaciones del ecosistema sin apasionamientos en la idea.

En la fase de validación y puesta en marcha los hallazgos más relevantes que se encontraron fueron: desconocimiento de las normas locales una vez establecidos, la falta de acompañamiento del sistema de emprendimiento cuando se pone en marcha la empresa y la necesidad de generar recursos económicos rápidamente para la sostenibilidad de la empresa. La figura 8 se presentan las categorías de evidencias que se recopilaron de los emprendedores sin acompañamiento.

Figura 8. Categorías de evidencia emprendedores con acompañamiento.



7.1.4. Resultados etapa 1 emprendedores sin acompañamiento.

Las lecciones de aprendizaje de los emprendedores sin acompañamiento se encontraban cuando se daban los errores en el diario vivir de sus actividades, afectando la empresa y generando inestabilidad al interior del negocio, la cantidad de evidencias encontradas fueron 94 hallazgos.

En la fase de Identificación de oportunidades los hallazgos más relevantes que se encontraron fueron: tener muy pocos clientes como prospectos en su base de datos, no contar con indicadores para medir la evolución del negocio antes de iniciar la empresa, un mal diseño del producto o el servicio desde la concepción de la empresa, una mala decisión sobre la elección del punto de venta, una mala decisión del mercado a cubrir que requiere la empresa, un descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de iniciar.

En la fase de validación y puesta en marcha los hallazgos más relevantes que se encontraron fueron: Perdidas de los clientes de forma dramática, problemas de promoción y publicidad, un débil estudio de mercado, problemas en la ejecución, perdidas en la motivación del emprendedor y la entrada de un competidor fuerte. La figura 9 se presentan las categorías de evidencias que se recopilaron de los emprendedores sin acompañamiento.

Figura 9. Categorías de evidencia emprendedores sin acompañamiento.



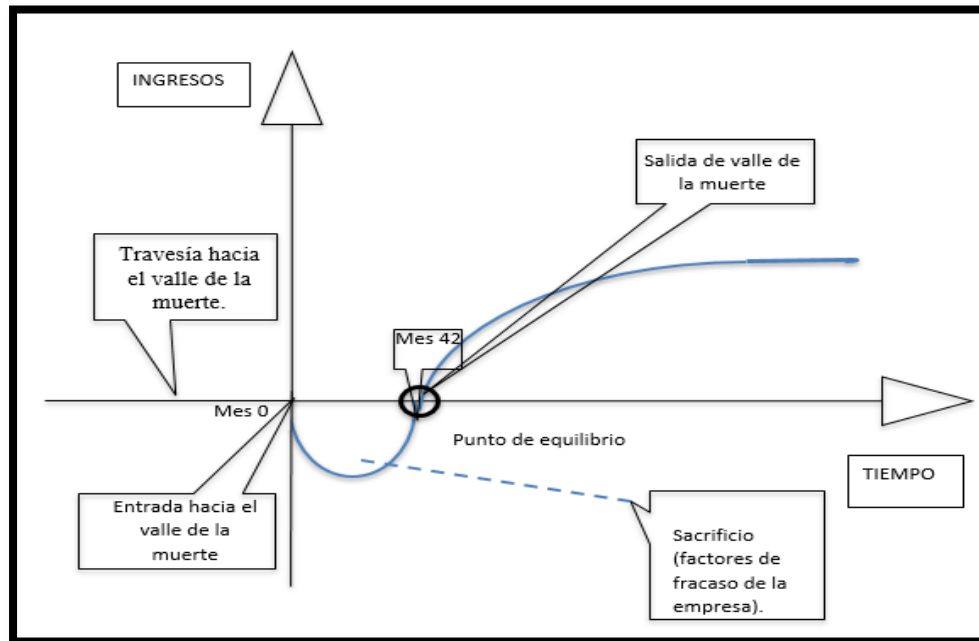
7.2. Etapa 2: Propuesta juego y caja de herramientas.

Al juego se le denominó cruzando el valle de la muerte, el recorrido inicia con la travesía hacia el valle de la muerte, la cual se da con la idea seleccionada, luego continúa con la entrada al valle de la muerte, con la puesta en marcha del negocio, la cual inicia desde el mes 0 del funcionamiento, en esta etapa se da el desequilibrio económico donde los egresos son superiores a los ingresos, el trasegar por el valle de la muerte se termina cuando la empresa encuentra el punto de equilibrio económico y comienza su proceso de consolidación de la empresa donde los ingresos son mayores a los egresos, finalmente se tiene en cuenta las lecciones aprendidas de fracasos que tuvieron los empresarios que no pudieron cruzar el valle de la muerte. La figura 10 se presenta la propuesta de las fases de emprendimiento del valle de la muerte.

Según el Instituto Entrepreneur (2019), solo 2 de cada 10 empresas alcanzaron los cinco años de vida, sobreviviendo al 'valle de la muerte', debido a que las empresas pierden el rumbo por tener un presupuesto apretado, no alcanzar los ingresos que permitan equilibrar los gastos o empezar a gastar los recursos económicos sin tener en consideración las consecuencias que tendrán. Lograr salir del valle de la muerte requiere mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos permitiendo darle oxígeno a la empresa y lograr su consolidación.

Al revisar más a fondo en Colombia, The Failure Institute (2015), en su encuesta a 324 emprendedores mostró que 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por tener ingresos insuficientes para subsistir, lo que complicó su situación y se vieron avocados a cerrar sus empresas. El encontrar aumentar los ingresos y hacerlos crecer constantemente permite salir del valle de la muerte. Teniendo en consideración que no solo las empresas cierran por no contar con ingresos suficientes, este trabajo se basó en el trasegar del emprendedor en el valle de la muerte hasta que la empresa equilibre sus cuentas financieras, según Sintetia (2013), el valle de la muerte término que se utiliza en emprendimiento describe las dificultades que se encuentran para cubrir un flujo de caja negativo durante las etapas iniciales de las empresas nuevas hasta antes de su consolidación.

Figura 10. Propuesta de las fases de emprendimiento del valle de la muerte.



El valle de la muerte propuesta hecha. Adaptado a partir de los documentos: “El Valle de la Muerte.” (Musso & Echocopar, 2012) y por Figura 13 “Estudio de la actividad empresarial en 2017” (Gómez, et al., 2019)

7.2.1. Fases del juego

Al juego se le dio nombres a cada una de las fases de la etapa de emprendimiento, para generar en el emprendedor la experiencia de recorrer el camino al emprender, desde la idea hasta su consolidación, adicionalmente se considera nombrar el fracaso con un nombre que genere lecciones de aprendizaje para tener en cuenta, los siguientes son los nombres de cada etapa:

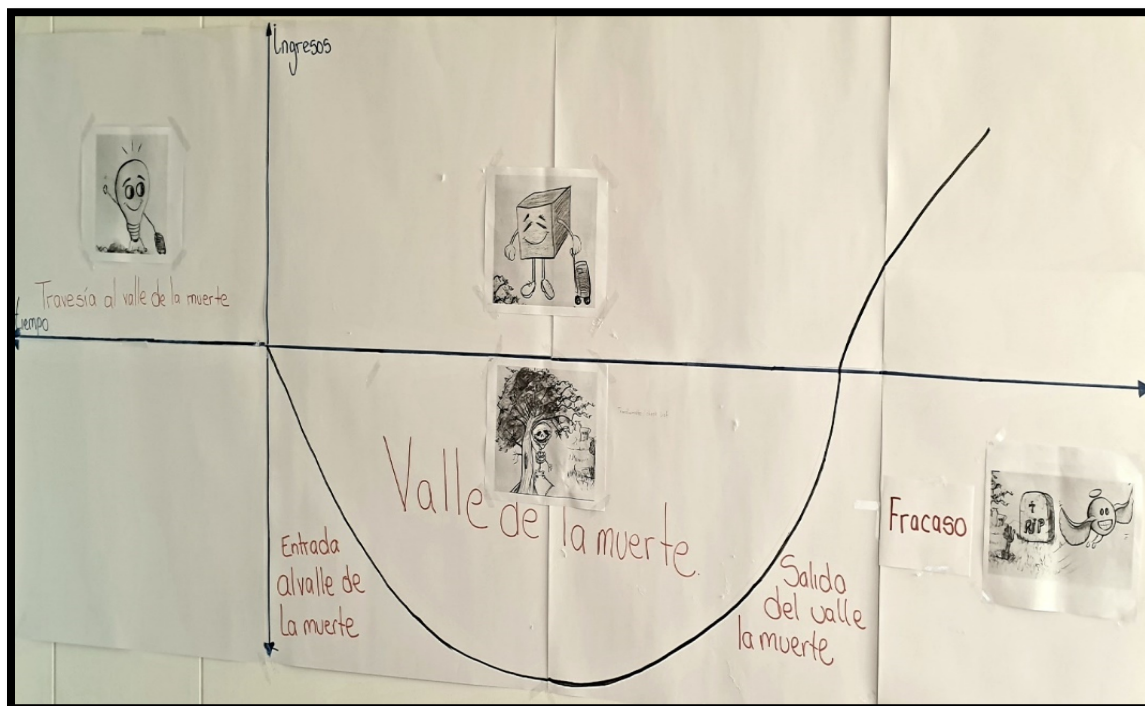
- A la fase de ideación (emprendedor potencial), se le llamó: Travesía hacia el valle de la muerte.
- A la fase de inicio de la empresa (emprendedor naciente), se le llamo: Entrada al valle de la muerte.

- A la fase de crecimiento (emprendedor nuevo), hasta el punto de equilibrio de ingresos y gastos se le llamo: Salida del valle de la muerte.
- A la guía de fracasos que puede tener el emprendedor se le llamo: Sacrificio (factores de fracaso de la empresa).

7.2.2. Héroes del juego.

Un elemento valioso que se extrajo en las entrevistas con los emprendedores con acompañamiento del ecosistema de emprendimiento fue el sentirse respaldado siempre que lo requerían, en múltiples ocasiones valoraron el apoyo ante las dificultades, viéndolos como héroes que les habían facilitado lograr llevar a buen término su empresa. En la construcción del juego se tuvo en cuenta generar la figura de guía en cada una de las fases del emprendimiento denominándola héroes del emprendimiento. En la figura 11 se muestra el valle de la muerte y la ubicación del héroe en cada fase.

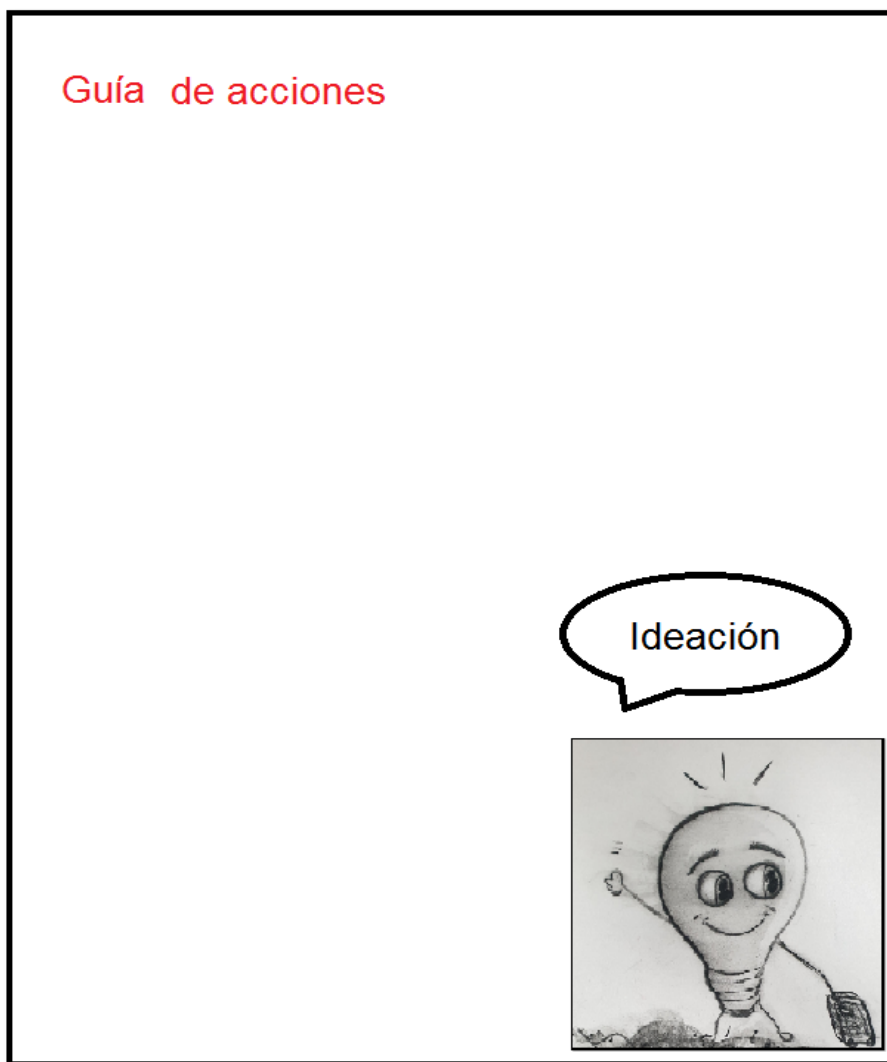
Figura 11. El valle de la muerte y la ubicación del héroe en cada fase.



7.2.3. El héroe dentro de la guía de emprendimiento.

Para encontrar al héroe desde la idea hasta la fase de crecimiento, cada personaje que apoya el emprendimiento está en la parte derecha de las guías, permitiendo al emprendedor entender la fase que aplica. En la figura 12 se muestra la ubicación del héroe dentro de la guía.

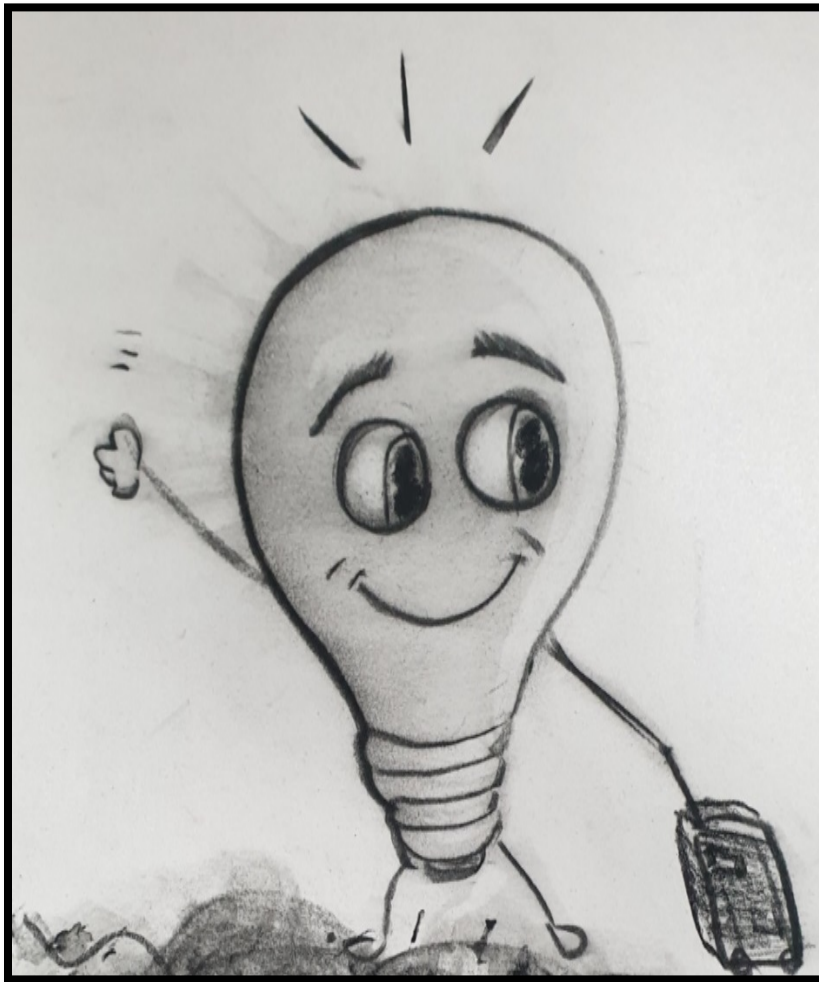
Figura 12. Ubicación del héroe dentro de la guía de emprendimiento.



7.2.4. Travesía hacia el valle de la muerte.

El lema de esta travesía es: ¡Adelántate!, en la cual el emprendedor, le da a la idea una deconstrucción creativa donde la puede romper, despedazar, ampliar, buscando validar la idea a llevar a cabo en el emprendimiento. El héroe de ideación es un bombillo que viaja con una maleta y en ella se encuentran las metodologías a desarrollar. Esta fase va desde la idea ya seleccionada hasta antes de iniciar la empresa, por lo cual no cubre la selección entre varias ideas, se espera que el emprendedor, tenga la idea que lo apasiona para sacar adelante como emprendimiento. La figura 13 presenta al héroe de la fase de ideación.

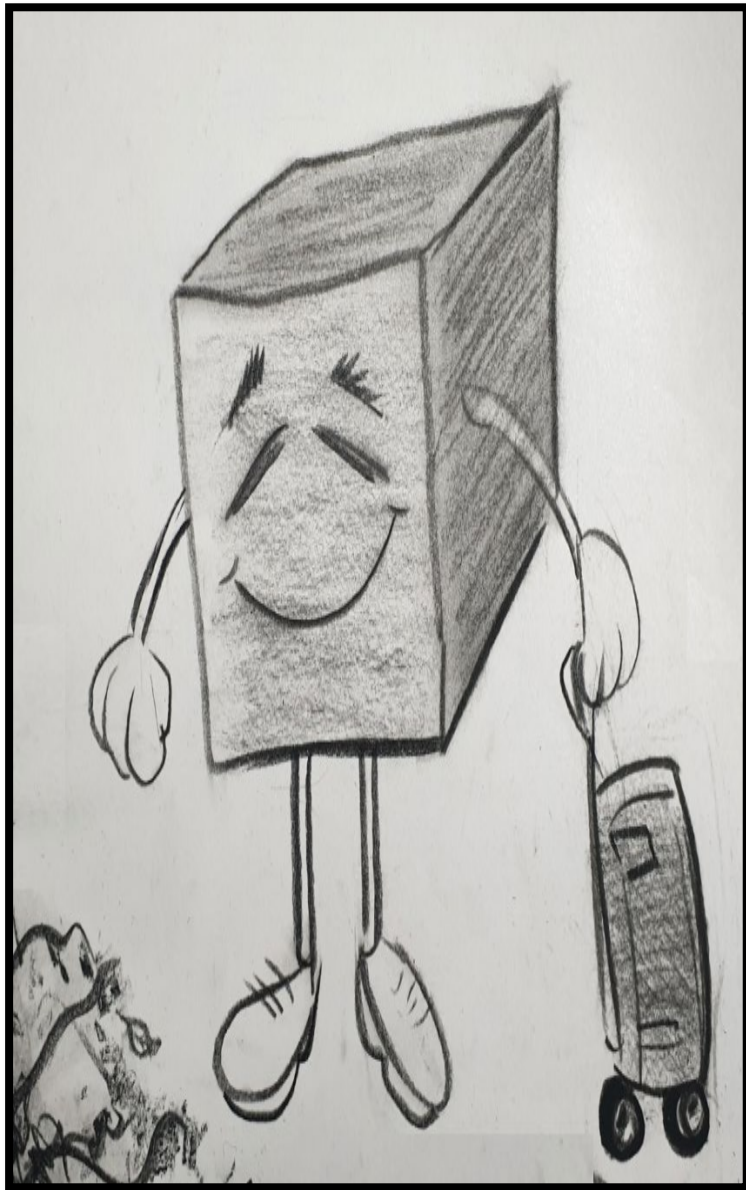
Figura 13. Héroe de la fase de ideación.



7.2.5. Caminando en el valle de la muerte.

¡Transfórmate! Así se identifica el recorrido del emprendedor en el valle de la muerte aquí el héroe es una caja quien en su maleta lleva herramientas para fortalecer el producto mínimo viable. La figura 14 presenta al héroe de caminando en el valle de la muerte.

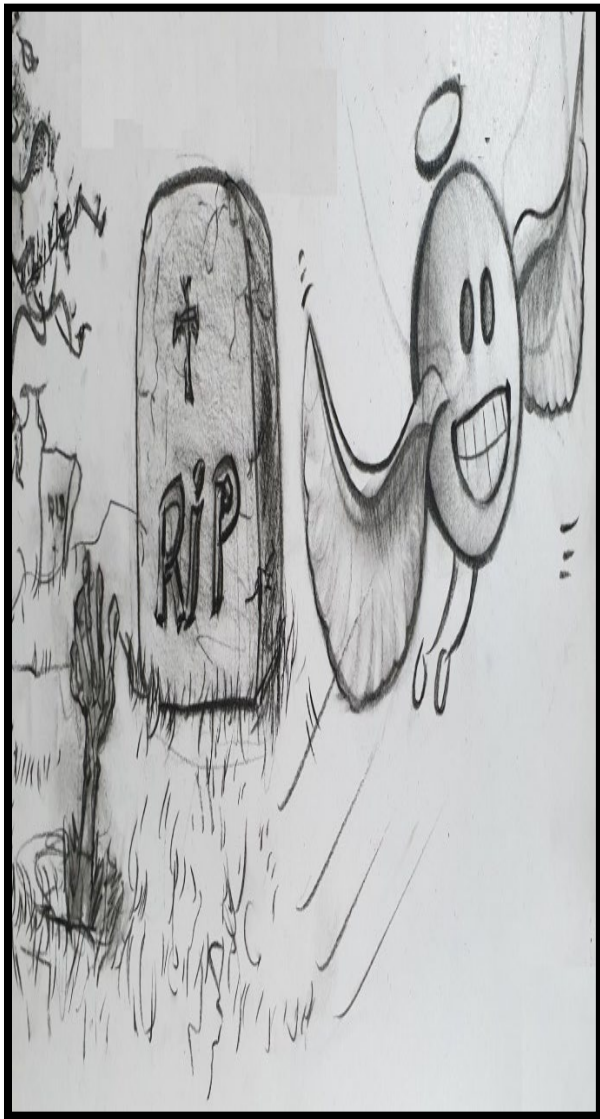
Figura 14. Héroe caminando en el valle de la muerte.



7.2.6. Sacrificio (Factor Fracaso).

¡Reinvéntate! Aquí se aprende de los fracasos mediante hallazgos que los emprendedores vivieron, aquí el héroe es un ángel quien muestra los factores de fracaso y muestra que en también se aprende de los momentos difíciles. La figura 15 presenta al héroe del factor fracaso.

Figura 15. Héroe del factor de fracaso para generar lecciones aprendidas.



7.2.7. Valle de la muerte

Existe un villano la muerte quien espera al 90% de los emprendedores y es paciente sabe que en 5 años llegaran a su cuna. La figura 16 presenta al villano del del valle.

Figura 16. Valle de la muerte, el villano.



Acosta, A, 2020

7.3. Análisis de los fracasos en las sesiones, para implementar el juego.

Después de analizar los héroes que harán parte del valle de la muerte, se tomaron los factores de fracaso encontrados en las entrevistas como elemento del juego, se determinó dos etapas críticas del recorrido, según el análisis con los emprendedores quienes no reconocen ninguna diferencia entre las fases de emprendedor naciente y nuevo, por tal razón se dividió las fases del recorrido del emprendimiento en dos sesiones para el juego así: fase emprendedor potencial (ideación) y fase emprendedor naciente y nuevo (cruce del valle de la muerte), y se colocaron las seis acciones principales encontradas en cada fase así:

7.3.1. Fase Emprendedor Potencial acciones encontradas.

Las seis acciones encontradas corresponden a la fase en la cual se tiene seleccionada la idea que será el emprendimiento para realizar por el empresario las cuales fueron:

- No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.
- No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.
- Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.
- Mala elección del punto de venta.
- Mala elección del mercado meta.
- Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.

7.3.1.1. No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.

En el análisis con los emprendedores sin acompañamiento, los empresarios decidieron salir al mercado con una cantidad de clientes determinada por ellos para empezar, buscando hacer realidad la mayoría de los negocios, encontrándose con la realidad que muchos de los posibles clientes, no encontraban un valor diferencial y económico que

permitiera hacer viable llegar a ser contratados y debiendo buscar en el camino nuevos clientes, afectando económicamente a la empresa.

7.3.1.2. No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.

Para los emprendedores no haber medido desde un inicio las actividades, procesos y los diferentes resultados que se dan en cuanto a los aspectos relevantes como económicos, inventarios, ventas etc., afectan la gestión de la empresa, generando la dificultad de no mejorar frente a la realidad empresarial que vivían en su día a día. Los empresarios que fracasaron aprendieron que lo que no se mide es un potencial riesgo para el negocio que al momento de ser visible podría ser demasiado tarde para la viabilidad de la empresa.

7.3.1.3. Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.

En las entrevistas con los emprendedores, un elemento a considerar antes de iniciar es el diseño de un producto o servicio a prestar y que la experiencia de su uso genere en el cliente la atención necesaria para ser adquirido, para los empresarios que fracasaron un mal diseño puede hundir un buen producto o servicio. Es por ello valioso determinar la forma que permita antes de iniciar la actividad comercial establecer que el producto o servicio ofrecido sea ampliamente aceptado por los clientes.

7.3.1.4. Mala elección del punto de venta.

Para los emprendedores una mala decisión a la hora de seleccionar el lugar donde se prestará el servicio desde el momento de empezar la empresa puede ser un motivo para un cierre temprano del negocio. Los emprendedores sin acompañamiento coincidieron en que la elección de la zona correcta para vender resulta ser un elemento primordial y clave que afecta desde el inicio de actividades la actividad comercial. Aquí es donde se debe iniciar a planear sobre las diferentes variables y el entorno que hagan del punto de venta un elemento estratégico para mantenerse y posicionarse con los clientes.

7.3.1.5. Mala elección del mercado meta.

En el análisis con los emprendedores un elemento a considerar antes de empezar la actividad es la elección del público objetivo, aquel por el cual se está creando la actividad empresarial, determinar el mercado meta debe ser una de las prioridades la cual involucra es el público objetivo, el consumidor al que mi producto o servicio se dirige y como se

accederá al cliente para ofrecerle el servicio. Los emprendedores que fracasaron obviaron el proceso para seleccionar el mercado dándole prioridad a la idea de negocio, sin realizar las validaciones que permitieran demostrar la pertinencia sobre el mercado al cual van a llegar.

7.3.1.6. Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.

Por parte de los emprendedores se encontró que un elemento a considerar es el entorno al cual se va a llegar con el producto o servicio, los grupos de interés alrededor pueden afectar la actividad empresarial, llegando incluso al cierre por no haberlos tenido en cuenta, no solo se debe revisar quien usa el servicio o producto, adicionalmente se debe cubrir a todos los interesados y establecer porque afectarían al negocio, y a nivel particular aquellos individuos que se vean afectados por la empresa y al no ser consultados o mapeados puedan cerrar la actividad comercial.

7.3.2. Fase Emprendedor Naciente y Nuevas acciones encontradas

Las seis acciones encontradas corresponden a la fase en la cual se cruza el valle de la muerte desde la puesta en marcha hasta alcanzar el punto de equilibrio las cuales fueron:

- Pérdida de clientes de forma dramática.
- Problemas de promoción y publicidad.
- Débil estudio de mercado.
- Problemas en la ejecución.
- Pérdida de motivación del emprendedor.
- Entrada de un competidor fuerte.

7.3.2.1. Pérdida de clientes de forma dramática.

El análisis de las entrevistas con los emprendedores se encontró que un elemento importante a tener en cuenta es: ¿Por qué se pierden los clientes?, cuando de forma dramática la cantidad de ventas comienzan a disminuir y no se encuentra razón aparente.

7.3.2.2. Problemas de promoción y publicidad.

Para los emprendedores un elemento encontrado una vez establecida la empresa es la distribución de recursos económicos en promoción y publicidad, la dificultad de elegir la forma más eficiente de cómo llegar al cliente y cuáles serían las opciones de promoción y publicidad adecuadas para el negocio.

7.3.2.3. Débil estudio de mercado.

Según el análisis a los entrevistados los emprendedores no cuentan con una idea clara a quien va dirigido el producto o servicio que se va a prestar, por estar dándole prioridad a la idea de negocio sobre las necesidades del cliente a quien se le ofrece el servicio o producto. Tener en consideración el realizar un estudio de mercado que permita tomar decisiones puede facilitar el buen rumbo de la empresa.

7.3.2.4. Problemas en la ejecución.

El análisis de las entrevistas se encontró que la falta de capacidades técnicas, el desconocimiento del sector en que se opera y encontrar un proveedor que soporte la operación fueron elementos que afectaron al emprendedor.

7.3.2.5. Pérdida de motivación del emprendedor.

En las entrevistas con los emprendedores se encontró que la falta de motivación y el poco interés generaron en la empresa un deterioro rápido debido a quien decide emprender no encuentra el impulso para darle continuidad al negocio.

7.3.2.6. Entrada de un competidor fuerte.

Por parte de los emprendedores se encontró dificultades cuando no se tiene en consideración la aparición de un nuevo actor en el mercado, el cual por su fortaleza económica puede desplazar al mercado el negocio que se tiene.

7.3.3. Categorización de los problemas de acuerdo con las entrevistas semiestructuradas.

En las sesiones de entrevistas semiestructuras con los emprendedores tradicionales sin acompañamiento, se encontró con ellos, una relación entre sentimientos positivos; negativos y neutros con sus acciones, las cuales al analizarlas conjuntamente se asociaron con los estados de ánimo que expreso el entrevistado al vivirlas y como deberían haber hecho para no llegar al fracaso, por lo cual se realizó una segunda sesión donde

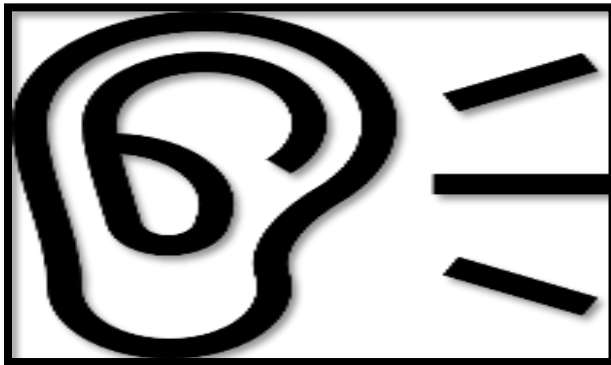
conjuntamente se observó que sentidos o sentimientos debió usarse para advertir o reducir los factores del fracaso los cuales se categorizaron y se les asigno una imagen en relación a lo verbalizado por los empresarios.

7.3.4. Acciones encontradas con los emprendedores sin acompañamiento.

7.3.4.1. Escuchar - oír - enterarse.

Según el análisis con los emprendedores se requirió dejar de lado por un momento los problemas actuales, adicionalmente aquellas distracciones del exterior, para acercarse plenamente a lo que está sucediendo en el entorno, buscado escuchar activamente la realidad de la empresa. Los empresarios que fracasaron se dieron cuenta de los problemas que se daban en el negocio, sin embargo, no los consideraron como una dificultad sino un síntoma leve, sin conocer las consecuencias de lo que debían replantear para darle una solución concreta. La figura 17 presenta la imagen que representa la acción escuchar – oír - enterarse.

Figura 17. Imagen acción escuchar – oír - enterarse.



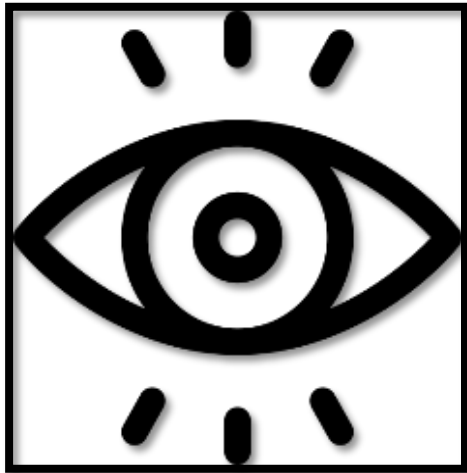
Acosta, A, 2020

7.3.4.2. Ver - observar - mirar.

Para los emprendedores que fracasaron se debe prestar atención en aquello que esta alrededor del emprendimiento para lo cual se requiere tener voluntad de seguir el razonamiento de lo que sucede en el entorno, un elemento común en las entrevistas fue

la falta de curiosidad de examinar detalladamente que situaciones afectan la empresa. Por tal razón observar constantemente debe convertirse en un hábito que implica ver la dinámica del negocio en todo momento. La figura 18 presenta la imagen que representa la acción ver - observar - mirar.

Figura 18. Imagen acción ver - observar – mirar.

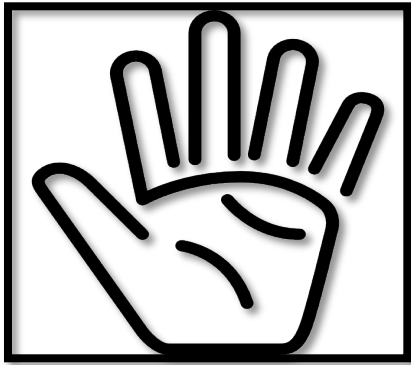


Acosta, A, 2020

7.3.4.3. Tocar - probar - manipular.

Una de las falencias para los emprendedores que salió en las entrevistas fue encontrarse con un mercado real, el cual exigía productos o servicios con valores agregados diferentes a los que ellos habían diseñado, el empresario en su afán por ingresar a su actividad comercial, no se realizó las validaciones necesarias para ser altamente competitivo. Se encontró que si se hubiera probado de forma temprana los supuestos se hubiera requerido hacer cambios antes de iniciar la actividad. Se debe buscar experimentar con el prototipo que se diseñe antes de llevarlo al mercado, la constante evaluación, rediseño y experimentación por el cliente permite conocer las necesidades que llegara a ofrecer el negocio. La figura 19 presenta la imagen que representa la acción tocar - probar - manipular.

Figura 19. Imagen acción tocar – probar - manipular.

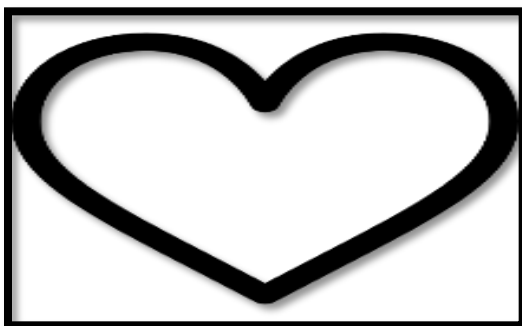


Acosta, A, 2020

7.3.4.4. Sentir - valorar.

Del análisis de las entrevistas con los emprendedores tradicionales sin acompañamiento se destacó los obstáculos emocionales del emprendedor, los momentos más difíciles se presentan cuando después de meses de trabajo y una dedicación permanente por conseguir los resultados esperados estos no se alcanzan, lo cual genera una inestabilidad emocional que se traduce en no alcanzar las metas deseadas.

Figura 20. Imagen acción sentir - valorar.

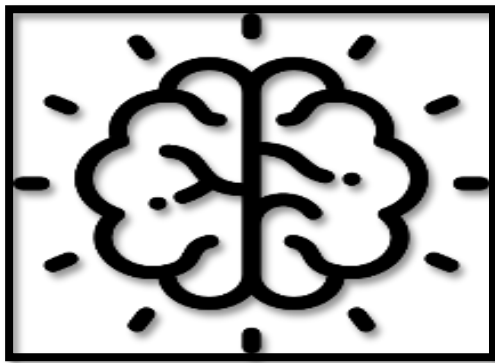


Acosta, A, 2020

7.3.4.5. **Analizar - razonar – juzgar.**

Según el análisis con los empresarios en las sesiones un filtro indispensable que se debe colocar al emprender es el pensamiento crítico, el cual permite comprender las situaciones que suceden en la empresa y que requieren la capacidad para tomar las mejores decisiones. Para los emprendedores el pensamiento crítico es como un musculo, el cual es necesario ejercitarlo constantemente, de la misma manera ejercitar el pensamiento crítico permite mejorar la capacidad de anticiparse a los problemas, tener una visión crítica y responder ante los estímulos diferentes que suceden en el entorno, adicionalmente permiten resolver las situaciones que se dan de la mejor manera. La figura 21 presenta la imagen que representa la acción analizar – razonar - juzgar.

Figura 21. Imagen analizar - razonar - juzgar.



Acosta, A, 2020

7.3.4.6. **Hablar – conversar – dialogar.**

Según los empresarios el silencio en los negocios muchas veces logra un efecto contrario al esperado, es importante salir a hablar con los actores del ecosistema, entender las necesidades del cliente, haciéndole las preguntas adecuadas, logrando aclarar las dudas que se tengan, una mala decisión puede partir de no establecer una conversación oportuna por los usuarios del producto, por tal razón interactuar con el entorno permite obtener información oportuna y poderla utilizarla a favor. La figura 22 presenta la imagen que representa la acción hablar - conversar - dialogar.

Figura 22. Imagen hablar - conversar - dialogar.



Acosta, A, 2020

7.3.5. Acciones

En las entrevistas con los emprendedores sin acompañamiento se logró de manera conjunta encontrar la relación entre los sentimientos positivos y negativos que se daban en las distintas fases del emprendimiento con las acciones que causaron el fracaso y el cierre sus empresas, finalmente se buscó hallar una relación en lo expresado verbalmente por los empresarios sobre las sensaciones que habían vivido y poderlo trasladar al juego que se desarrolló.

Se propuso cruzar las acciones que se dieron en el emprendimiento con los factores de fracaso encontrados en las entrevistas, adicionalmente se les asignó las fases de emprendimiento en la cual se originaron, antes del inicio de las actividades o después de la puesta en marcha del negocio. En tabla 6 se muestra la relación de las acciones con los factores del fracaso en la etapa del emprendedor potencial, se tuvo en consideración lo expresado por los emprendedores sobre las acciones más características para identificar fácilmente los fracasos que se dieron, teniendo en claro que se tiene una idea definida, pero aún no ha puesto en marcha su negocio.

Tabla 6. Relación de las acciones con los factores del fracaso en la etapa del emprendedor potencial.

Factor de fracaso: fase del emprendedor potencial:	Acciones
No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.	Hablar - conversar - dialogar.
No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.	Sentir - valorar.
Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.	Tocar - probar - manipular.
Mala elección del punto de venta.	Ver - observar - mirar.
Mala elección del mercado meta.	Escuchar - oír - enterarse
Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.	Analizar - razonar - juzgar.

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera los emprendedores entrevistados asignaron las acciones frente a los factores de fracaso encontrados desde la puesta en marcha, recorriendo el valle de la muerte, hasta la consolidación del emprendimiento. En tabla 7 se muestra la Relación de las acciones con los factores del fracaso en la etapa del emprendedor naciente y nuevo.

Tabla 7. Relación de las acciones con los factores del fracaso en la etapa del emprendedor naciente y nuevo.

Factor del fracaso: fase del emprendedor naciente y nuevo	Acciones
Pérdida de clientes de forma dramática.	Escuchar - oír - enterarse

Problemas de promoción y publicidad.	Hablar - conversar - dialogar.
Débil estudio de mercado.	Ver - observar - mirar.
Problemas en la ejecución.	Tocar - probar - manipular.
Perdida de motivación del emprendedor.	Sentir - valorar.
Entrada de un competidor fuerte.	Analizar - razonar - juzgar.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.6. Construcción caja de herramientas a través del pensamiento de diseño aplicadas al factor fracaso.

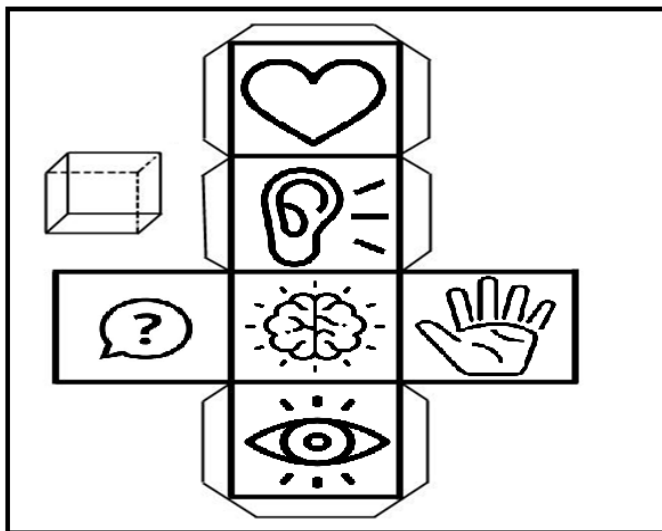
Las herramientas propuestas para utilizar son:

- DOFA Emprendedor
- Perfil de usuario “Personas”
- Mapa de experiencia
- Grupos de interés y conexión entre ellos
- Plan escalada
- Mezcla de mercadotecnia
- Teoría del cambio
- Service Blueprint
- Indicadores de entrada, proceso y salida

7.3.7. Elaboración del dado como elemento de gamificación.

Se realizó a través de herramientas de innovación el dado de seis caras el cual muestra las acciones encontradas a partir de las entrevistas semiestructuradas con emprendedores tradicionales sin acompañamiento, el dado es un elemento de gamificación mediante la mecánica de juegos en entornos no lúdicos. La figura 23 presenta las acciones del dado.

Figura 23. Dado acciones.









Acosta, A, 2020

7.3.8. Factor fracaso, herramienta a utilizar y cara del dado.

Se realizó una guía sobre el juego y las herramientas que apoyan los factores de fracasos encontrados en las entrevistas semiestructuradas con emprendedores tradicionales sin acompañamiento. Para la etapa de ideación se construyeron 6 herramientas, las cuales fueron validadas 2 con los emprendedores. La tabla 8 se presenta la relación factor fracaso, herramientas a utilizar y cara del dado, en la etapa del emprendedor potencial.

Tabla 8. Relación factor fracaso, herramientas a utilizar y cara del dado, en la etapa del emprendedor potencial.

Factor de fracaso: Fase Emprendedor Potencial:	Herramienta a utilizar	Cara del dado
No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.	Perfil de usuario "Personas"	
No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.	Indicadores de entrada, proceso y salida	
Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.	Mapa de la experiencia	
Mala elección del punto de venta.	Teoría del cambio	
Mala elección del mercado meta.	Service Blueprint	
Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.	Grupos de interés y conexión entre ellos	

Acosta, A, 2020

Sobre la etapa en la que el emprendedor cruza el valle de la muerte se construyeron 6 herramientas, se validó 1 con los emprendedores. La tabla 9 se presenta la relación factor fracaso, herramientas a utilizar y cara del dado, en la etapa del emprendedor potencial.

Tabla 9. Relación factor fracaso, herramientas a utilizar y cara del dado, en la etapa del emprendedor naciente y nuevo.

Factor del fracaso: fase del emprendedor naciente y nuevo	Herramienta a utilizar	Cara del dado
Pérdida de clientes de forma dramática.	Perfil de usuario "Personas"	
Problemas de promoción y publicidad.	Mezcla de mercadotecnia	
Débil estudio de mercado.	Teoría del cambio	
Problemas en la ejecución.	Service Blueprint	
Perdida de motivación del emprendedor.	DOFA Emprendedor	
Entrada de un competidor fuerte.	Mapa de la experiencia	

Acosta, A, 2020

7.4. Etapa 3: Validación con emprendedores y expertos

7.4.1. Sesión generativa con emprendedores sobre algunas herramientas metodológicas.

Se realizaron 3 herramientas metodológicas completas para ser validadas por los emprendedores, las cuales constaban de:

Hoja 1. Guía para hacerla, ¿Qué es y porqué hacerlo?, ¿Cómo se elabora?.

Hoja 2. Ejemplo sobre un negocio tradicional.

Hoja 3. Tres copias como formatos para elaborar de acuerdo con el emprendimiento.

Se realizó una sesión generativa con 3 emprendedores con el fin de validar e iterar las guías para conocer de ellos su retroalimentación para hacerle los ajustes. La tabla 10 muestra la información relevante de la sesión generativa. La figura 24 se presenta la primera sesión generativa con emprendedores.

Tabla 10: Sesión generativa con emprendedores.

Entrevistado	Fecha
Mónica Escobar	17 de febrero de 2020. Primera sesión
Mario Infante	17 de febrero de 2020. Primera sesión
Luis Farak	18 de febrero de 2020. Primera sesión
Erick González	19 de febrero de 2020. Segunda sesión
Camilo Correa	19 de febrero de 2020. Segunda sesión

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Primera sesión generativa emprendedores.



Acosta, A, 2020

Una vez hechos los cambios se realizó 2 sesiones generativas con emprendedores para que quedaran como guías definitivas. La figura 25 se muestra la segunda sesión generativa con emprendedores.

Figura 25. Segunda sesión generativa emprendedores.



Acosta, A, 2020

7.4.2. Sesión generativa con expertos.

Una vez se realizó un juego de demostración como producto mínimo viable para el trabajo a partir de experiencias previas y conocimiento en emprendimiento por parte de los expertos, se busca interactuar y recibir aportes sobre la validación e iteración del juego, con lo cual el proceso de emprendimiento en empresas tradicionales sin acompañamiento permita generar una experiencia de significativa de aprendizaje. Para esta sesión se enfocó en el pensamiento de diseño y las metodologías de la innovación para su construcción.

Se realizó una sesión generativa con expertos en emprendimiento, para validar e iterar el juego, estableciendo un proceso de co – creación, el cual permitió recibir retroalimentación sobre elementos para tener en cuenta, las cuales generarían una mejor comprensión de los procesos de creación de empresas y se realizaron ajustes del juego con cada experto. La figura 26 se presenta la sesión generativa con expertos.

Tabla 11. Entrevistas de la Investigación exploratoria a expertos del ecosistema de emprendimiento.

Entrevistado	Fecha
Diana Diaz	2 de marzo de 2020
Verónica Sarmiento	4 de marzo de 2020
Maritza Arce	6 de marzo de 2020

Fuente: Elaboración propia.

Después de las tres sesiones generativas con los expertos se logró validar e iterar en cada una de ellas, las metodologías de innovación que se darían de acuerdo con los factores de fracaso, con ello se implementaron ajustes a partir de las sesiones de validación de herramientas con emprendedores y las sesiones de validación del juego con expertos. El Juego final se describe en el siguiente apartado.

Figura 26. Sesión generativa con expertos.



Acosta, A, 2020

8. Propuesta final: Juego del valle de la muerte.

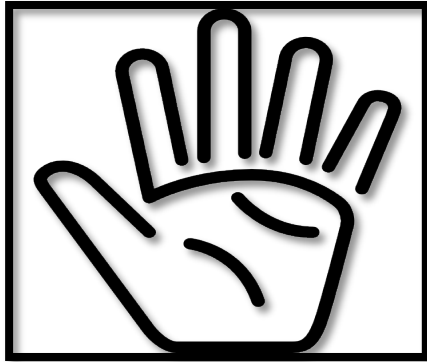
El Juego final funciona así:

- ¡El objetivo del juego!, superar el recorrido en el surgimiento de su empresa desde la idea hasta la consolidación, para ello de atravesar, el valle de la muerte.
- La primera vez que se juega se debe recortar las cartas y se debe armar el dado que se encuentra en los anexos del trabajo.
- Se colocan las tarjetas en la cara de la imagen sobre el tablero.
- Se lanza el dado y se levanta la carta correspondiente a la imagen en la cual cayó el dado.

Ejemplo:

Al lanzar el dado sale el símbolo “Mano”. La figura 25 presenta la figura Mano en la cara del dado.

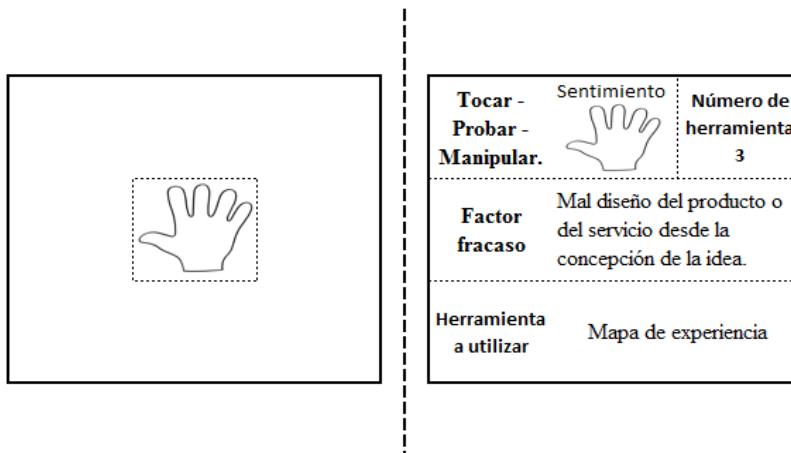
Figura 27. Cara del dado, símbolo Mano.



Acosta, A, 2020

En el tablero se busca el grupo de cartas con la imagen “Mano” y se toma la primera carta, al voltearla, aparecen diferentes contenidos como lo son: la definición del sentido (tocar - probar - manipular), se describe la razón del factor fracaso del emprendedor: Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea y adicionalmente se encuentra la herramienta metodológica a usar: mapa de experiencia y su número de herramienta correspondiente tres (3) para facilitar su ubicación en la guía. La figura 28 presenta la carta tocar - probar - manipular.

Figura 28. Carta tocar - probar - manipular.



Acosta, A, 2020

Uso de la herramienta a utilizar en la guía, se buscar en el índice la página de la herramienta, el cual consta de:

- Hoja de ejemplo acerca de un negocio tradicional, que sirve como referencia de la aplicación del formato.
- Formato en blanco, para llenar según aplique en su empresa, siguiendo la guía paso a paso, teniendo en cuenta el factor fracaso y como plantea la solución el emprendedor antes que le pueda suceder. La figura 29 presenta la tabla de herramientas a usar.

Figura 29. Tabla de herramienta a utilizar.

Tabla de herramientas.

Factor de fracaso	Sentimiento - Sentido del empresario que usaría	Herramienta a utilizar	Número de herramienta
No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.	Hablar - conversar - dialogar.	Perfil de usuario "Personas"	1
No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.	Sentir - valorar.	Indicadores de entrada, proceso y salida	2
Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.	Tocar - probar - manipular.	Mapa de experiencia	3
Mala elección del punto de venta.	Ver - observar - mirar.	Teoría de cambio	4
Mala elección del mercado meta.	Escuchar - oír - enterarse	Service Blueprint	5
Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.	Analizar - razonar - juzgar.	Grupos de interés y conexión entre ellos	6

Acosta, A, 2020

Una vez encontrado el número de la herramienta "Mapa de experiencia", se busca la guía número tres (3), en la cual aparecerán dos formatos bajo el mismo nombre


El segundo formato permite diligenciar de acuerdo con las necesidades del servicio que desea crear el emprendedor en su mapa de experiencia, basándose en la guía que se presentó en la figura anterior. La figura 31 presenta el formato a diligenciar.


Figura 31. Formato ejemplo: mapa de experiencia.

Service blueprint

Objetivo: Permitir visualizar los componentes de un servicio con el detalle suficiente para analizarlo, implementarlo y mantenerlo.
Línea de tiempo: (dividir el servicio en eventos principales).
 Servicio: _____

5

Evidencias físicas	
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; border-top: 1px solid black;"> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div>
Tiempo	<div style="display: flex; justify-content: space-around; border-top: 1px solid black;"> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div>
Acciones del cliente	<div style="display: flex; justify-content: space-around; border-top: 1px solid black;"> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div>
Visible: delante de escena	<p style="color: red; font-size: small;">Línea de interacción con el usuario</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; border-top: 1px solid black;"> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div>
Invisible: detrás de escena	<p style="color: red; font-size: small;">Línea de visibilidad</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; border-top: 1px solid black;"> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div>
Procesos de soporte	<div style="display: flex; justify-content: space-around; border-top: 1px solid black;"> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div>



9. Discusión de resultados.

Este trabajo investigativo permitió conocer los tipos de emprendimientos y el camino que los empresarios deben recorrer para sacarlos adelante, conociendo los fracasos de los emprendedores y determinando las posibles relaciones entre las metodologías de innovación que se pueden aplicar.

Se desarrolló la investigación con un enfoque de co -creación, donde los participantes fueron parte activa del proceso de diseño del juego, lo cual permitió que las situaciones que se viven alrededor de un emprendimiento, los sueños, las frustraciones, las lecciones de aprendizaje sean un valor agregado para facilitar construir una herramienta de ayuda para cualquiera que quiera emprender, fue interesante escuchar y entender cada fase que involucra la creación de una empresa desde la perspectiva del emprendedor, descubriendo elementos fundamentales que deben acercarse a los emprendedores en las diferentes etapas para fortalecer el emprendimiento y sacar adelante la empresa.

Como experiencia personal fue gratificante conocer ampliamente sobre emprendimiento y poder construir una guía metodológica que sea aplicable a emprendedores, fue muy enriquecedor, aprendí sobre metodologías, los procesos de emprendimiento y la aplicación de la gamificación a elementos no lúdicos que me permitirán desarrollarlos a otras etapas de mi vida profesional.

9.1. Futuros desarrollos.

La literatura sobre fracaso en el emprendimiento cuenta con factores y elementos que se han encontrado similitudes en muchos empresarios que debieron cerrar su empresa, con lo cual se puede hacer una caja de herramientas completa con múltiples herramientas de

innovación que permitan generar en los emprendedores las habilidades requeridas para recorrer en el valle de la muerte con mayor seguridad.

10. Conclusiones

- Se cumplió con el proceso de identificación de oportunidades de emprendimiento, la validación y puesta en marcha de empresas de base tradicional a partir de experiencias propias sin acompañamiento de un ecosistema de emprendimiento. Capítulo 3.
- Se cumplió con la revisión de la literatura, las metodologías y los procesos orientados a entender las fases del emprendimiento. Capítulo 2.
- Se cumplió con la validación de tres 3 herramientas de innovación que sirvieron de guía para motivar el aprendizaje de emprendimiento por parte de los emprendedores. Capítulo 3.
- Conocer mejor al público meta por parte de los empresarios para adaptarse a ellos en el servicio a prestar y en diseño de los productos a ofrecer.
- Establecer estrategias al conocer las necesidades reales de los clientes, se podrá adaptar estrategias para llegar a ellos y retenerlos adicionalmente se podrán desarrollar otras nuevas ideas que quizás antes no se habían tenido en consideración.
- Desarrollar productos o servicios basados en los intereses de los clientes: al observar los insights de los clientes se revela una necesidad de aquello que no se está cubriendo y que se puede dar en la construcción de un novedoso servicio o diseño.
- Se recogió las experiencias de porque fracasan las empresas lo que plantea preguntas que no se hubieran descubierto antes de tomar decisiones en la creación de la idea de negocio y su puesta en marcha.
- Se encontró una serie de pasos para tener en cuenta para evitar el fracaso apoyado en aquellos emprendedores que ya habían trasegado por la liquidación de sus empresas y aportaron valiosas lecciones de aprendizaje de una manera generosa se quieren enseñar.

Emprender no es una tarea fácil, se debe contar con múltiples habilidades que permitan recorrer el amplio camino para consolidar una empresa, estas destrezas no deben ser basadas en la suerte, se debe aprender sobre diferentes campos que involucran el tejido empresarial, los cuales deberían ser una prioridad al momento de tener el motivo para crear una empresa.

Las herramientas de emprendimiento apoyadas en la innovación permiten desarrollar en el emprendedor la capacidad de examinar que actividades y elementos hacen parte esencial en el recorrido de tener una experiencia en el proceso, el servicio y en el cliente, lo cual facilita comprender que elementos faltan, cuales sobran y que se debe tener cuando se decide emprender.

El empresario encontraría en las guías metodológicas, una herramienta para captar valor agregado y diferencial, saber que recursos requiere y cuáles pueden ser diferenciadores para competir en mercados ya madurados.

Los emprendedores deben ser conscientes de los constantes y rápidos cambios, al implementar la innovación en su empresa, esta permitiría suavizar el recorrido en el valle de la muerte haciendo consiente al emprendedor que debe entender cuáles son los factores de fracaso que debe tener en cuenta para no cometerlos.

Referencias

(n.d.).

- Abraham, M. (2017). Pedagogía, Saber Pedagógico y Prácticas Educativas: reflexiones sobre una experiencia. *Revista de pedagogía crítica Paulo Freire*, 119-131. doi:<http://revistas.academia.cl/index.php/pfr/article/view/474/614>
- Alava, V. (2016). *Diseño de un software educativo para el aprendizaje de la lectura en las y los estudiantes de segundo año de EGB de la unidad educativa Dr. José María Velasco Ibarra período 2015-2016*. Quito. Retrieved from file:///C:/Users/andracop/Downloads/T-UCE-0010-1523.pdf
- Amabile, T., & Hill, K. (1994). *The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. [Tabla 1]*. Journal of personality and social psychology, .
- Amoros , J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. Bogotá: Academia. Revista latinoamericana de administración,. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71617238002.pdf>
- Angel, M. (2010, Junio 23). *Colombia un pais de muchos negociantes y pocos empresarios*. Retrieved from Emprendices.co: Emprendices.co/colombia-un-pais-de-muchos-negociantes-y-pocos-empresarios/
- Arias , A., Medina , L., Varela , R., Martinez , P., Parra, L., & Escandon, D. (2016). *Reporte GEM Colombia 2015 / 2016*. Bogotá: Imágenes gráficas. Retrieved from <http://gemcolombia.org/wp-content/uploads/GEM-Colombia-20165.compressed3.pdf>
- Barba, V., & Atienza, C. (2012). *Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture.[Tabla 1]*. Europeas de Direccion y Economia de la Empresa.
- Bernabeu, N., & Goldstein, A. (2016). *Creatividad y Aprendizaje. El juego como herramineta pedagógica*. Madrid: Narcea, S.A. De Ediciones Madrid.

-
- Berniell. (2016). Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral. *Red 2016*, 1-3. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1001>
- Bosma, N., & Kelley, D. (2018). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global report [Gráfico]. Recuperado el 17 de Diciembre de 2019
- Bosma, N., Wennekers, S., & Amoros, J. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor [Tabla 2]*.
- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. In *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional* (p. 11). Intec Chile.
- Chaquiriand, I., & Veiga, L. (25 de Junio de 2014). ¿Emprender = innovar? (IEEM, Ed.) *El Observador*, pág. 6. Obtenido de http://www.um.edu.uy/_upload/_pdf_titular_ieem/web_titular_ieem_348_EIObservador25demayode2014_E.pdf
- Chevallard, Y. (1991). *La transposición didáctica. Del saber sabio al saber enseñado*. Aique. Retrieved from https://www.terras.edu.ar/biblioteca/11/11DID_Chevallard_Unidad_3.pdf
- Chou, Y. (2019). Actionable gamification. *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Packt Publishing Ltd.
- Ciguenza, N. (2019, febrero 19). Estos son los efectos que tiene la informalidad en la economía local. *La República*, p. 16. Retrieved Diciembre 20, 2019, from <https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-efectos-que-tiene-la-informalidad-en-la-economia-local-2829576>
- Colomina, E., & Yáñez, L. (2014). Herramientas Para El Análisis Y Validación De Ideas De Negocio (Toolkit for Analysis and Validation of Business Ideas). *Revista Global de Negocios*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2498712>
- Confecámaras. (2017, Septiembre). Confecámaras. *Dinámica de creación de empresas en Colombia*, 1-14. Retrieved Diciembre 4, 2019, from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20-%20Ene-Sep%202019.pdf
- Confecámaras. (2017, Agosto). www.confecamaras.org.co. *Cuadernos de análisis económico No 14.*, 9-10. Retrieved Diciembre 6, 2019, from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%0%B0lisis_Economico_N_14.pdf

-
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. *Cuaderno demografía empresarial No 17*, 4-6. Retrieved Diciembre 11, 2019, from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografía_empresarial/Cartilla17.pdf
- Confecámaras. (2019, Septiembre). Confecámaras. *Dinámica de creación de empresas en Colombia*, 1-14. Retrieved Diciembre 4, 2019, from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20%20Ene-Sep%202019.pdf
- Cortizo , J. C., Carrero , F., Monsalve , B., Velasco, A., Díaz, L. I., & Perez, J. (2011). Gamificación y Docencia. Lo que la universidad tiene que aprender de los videojuegos. Madrid.
- Cortizo, J., Carrero, F., Monsalve, B., Velasco, A., Díaz, L., & Pérez, J. (2011). Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos., (pág. 8). Obtenido de http://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/1750/46_Gamificaci%C3%B3n.pdf
- DANE. (2019, febrero 19). Estos son los efectos que tiene la informalidad en la economía local. *La República*, p. 16. Retrieved Diciembre 20, 2019, from <https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-efectos-que-tiene-la-informalidad-en-la-economia-local-2829576>
- Dickson, P., & Giglierano, J. (1986, julio). Missing the Boat and Sinking the Boat: A conceptual Model of Entrepreneurial Risk. (S. P. Inc., Ed.) *American Marketing Journal*, 50(3), 58-70. doi:10.2307/1251585
- Dickson, P., & Giglierano, J. (1986). Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk. doi:DOI: 10.2307/1251585
- Dinero. (2015, septiembre 2). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Retrieved Noviembre 19, 2019, from www.dinero.com: www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958
- Dinero.com. (2015, septiembre 2). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Retrieved Noviembre 19, 2019, from www.dinero.com: www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958
- Estrategias y Negocios. (31 de julio de 2015). *Estrategias y Negocios*. (E&N, Editor) Obtenido de estrategiaynegocios.net: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/864522-330/los-j%C3%B3venes-son-m%C3%A1s-emprendedores-que-los-adultos>

-
- Failure Institute. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?* Bogotá: Failure Institute. Retrieved Diciembre 13, 2019, from <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Federico, J., Ibarra, S., & Kantis, H. (2019). Enfoque sistémico del emprendimiento: estado del arte y desafíos conceptuales. En U. N. Madrid, *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*.
- Garzón , A. (2018). De los 51.781 vendedores informales registrados en Bogotá, solo el 8.9% han sido reubicados. La Oferta institucional del Distrito no está siendo efectiva. *Concejo de Bogotá*, 1. Retrieved Diciembre 21, 2019, from <http://concejodebogota.gov.co/de-los-51-781-vendedores-informales-registrados-en-bogota-solo-el-8-9/cbogota/2018-08-14/141754.php>
- GEM. (2011). The paradoxical nature of venture failure. *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*, 7, 91-124.
- GEM. (2016). El fracaso como un elemento fundamental. En H. d. Sociales. Obtenido de https://www.uv.mx/iic/files/2017/12/horizontes_06_art05.pdf
- Gómez, L., López, S., Hernández, N., Galvis, M., Parra, L., Matiz, F., . . . Martínez, p. (2019). GEM COLOMBIA Estudio de la actividad empresarial en 2017 [Gráfica 4].
- González, C. (2016, Octubre 8). Muchos negocios en Colombia son de supervivencia. (Larepublica, Ed.) *La República*, p. 14. Retrieved Diciembre 11, 2019, from <https://www.larepublica.co/economia/muchos-negocios-en-colombia-son-de-supervivencia-2429421>
- González, J., Jung, A., Peña, I., & Anyadike-Danes, M. (2010). Innovation-oriented start-ups in Latin American economies [Grafico]. Recuperado el 14 de Diciembre de 2019
- González, P. (2015). La viabilidad financiera en el emprendimiento.
- Gultz, N., & Maritz, A. (2011). The paradoxical nature of venture failure. *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*, 7, 91-124.
- Gultz, N., & Maritz, A. (2011). *The paradoxical nature of venture failure* [Tabla 3 y 4]. *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*.
- Hernández Sampieri , R. (1998). Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio. In M. G. Hill, *Metodología de la Investigación* (p. 13). México: Mc graw Hill. Retrieved from <https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

-
- Hidalgo, L. (2014). *La Cultura del Emprendimiento y su Formación*. Guayaquil: UCSG. Retrieved Diciembre 19, 2019, from <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8/8>
- Huizinga, J. (2000). *Homo Ludens*. Sao Paulo Ed. Recuperado el 07 de Enero de 2020, de www.lectulandia.com
- Ibarra, Drucaroff, & Kantis. (2012). Desarrollo emprendedor en América Latina: el desafío de construir indicadores útiles y confiables. Prodem.
- Instituto Emprendedor. (2019). Solo dos de cada 10 empresas supera los cinco años de vida.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2019). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia?* Retrieved from https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/25273_83461.pdf
- Kantis, H., & Koenig, M. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. FUNDES. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/442/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequence=2>
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2013). Políticas de Fomento al emprendimiento dinámico en América Latina. Buenos Aires: UNGS.
- La República. (2016, Octubre 8). Muchos negocios en Colombia son de supervivencia. (Larepublica, Ed.) *La República*, p. 14. Retrieved Diciembre 11, 2019, from <https://www.larepublica.co/economia/muchos-negocios-en-colombia-son-de-supervivencia-2429421>
- Martínez, F., & Martínez, A. (2017). Fundamentos del aprendizaje en red desde el conectivismo y la teoría de la actividad. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Velez, J. (2014). *Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento* (Vol. 36). Medellín: Uninorte. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6711/5908>
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2018). El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. (U. d. Rosario, Ed.) *Revista Universidad y Empresa*. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6197>
- Mejía, E., Mendoza, J., González, M., & Romero, M. (2016). El fracaso como un elemento fundamental. En H. d. Sociales. Obtenido de https://www.uv.mx/iic/files/2017/12/horizontes_06_art05.pdf

-
- Mondeja , D., Zumalacárregui, B., Martín, M., & Ferrer, C. (2001). *Juegos didácticos: ¿útiles en la educación superior?* Pedagogía Universitaria. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v14n66/v14n66a4.pdf>
- Monterrosa, H. (2019, Agosto 31). *Larepublica.co.* (LR, Editor) Retrieved Noviembre 2019, 20, from La republica: <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>
- Morales, F. (2010). Metodología de la Investigación. Universidad del Desarrollo Profesional. Retrieved from https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf
- Musso, R., & Echocopar, K. (2012). *El valle de la muerte.* Retrieved Diciembre 29, 2019
- Musso, R., & Echocopar, K. (2012). El Valle de la Muerte [Gráfica 3].
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.* México D.F.: Fondo de Cultura Económica. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54821944/North_Douglas-Instituciones__cambio_institucional_cap_1-8.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DINSTITUCIONES_CAMBIO_INSTITUCIONAL_Y_DES.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-
- Noya , A. (2009). The Changing Boundaries of Social Enterprises, Local Economic and Employment Development (LEED). En OECD. OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264055513-en>.
- OECD. (2017, Diciembre 05). *The Geography of Firm Dynamics: Measuring Business Demography for Regional.* Retrieved Diciembre 10, 2019, from OECD: https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/the-geography-of-firm-dynamics_9789264286764-en#page1
- Palacio, Aguirre, & Parellada. (2007). Emprender o innovar ¿Dónde está la diferencia? Revista Contabilidad y dirección. Obtenido de http://accid.org/revista/documents/rcd6_castellano_121.pdf
- Pardo et al. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?* Bogota: Failure Institute.
- Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?* Bogotá: Failure Institute. Retrieved Diciembre 13, 2019, from <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Pereira, F., Varela, E., Gómez, L., & Vesga, R. (2014). Dinámica Empresarial Colombiana [Gráfica 2]. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019

-
- Pérez, R. (2016). Emprendimiento y autoempleo. Retrieved from <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/16675/TFG-O%20703.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda, J. (2017). *...Innovación en productos artesanales...* Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Retrieved Diciembre 18, 2019, from <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070375.pdf>
- Posada, R. (2014). *La lúdica como estrategia didáctica*. Bogotá. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/41019/1/04868267.2014.pdf>
- RAE. (2019). *fracaso*. Recuperado el 5 de Enero de 2020, de [dle.rae.es](https://dle.rae.es/fracaso): <https://dle.rae.es/fracaso>
- Ronstadt, R. (1985, Julio 1). The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning. *American journal of small business* No 10, 37 - 53. doi:<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225878501000102>
- Sampedro, B. (2012). Los videojuegos y los juegos digitales como materiales educativos. *Digital Education Review* No 27, 128. Retrieved Diciembre 13, 2019, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5495909.pdf>.
- Sampieri, H., & Collado, F. (2006). Diseños del proceso de investigación cualitativa.
- Siemens, G. (2004). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital.
- Sinnergiak. (2019). Caja de herramientas para el desarrollo de proyectos e iniciativas de innovación social y emprendimiento social. *Centro de Innovación Social promovido por la Universidad del País Vasco*, 1-151. Obtenido de <https://sinnergiak.org/wp-content/uploads/2019/10/TOOLKIT-.pdf>
- Sintetia. (2013). 10 caminos para cruzar el “valle de la muerte” y emprender.
- Solórzano, M., & García, A. (2016). Fundamentos del aprendizaje en red desde el conectivismo y la teoría de la actividad. *Revista Cubana de Educación Superior*, 98-112. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300008
- The failure Institute. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?
- Torres, C. (2002). El juego: una estrategia importante. Educere. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601907.pdf>
- Trias, F. (2007). El libro negro del emprendedor [Gráfica 5]. *El libro negro del emprendedor No digas que nunca te lo advirtieron*. Empresa Activa.

-
- Valls, J., & Amores, X. (2012). *Managing Innovation in KIBS and Their Growing Importance in Relation to Innovation Systems [Tabla 4]*. Knowledge Service Engineering Handbook.
- Velasco, B. (2008). *Elaboración del estado del arte del término emprendedor desde las teorías de Max Weber y David C. McClelland*. Bogota: Universidad de la Salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2308&context=administracion_de_empresas
- Wells, K. (1995, Marzo). The strategy of grounded theory: Possibilities and problems. 19(1). Notional Association of Social Workers, Inc.
- Wood, L., & Reiners, T. (2015). Gamification. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 9.
- Zambrano, O., Almeida, O., Rodríguez, K., Vargas, I., & SILVA, D. (2019). Innovación disruptiva, estrategia de inclusión al emprendimiento social. En R. I. Desarrollo. Revista Uniminuto. Obtenido de <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/1765/1663>

11. Anexos

Anexo A. Guía de entrevista semiestructurada.

Guía de entrevista semiestructurada

Nombre del entrevistado: _____

Empresa: _____

¿Breve descripción del negocio?

Fase ideación

¿Inspiración de la idea?:

¿Primeros pasos?

¿Qué barreras u oportunidades hay en la concepción de la idea?

¿Qué hubiera querido aprender en el momento que inicia su empresa como consejo al momento de idear su empresa?

Como aterrizo su idea

¿Tuviste algún facilitador?

¿Las limitaciones de la idea cuales fueron?

¿Realizo plan de negocio para sus distintas empresas?

Fase de inicio y crecimiento

¿Recuerda la primera venta?

¿Como fue el primer día?

¿Riesgos en el momento de la empresa?

¿Como se consiguen los clientes?

¿Qué consejo le daría a una persona que decide hacer empresa?

¿Qué se debió hacer de diferente al momento de iniciar esta empresa?

¿Siente que fue un fracaso, lo que hizo que le gustaría haber recibido como consejo al momento de empezar?

Fase de consolidación

¿Tiene pensado expandir su negocio mediante sucursales u otras ciudades?

Experiencias anteriores a su empresa

¿Qué consejo le hubiera gustado recibir al inicio de esta empresa?

Anexo B. Guías juego recorriendo el valle de la muerte.

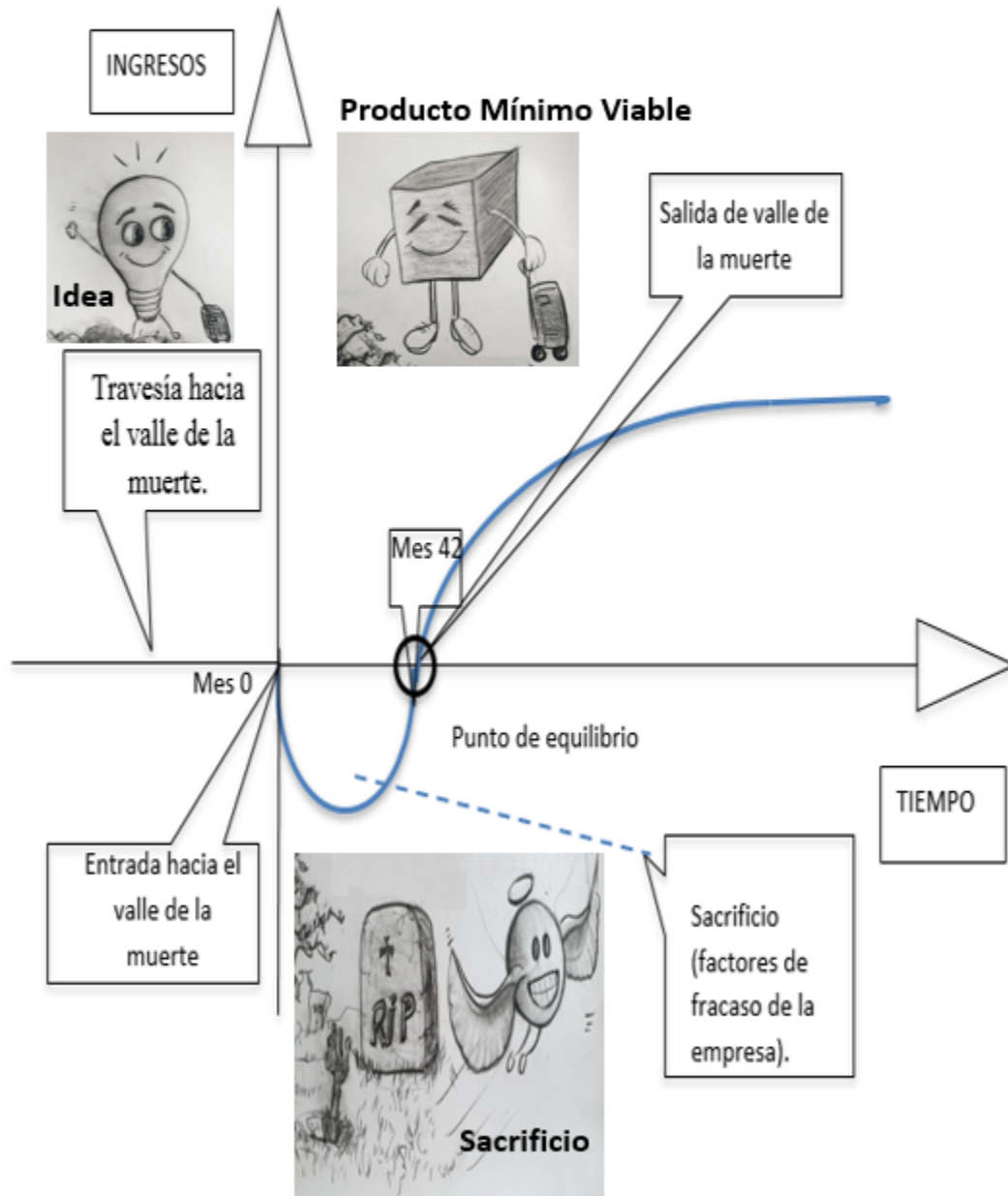
Kit para recorrer el valle de la muerte

Un interesante juego en el que usted será capaz de superar el recorrido en el surgimiento de su empresa, atravesando el valle de la muerte y ganándole al villano que busca su sacrificio como emprendedor. El malo de la historia tiene como estadística, el llevarse a la tumba al 90% de las empresas que nacen antes de los cinco primeros años, al iniciar una empresa se ingresa en una zona donde muchos emprendedores han fracasado. Aprender de las lecciones que ellos vivieron, será una guía para identificar obstáculos o facilidades, logrando que como super héroe desde la ideación hasta la consolidación de su empresa, usted cumpla con el reto, de sacar su negocio adelante.

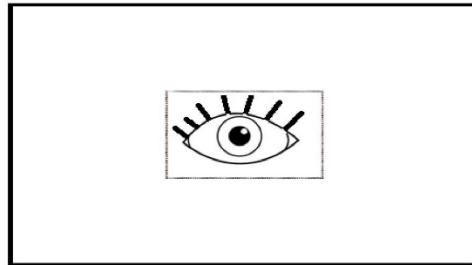
Villano valle de la muerte.



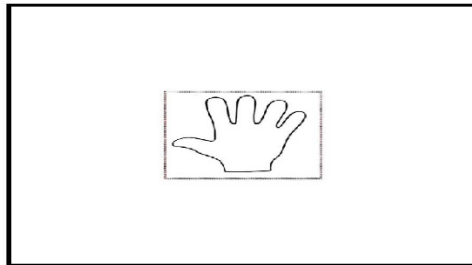
Héroes del valle de la muerte.




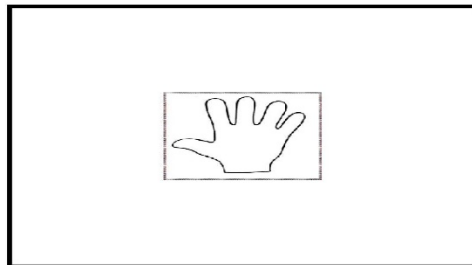
Cartas del tablero. (Recortar y doblar, usar pegante).



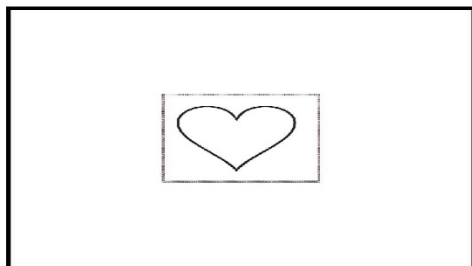
Ver - Observar - Mirar.	Sentimiento 	Número de herramienta 4
Factor fracaso	Débil estudio de mercado.	
Herramienta por utilizar	Teoría de cambio	




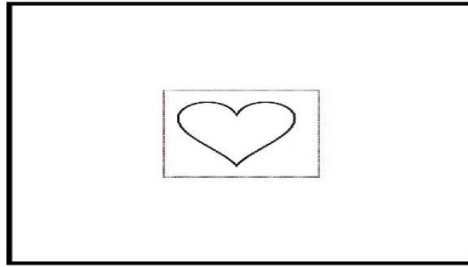
Tocar - Probar - Manipular.	Sentimiento 	Número de herramienta 3
Factor fracaso	Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.	
Herramienta por utilizar	Mapa de experiencia	



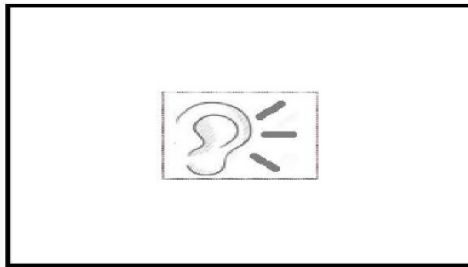
Tocar - Probar - Manipular.	Sentimiento 	Número de herramienta 5
Factor fracaso	Problemas en la ejecución.	
Herramienta por utilizar	Service Blueprint	



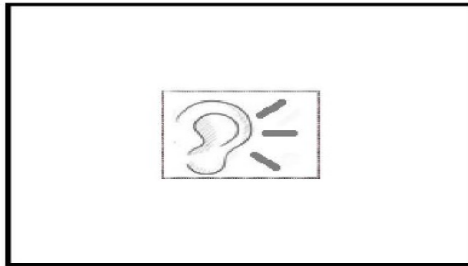
Sentir - Valorar	Sentimiento 	Número de herramienta 8
Factor fracaso	Pérdida de motivación del emprendedor.	
Herramienta por utilizar	DOFA emprendedores	




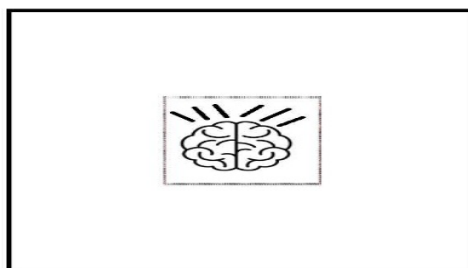
Sentir - Valorar	Sentimiento 	Número de herramienta 2
Factor fracaso	No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.	
Herramienta por utilizar	Indicadores de entrada, proceso y salida	




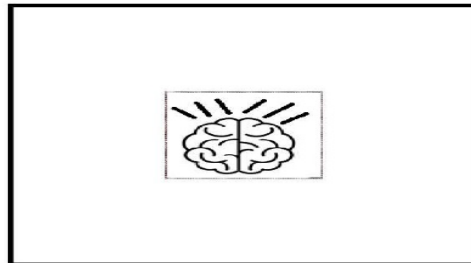
Escuchar - oír - enterarse.	Sentimiento 	Número de herramienta 5
Factor fracaso	Mala elección del mercado meta.	
Herramienta por utilizar	Service Blueprint	



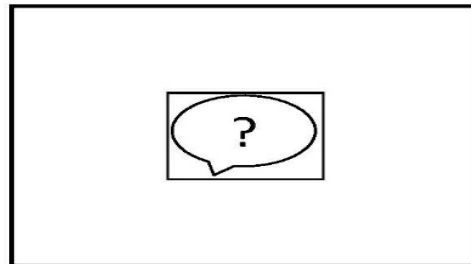
Escuchar - oír - enterarse.	Sentimiento 	Número de herramienta 1
Factor fracaso	Pérdida de clientes de forma dramática.	
Herramienta por utilizar	Perfil de usuario "Personas"	




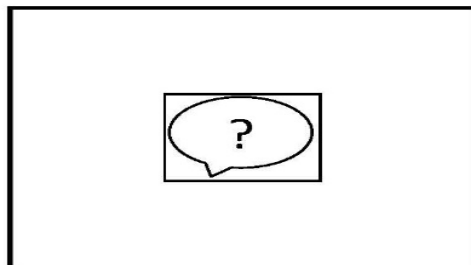
Analizar - Razonar - Juzgar.	Sentimiento 	Número de herramienta 6
Factor fracaso	Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.	
Herramienta por utilizar	Grupo de interés y conexión entre ellos	




Analizar - Razonar - Juzgar.	Sentimiento 	Número de herramienta 9
Factor fracaso	Entrada de un competidor fuerte.	
Herramienta por utilizar	Plan escalada	




Hablar - Conversar - Dialogar.	Sentimiento 	Número de herramienta 1
Factor fracaso	No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.	
Herramienta por utilizar	Perfil de usuario "Personas"	




Hablar - Conversar - Dialogar.	Sentimiento 	Número de herramienta 7
Factor fracaso	Problemas de promoción y publicidad.	
Herramienta por utilizar	Mezcla de mercadotecnia	

Instrucciones en el tablero


Que sentimiento debe utilizar el emprendedor.





**Sentimientos
emprendedor**




**Sentidos
emprendedor**



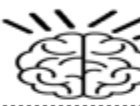






Que sentidos debe utilizar el emprendedor.

Acción a realizar.

Analizar - Sentimiento Razonar - Juzgar.	Número de herramienta 9
Factor Entrada de un competidor fracaso fuerte.	
Herramienta a utilizar	Plan escalada

Lección aprendida

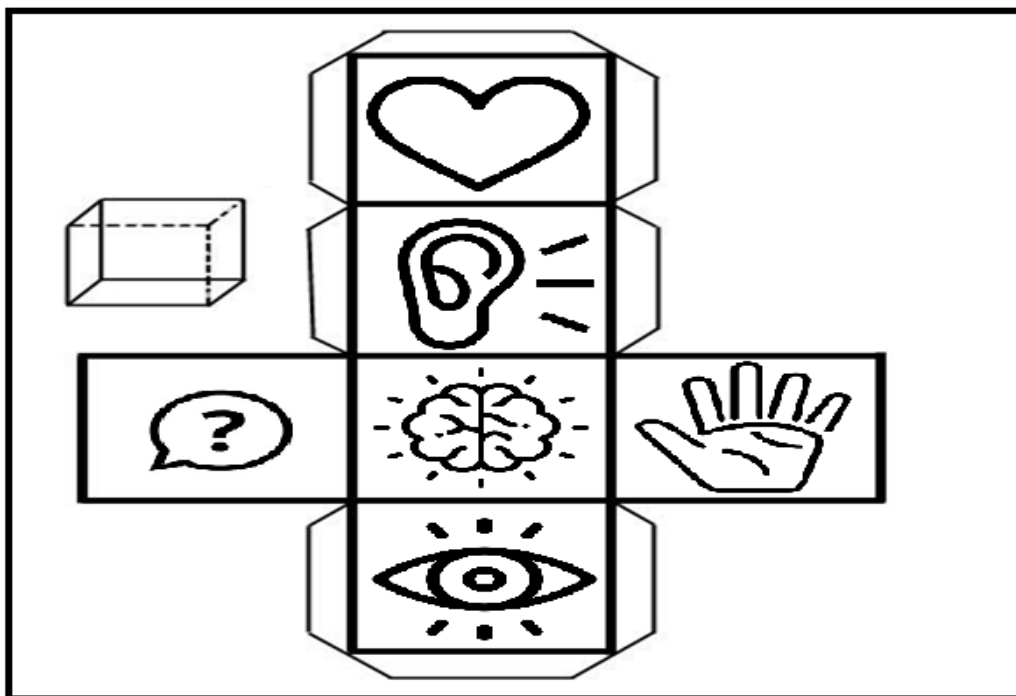
Metodología a implementar

Doble por aquí y pegue con cinta o pegante y corte.

Instrucciones respaldo carta

Instrucciones carta frente

Dado Sentimientos – Sentidos. (Recortar y doblar, usar pegante).



Guía de uso

Kit de herramientas para recorrer el valle de la muerte para emprendedores de base tradicional.

A través de 12 factores de fracaso se darán unas guías metodológicas, para encontrar la mejor forma de emprender a partir de lecciones de aprendizaje de los fracasos.

Instrucciones uso del cuaderno:

Juego de dado y cartas:

- Colocar las cartas en el tablero de acuerdo al sentimiento - sentido que le toca.
- Se tira el dado y se busca la carta con la imagen correspondiente en el tablero.
- Al voltear la carta encontrara los sentimientos del emprendedor al fracasar o los sentidos que debió usar para detectar el fracaso que se estaba formando. Luego encontrara la lección de fracaso, y por última la herramienta a utilizar para aprender de dicho fracaso.

Uso de la herramienta a utilizar:

- Buscar en el índice la página de la herramienta, la cual consta de:
- Hoja de ejemplo acerca de un negocio tradicional.
- Tres formatos para llenar de acuerdo con la actividad de su empresa.

Tabla de herramientas.

Factor de fracaso	Sentimiento - Sentido del empresario que usaría	Herramienta a utilizar	Número de herramienta
No contar con una Base de Datos de clientes lo suficientemente amplia desde el principio.	Hablar - conversar - dialogar.	Perfil de usuario "Personas"	1
No tener indicadores para medir antes de empezar la empresa.	Sentir - valorar.	Indicadores de entrada, proceso y salida	2
Mal diseño del producto o del servicio desde la concepción de la idea.	Tocar - probar - manipular.	Mapa de experiencia	3
Mala elección del punto de venta.	Ver - observar - mirar.	Teoría de cambio	4
Mala elección del mercado meta.	Escuchar - oír - enterarse	Service Blueprint	5
Descontento de los grupos de interés que no fue investigado antes de empezar.	Analizar - razonar - juzgar.	Grupos de interés y conexión entre ellos	6
Pérdida de clientes de forma dramática.	Escuchar - oír - enterarse	Perfil de usuario "Personas"	1
Problemas de promoción y publicidad.	Hablar - conversar - dialogar.	Mezcla de mercadotecnia	7
Débil estudio de mercado.	Ver - observar - mirar.	Teoría de cambio	4
Problemas en la ejecución.	Tocar - probar - manipular.	Service Blueprint	5
Pérdida de motivación del emprendedor.	Sentir - valorar.	DOFA emprendedores	8
Entrada de un competidor fuerte.	Analizar - razonar - juzgar.	Plan escalada	9

Perfil de usuario “Personas”.

1

Objetivo: Crear una representación de un grupo de usuarios típicos.



Nombre
Andrés Acosta

Describe a la persona
en 2 palabras
El Gomelo

Descripción y Personalidad

Andrés es introvertido al principio de conocer a alguien, luego de unos minutos entra en ambiente. Se hace en el ultimo sitio donde llega no le gusta hacerse notar, su lema Jakuna Matata (Sin preocuparse es como hay que vivir), le gusta los lugares con buen ambiente, que sean hechos muy simples, que permitan fácilmente ubicar la entrada y la salida, Le gusta la comida internacional mas que la típica, pero no le gusta que la comida se demore en prepararse, siempre esta de afán porque debe continuar con su día. De vez en cuando va con algunos compañeros sobre todo en épocas especiales.

Sobre mi

Edad 45

Genero Masculino

Ocupación Empleado

Educación Magister MBA

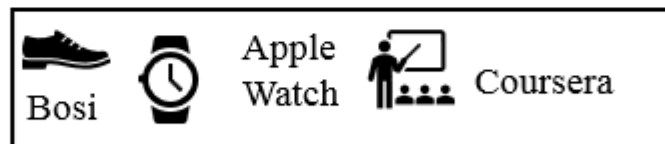
Algo que nunca haría:
Ir de campin por los zancudos

3 palabras claves
Saber escuchar
No procrastinar
Cero es tres

Aficiones



Gustos y marcas



Metas

Ser emprendedor

Estudiar videojuegos

Aprender a Dibujar y programar

Frustraciones

No saber dibujar

Perder espacios de creatividad

Estudiar música



Perfil de usuario “Personas”.

1

Objetivo: Crear una representación de un grupo de usuarios típicos.

Foto

Nombre

Describe a la persona
en 2 palabras

Descripción y Personalidad

Dale unas características que hayas explorado en sus clientes potenciales.

Sobre mi

Edad _____

Genero _____

Ocupación

Educación

Algo que nunca
haría:

3 palabras claves

Aficiones

¿Qué lo divierte?

Gustos y marcas

¿Cuáles son sus gustos y marcas favoritas?

Metas (A Mediano Plazo)

Frustraciones

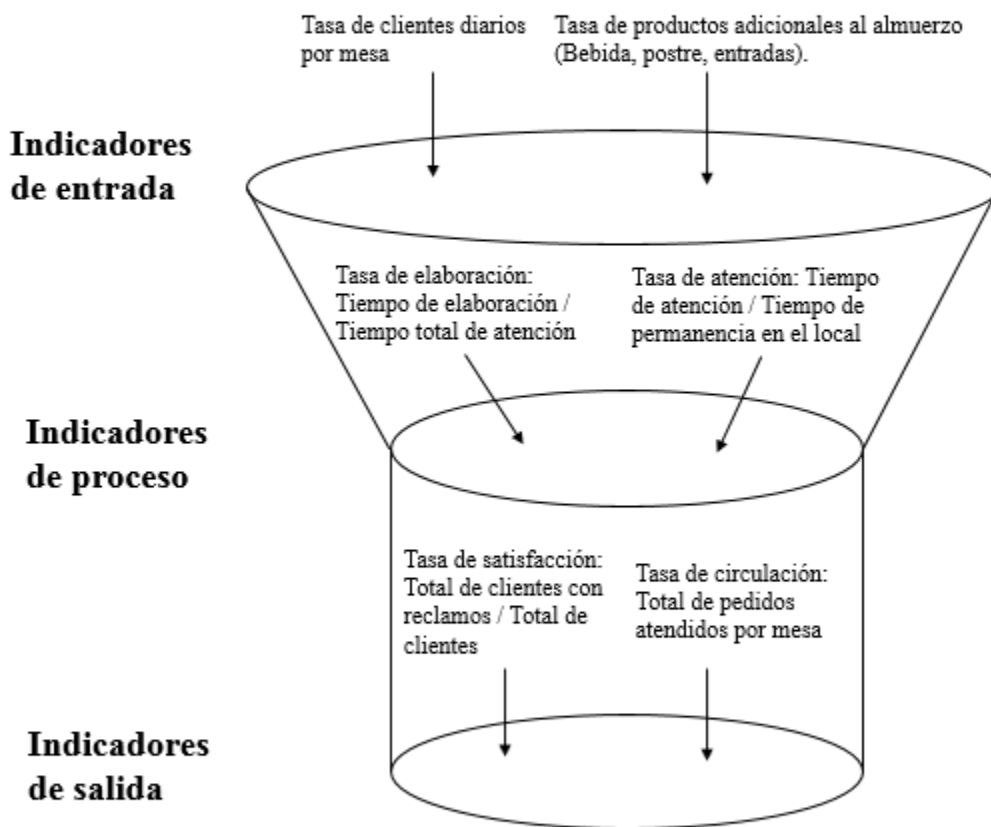


2

Indicadores de entrada, proceso y salida.

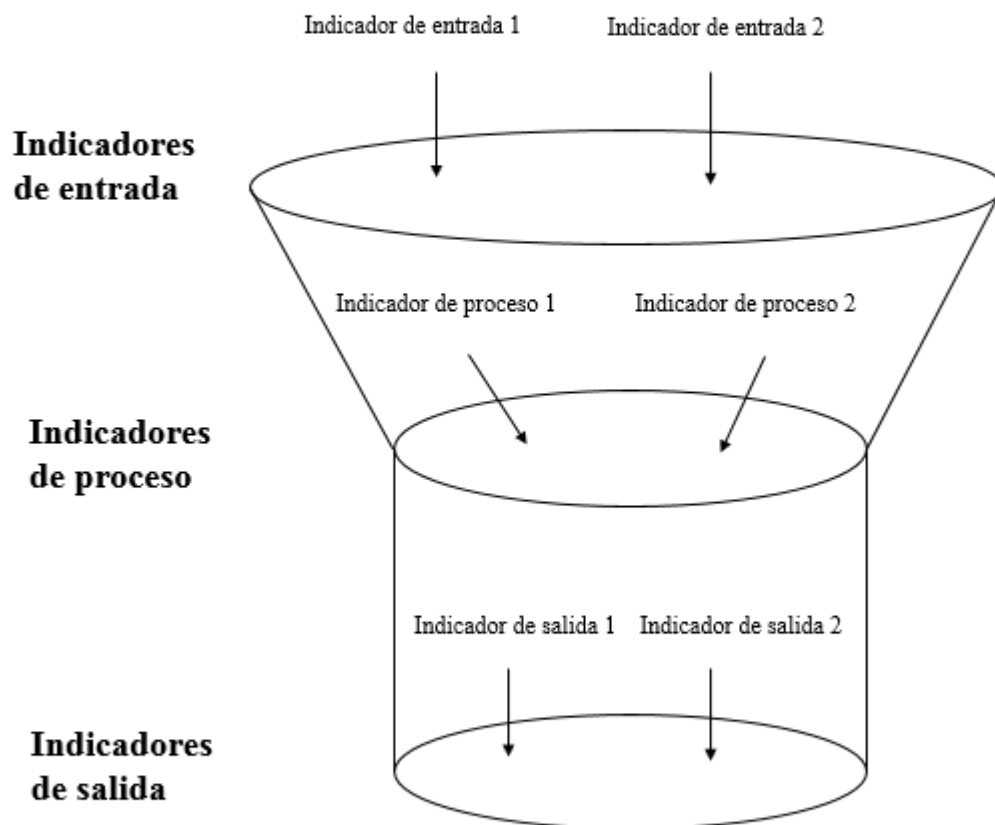
Objetivo: Medir mediante indicadores las actividades relevantes, la eficiencia y la calidad de los productos y servicios.

Ejemplo: Indicadores en un restaurante.



Indicadores de entrada, proceso y salida.

Objetivo: Medir mediante indicadores las actividades relevantes, la eficiencia y la calidad de los productos y servicios.



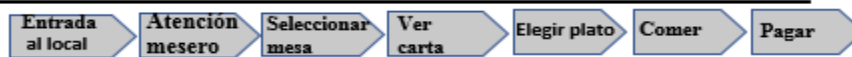
Mapa de Experiencia.

3

Objetivo: Representar visualmente la experiencia que vive el usuario cuando tiene las interacciones con un servicio, producto, marca o organización para descubrir elementos claves valiosos (insights). Si es un servicio, marca o organización, vivirlo en un lugar que preste un servicio similar a la empresa. En un producto vivirlo desde la compra.

Ejemplo: experiencia de un cliente en un restaurante.

Línea de tiempo: (dividir la experiencia en eventos principales).



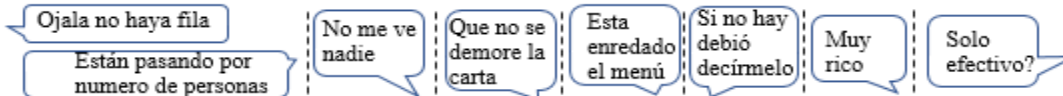
Hacer: (¿Qué hacen las personas durante la experiencia?)



Sentimientos: (¿Qué sienten las personas cuando vivían la experiencia?)

+						X	
		X		X		X	
					X		X
			X				

Pensamientos: (¿Qué piensan las personas cuando vivían la experiencia?)



Preguntas: (¿Qué preguntas tienen los usuarios durante la experiencia?)

¿Podría haber otra forma de espera para seguir?	¿Podría ser mas fácil el llamado?	¿Podemos mostrar el menú rápido?	¿Podría ser mas fácil el menú?	¿Cómo decir cuál plato no tenemos?	"Es hora de comer"	¿Cómo podemos advertir antes al cliente sobre fallas en el pago con tarjeta?
---	-----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------	--

Barreras: (¿Qué barreras se descubrió durante la experiencia?)

Sistema de fila ineficiente.	Falta atención de los meseros.	Demora en la carta.	Menú muy enredado	Menú sin existencia.	Ninguna.	Falta de comunicación interna.
------------------------------	--------------------------------	---------------------	-------------------	----------------------	----------	--------------------------------

Oportunidades: (¿Qué oportunidades descubrió durante la experiencia?)

Reserva, entrada con sillas de espera.	Botón de llamado en la mesa.	Carta en internet.	Separar por tipos de platos.	Hoja de exclusiones.	Ninguna.	Pago en la web del banco.
--	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------	----------	---------------------------



Mapa de Experiencia.

3

Objetivo: Representar visualmente la experiencia que vive el usuario cuando tiene las interacciones con un servicio, producto, marca o organización para descubrir elementos claves valiosos (insights). Si es un servicio, marca o organización, vivirlo en un lugar que preste un servicio similar a la empresa. En un producto vivirlo desde la compra.

Línea de tiempo: (dividir la experiencia en eventos principales)



Hacer: (¿Qué hacen las personas durante la experiencia?)

Sentimientos: (¿Qué sienten las personas cuando vivían la experiencia?)



Pensamientos: (¿Qué piensan las personas cuando vivían la experiencia?)

Preguntas: (¿Qué preguntas tienen los usuarios durante la experiencia?)

Barreras: (¿Qué barreras se descubrieron durante la experiencia?)

Oportunidades: (¿Qué oportunidades descubrió durante la experiencia?)



Teoría del cambio.

4

Objetivo: hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir la meta.

¿Cuál es el problema que esta tratando de resolver?

Ingreso de un nuevo competidor fuerte al mercado.

Supuestos claves
Economía de escala del competidor vs compras al detal.

¿Quién es mi público meta?

Empleados de la zona centro que almuerzan menú del día, se mantengan ante la llegada de un competidor de descuento duro.

Supuestos claves
Primeras semanas serán duras por la novedad.

¿Cuál es el punto de entrada para alcanzar el público meta?

Platos balanceados y diferentes cada día para generar por parte de los comensales las ganas de volver a probar un menú diferente.

Supuestos claves
La competencia solo maneja 3 platos de comida.

¿Qué pasos son necesarios para generar cambios?

Conocer el gusto de los comensales, tanto en los días antes del pago del sueldo como en los dos días de pago, para hacer un menú a la carta. Vales de almuerzo con un descuento a partir de 5 almuerzos a la quincena.

Supuestos claves
Buscar opciones de menú deliciosas y en cosecha.

¿Cuál es el efecto cuantificable del trabajo?
Aumentar un 30% la participación en ventas en los días antes de quincena.

¿Cuál es el efecto cuantificable del trabajo?
Aumentar un 10% la participación en ventas en los días de quincena.

¿Cuál es el efecto cuantificable del trabajo?
Descuento de 5% en cada almuerzo por vale a partir de la compra del 5 almuerzo.

Supuestos claves
Ofertar los nuevos menús

¿Cuáles son los grandes beneficios de su trabajo?
Mayores ventas.

¿Cuáles son los grandes beneficios de su trabajo?
Mayor lealtad.

¿Cuáles son los grandes beneficios de su trabajo?
Referidos por el voz a voz.

Supuestos claves
Generar recordación con políticas de lealtad.

¿Cuál es el cambio a largo plazo que ve como su meta?

Sostenimiento y crecimiento ante un nuevo competidor

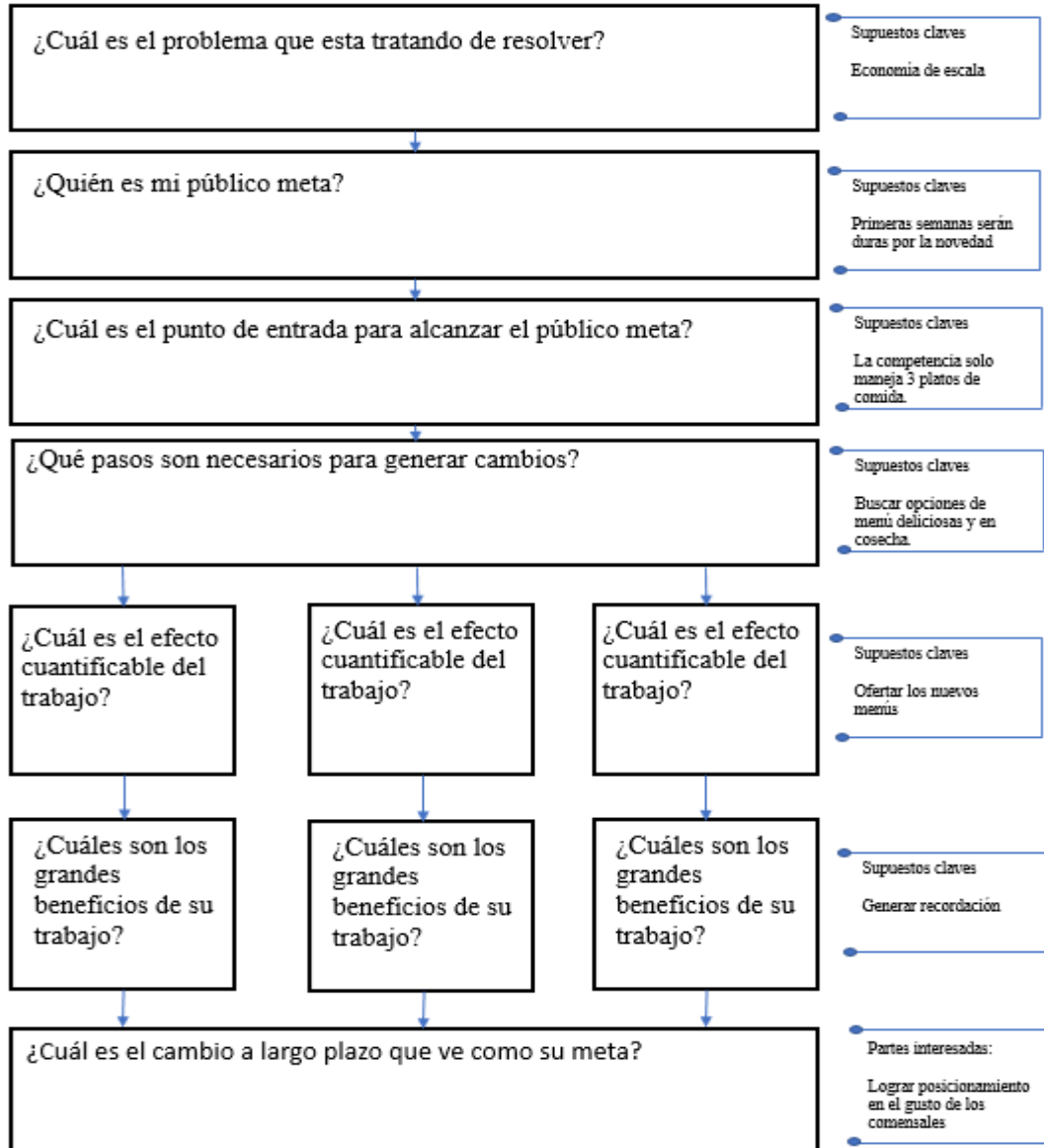
Partes interesadas:
Buscar posicionamiento en el gusto de los comensales.



Teoría del cambio.

4

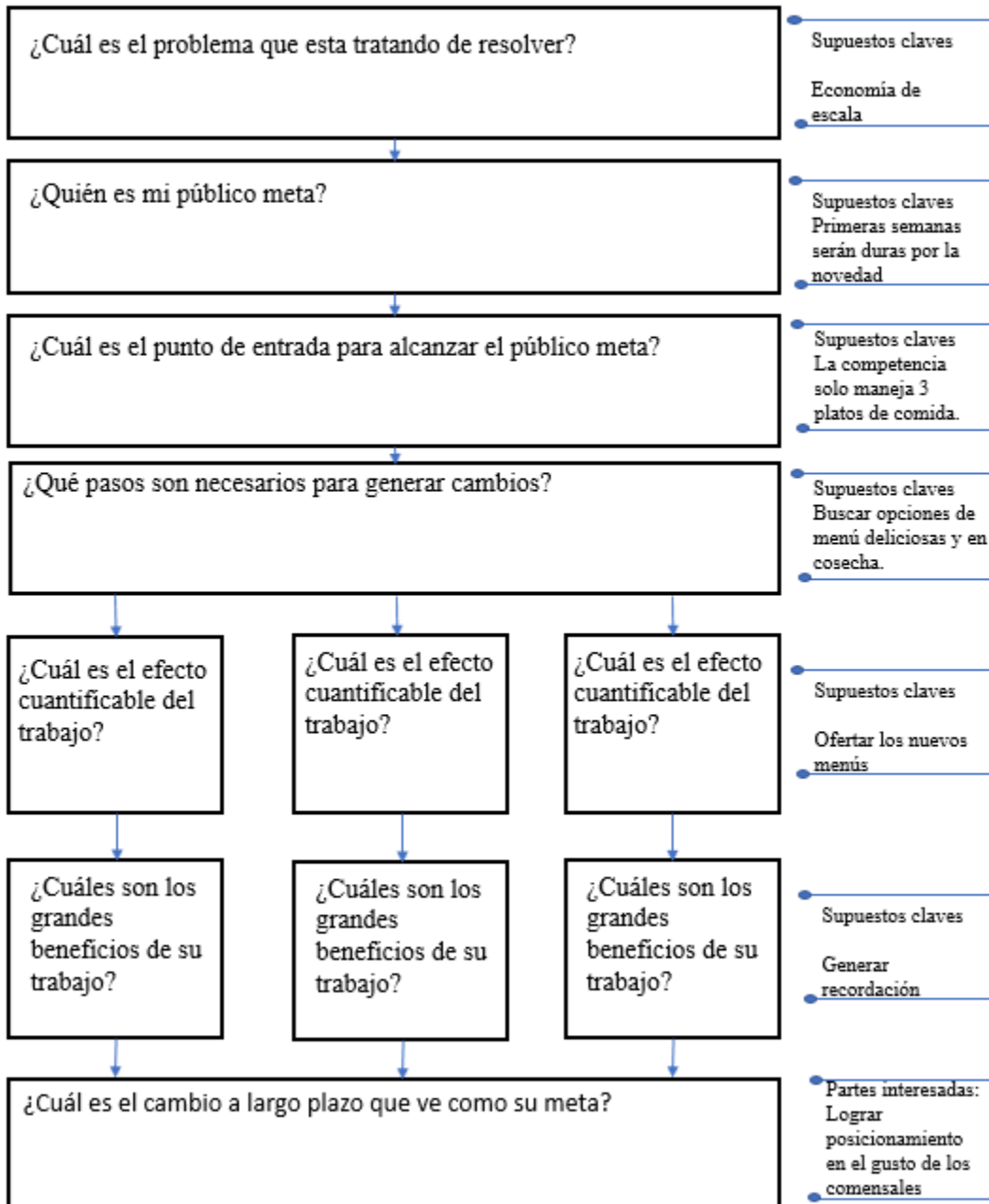
Objetivo: hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir la meta.



Teoría del cambio.

4

Objetivo: hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir la meta.



Service Blueprint

¿Qué es y por qué hacerlo?

Esta herramienta sirve para generar los puntos de contacto, que describe cómo son las cualidades del servicio, tangibles e intangibles y que afectan la forma en que las personas se sienten y cuánto valor reciben. Son adicionalmente un medio de comunicación importante que permite que cualquier persona pueda leerlos, sea capaz de saber que se necesita para producir un resultado esperado.

Un Service Blueprint puede ser útil cuando:

- Desea mejorar su oferta de servicios o saber cómo abordar fallas o puntos débiles.
- Quiere recuperar la noción de cómo se produce el servicio. Por lo general cuanto más tiempo lleva operando un servicio de una determinada forma, más ocultos o escondidos pueden ser sus procesos.

¿Cómo se elabora?

Para comenzar a trabajar un service blueprint se recomienda iniciar el mapeo, comenzando por la segunda fila, es decir, por las acciones del cliente, seguido de las acciones visibles de la empresa y las no visibles. Al final se completa la evidencia física y los procesos de soporte.



Service blueprint

5

Objetivo: Permitir visualizar los componentes de un servicio con el detalle suficiente para analizarlo, implementarlo y mantenerlo.

Ejemplo: Cena de un cliente en un restaurante plato .

Línea de tiempo: (dividir el servicio en eventos principales).

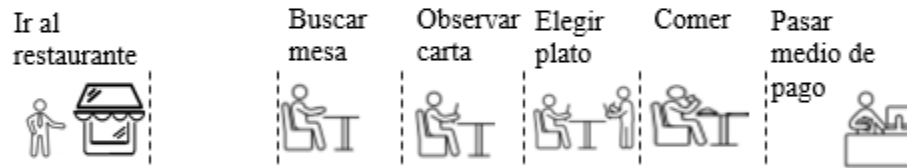
Evidencias físicas



Tiempo

1 - 20 minutos	1 - 4 minutos	1 - 2 minutos	Depende del cliente 4 - 10 minutos	1 - 4 minutos	Depende del cliente	1 - 4 minutos
----------------	---------------	---------------	---------------------------------------	---------------	---------------------	---------------

Acciones del cliente



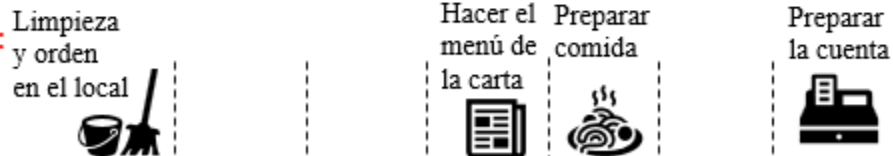
Visible: delante de escena

Línea de interacción con el usuario



Invisible: detrás de escena

Línea de visibilidad



Línea de visibilidad

Procesos de soporte

Sistema de registro, facturación y contabilidad



Service blueprint

5

Objetivo: Permitir visualizar los componentes de un servicio con el detalle suficiente para analizarlo, implementarlo y mantenerlo.

Línea de tiempo: (dividir el servicio en eventos principales).

Servicio: _____

Evidencias físicas



Tiempo

Acciones del cliente

Visible: delante de escena

Línea de interacción con el usuario

Línea de visibilidad

Invisible: detrás de escena

Línea de visibilidad

Procesos de soporte

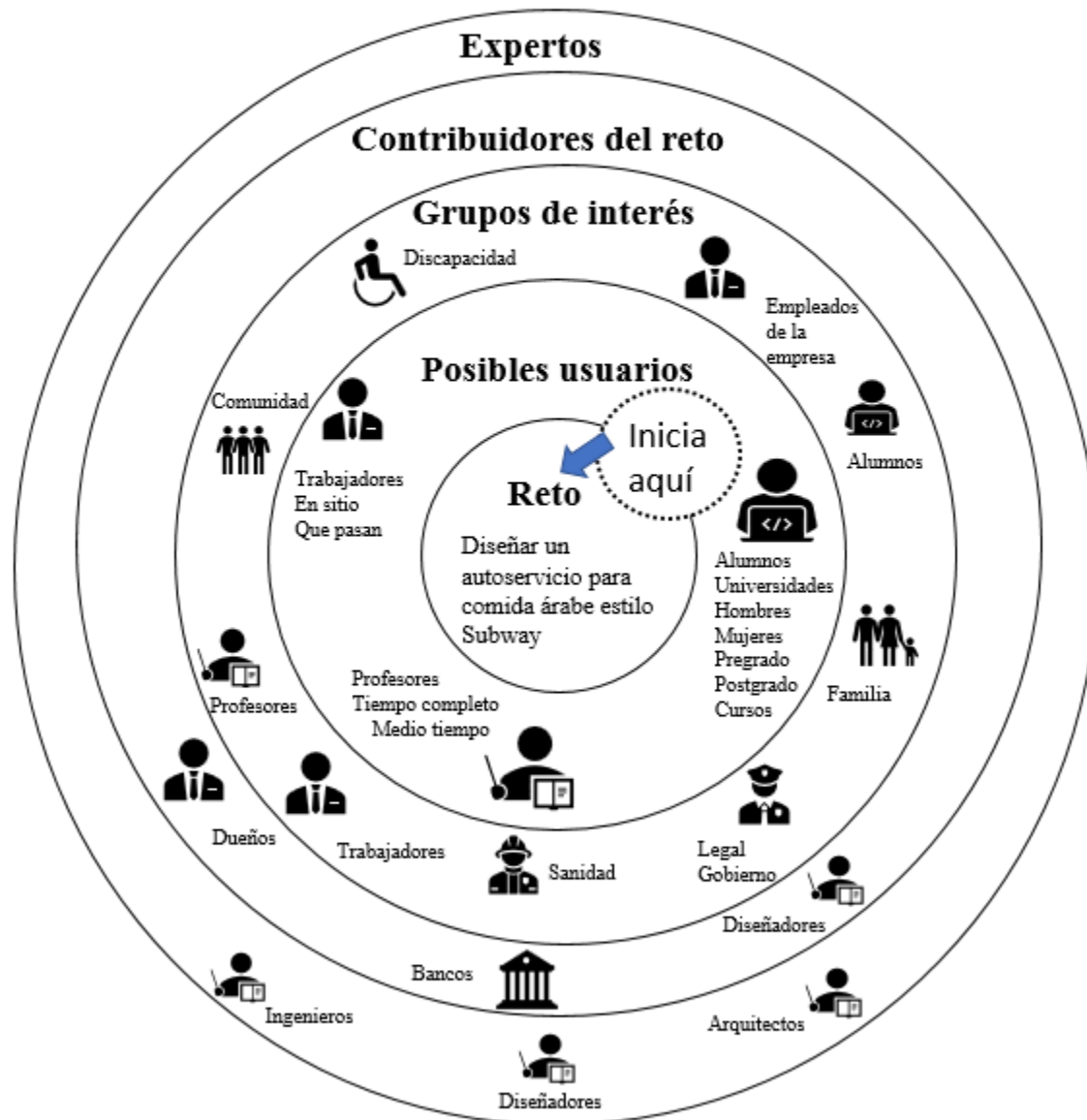


Grupos de interés y conexión entre ellos.

6

Objetivo: Representar los actores alrededor de un negocio en cada nivel. Se plantea un reto en el centro y se buscan los anillos de conexión.

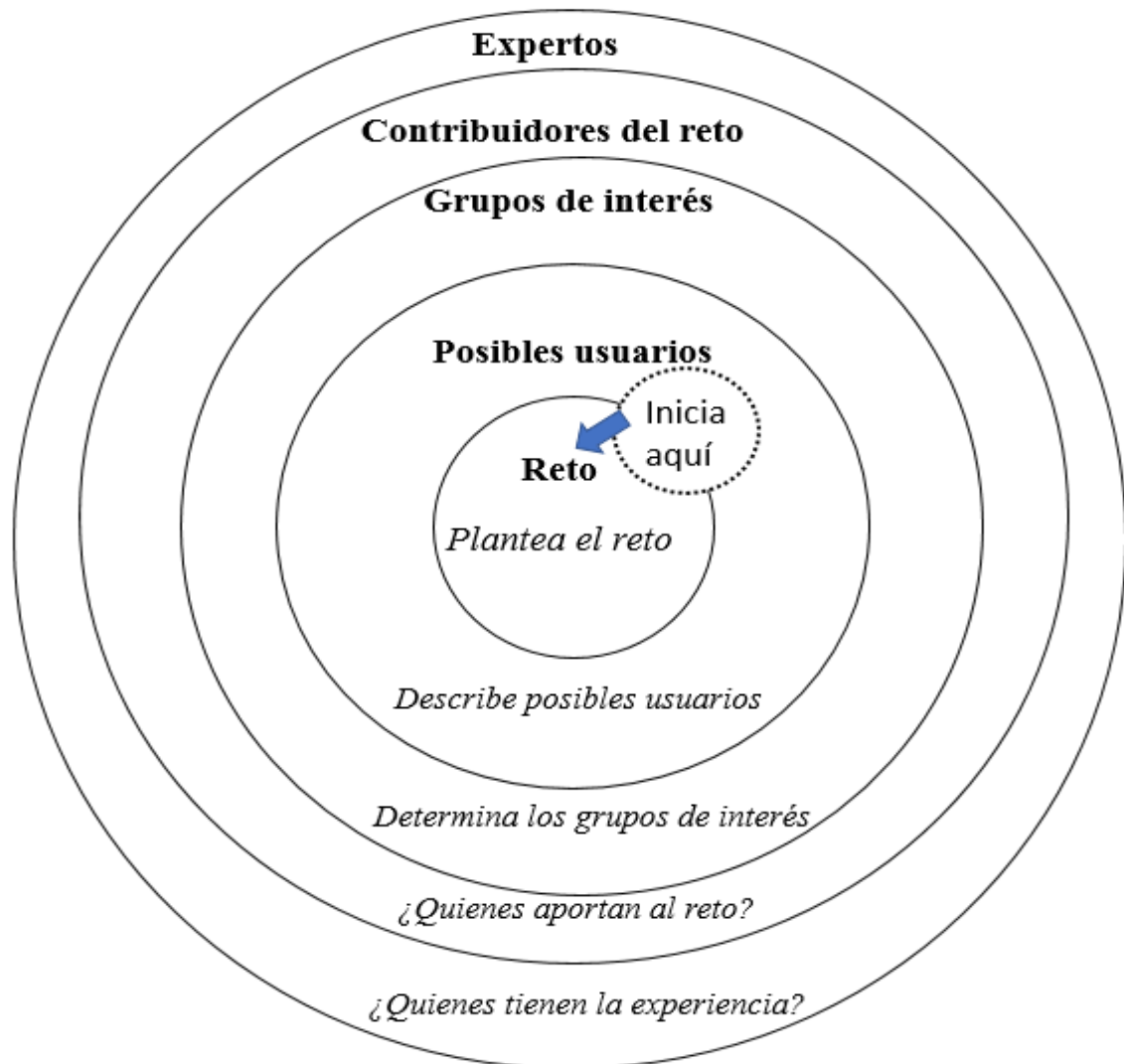
Ejemplo: Diseñar un autoservicio para comida árabe estilo Subway.



Grupos de interés y conexión entre ellos.

6

Objetivo: Representar los actores alrededor de un negocio en cada nivel. Se plantea un reto en el centro y se buscan los anillos de conexión.



Mezcla de mercadotecnia

7

Objetivo: mapa sobre las características del producto o servicio en el mercado.

Producto

Cuales son las características y beneficios que resaltan el producto ante los clientes.
Servicio de atención a la mesa de forma rápida para productos de panadería y cafetería

Plaza

¿Dónde se ubica el punto de venta disponible para las personas y como se accede a el?
La ubicación es en el barrio Galán avenida principal

Precio

¿Cual es el valor que los clientes estarán dispuestos a pagar por el producto?
Panadería fresca desde \$500 pesos hasta \$5.000.
Bebidas frías y calientes desde \$1.000 pesos hasta \$7.000.

Entorno Físico

¿Qué resalta del local, producto, servicio los clientes, proveedores, empleados?

Proceso

¿Cuáles son los procedimientos que se usan para detallar las actividades que se desarrollan para el producto o servicio?

Amabilidad en el trato, la rapidez en la atención, las sugerencias que se les dan a los clientes en el menú, el pago justo y a tiempo a los proveedores y empleados.

Bebidas calientes: productos fresco, bien conservados dispuestos cerca a la cafetera.

Bebidas Frías: disposición de frutas frescas, revisadas diariamente, cerca de las maquinas de jugo.

Panadería: Cuarto de almacenamiento y cuarto de horneado limpios y listos para la preparación de los productos

Personas

¿Qué personas estas involucradas en el producto o servicio como trabajadores, proveedores?

Auxiliar de cocina (empleada), Panadero (empleado), proveedores para frutas, elaboración de productos de panadería y representantes productos calientes.

Promoción

¿Cómo se entera el cliente del producto o servicio?

Se utiliza las horas de alto trafico, la generación visual y olfativa de los servicios de panadería fresca, se cuenta con un letrero con promoción de descuento en combinaciones de panadería y bebidas, y en la compra del pan para la casa se les da un adicional.



Mezcla de mercadotecnia.

7

Objetivo: mapa sobre las características del producto o servicio en el mercado.

Producto

¿Cuáles son las características y beneficios que resaltan el producto ante los clientes.

Plaza

¿Dónde se ubica el punto de venta disponible para las personas y como se accede a el?

Precio

¿Cual es el valor que los clientes estarán dispuestos a pagar por el producto?

Entorno Físico

¿Qué resalta del local, producto, servicio a los clientes, proveedores, empleados?

Proceso

¿Cuáles son los procedimientos que se usan para detallar las actividades que se desarrollan para el producto o servicio?

Personas

¿Qué personas estas involucradas en el producto o servicio como trabajadores, proveedores?

Promoción

¿Cómo se entera el cliente del producto o servicio?



Análisis DOFA para emprendedores.

¿Qué es y por qué hacerlo?

DOFA son las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se creó en 1960 en la universidad de Stanford, es un Análisis que lleva a una comprensión más amplia de lo que se puede ofrecer, aumentando las Fortalezas internas, disminuyendo las debilidades trabajando en ellas como factor clave. Aprovechando del entorno las oportunidades y neutralizando las posibles amenazas del ambiente exterior.

Al Completar un Análisis DOFA se identifica y relaciona los factores internos y externos que están facilitando o limitando que el emprendedor logre su objetivo. El Análisis DOFA provee un buen campo de acción para examinar el análisis estratégico y verificar gestión actual o adicionalmente probar una idea mientras observa diferentes soluciones.

¿Cómo se elabora?

Se tiene una guía que es opcional para seguir con un listado de características de fortalezas – debilidades y oportunidades - amenazas.

Completa cada una de los cuadrantes en la hoja de trabajo.

Estas son algunas recomendaciones:

Tener información a mano: tener datos y cifras antes de iniciar el análisis.

Ser específico, pero hacerlo muy sencillo: los elementos a detallar deben permitir a un tercero entenderlo.

Ejercicio autocrítico: El esfuerzo adicional al realizar un DOFA consiste en estimular la capacidad de reflexión crítica que tenemos los seres humanos, en este sentido cuando se buscan debilidades y amenazas permite mostrar cuales son las fortalezas o oportunidades que se encuentran tanto en el interior como en el exterior, vale la pena explorar, no ser simplista, se debe investigar elementos del entorno que a simple vista no se ven.

Es una guía: no se debe depender exclusivamente del análisis.



Análisis DOFA para emprendedores.

8

Objetivo: analizar sus fortalezas - debilidades.

Instrucciones:

- Seleccione de acuerdo con cada características cuales son sus fortalezas - debilidades .
- Si encuentra debilidades diligencie como podría eliminarla o disminuirla, ver ejemplos.



Análisis Interno	Fortaleza	Debilidad	En caso de debilidad como podría disminuirla o eliminarla.
Ejemplo: Tengo un buen nivel de oratoria y redacción en español para convencer	X		-
Ejemplo: Tengo habilidad en ventas		X	Tomar cursos en ventas en Coursera, Sena virtual. (Reducirla)
Tengo un buen apoyo familiar al tomar la decisión de emprender			
Tengo el apoyo financiero (ahorros, familia, amigos, sector financiero)			
Tengo fuertes amigos que me guían o pueden ser socios de la empresa aportando algo valioso			
Puedo aprender por mi cuenta			
Puedo manejar mis finanzas sin estresarme todo el tiempo			
Tengo un buen autocontrol y el control de mis emociones para emprender			
Administro bien mi tiempo			
Por lo general persevero cuando las cosas se ponen difíciles			
Puedo tomar decisiones cuando sea necesario y no lo lamentaré todo el tiempo			
Sé lo que quiero y hago todo lo posible para lograrlo			
Tengo un sentido de empatía hacia los demás (intención de comprender los sentimientos y emociones poniéndose en los zapatos del otro)			
Soy una persona responsable			
Tengo mi permiso de conducir (solo si se requiere para el emprendimiento)			
Tengo un buen nivel de oratoria y redacción en español para convencer			
Tengo un nivel bueno en una segunda lengua extranjera como el inglés (en caso de requerirse para la empresa)			
Tengo buenos conocimientos de informática			

Análisis DOFA para emprendedores.

8

Objetivo: analizar sus fortalezas - debilidades.

Instrucciones:

- Seleccione de acuerdo con cada características cuales son sus fortalezas - debilidades .
- Si encuentra debilidades diligencie como podría eliminarla o disminuirla, ver ejemplos.



Análisis Interno	Fortaleza	Debilidad	En caso de debilidad como podría disminuirla o eliminarla.
Ejemplo: Tengo un nivel buen nivel de oratoria y redacción en español para convencer	X		-
Ejemplo: Tengo habilidad en ventas		X	Tomar cursos en ventas en Coursera, Sena virtual. (Reducirla).
Soy capaz de hacer frente a la frustración			
Tengo un fuerte deseo de hacer las cosas lo mejor posible			
Soy bueno en las redes sociales			
Soy capaz de trabajar en equipo			
Estoy listo para asumir un papel de liderazgo			
Estoy listo para tomar iniciativas			
Tengo habilidad en ventas			
Tengo buena capacidad de organización			
Soy creativo			
Estoy decidido a hacer todo lo posible			
Soy un solucionador de problemas			
Soy sociable			
Soy recursivo			
No soy vago			
No soy egoísta			
No soy mal perdedor			
No soy individualista			
No me resulta difícil de trabajar bajo presión			
Siempre confió en los demás			
Coloca otras características, muestra tu lado creativo.			
	Fortaleza	Debilidad	Como mejorarla.

Análisis DOFA para emprendedores.

8

Objetivo: analizar sus fortalezas - debilidades.

Instrucciones:

- Seleccione de acuerdo con cada características cuales son sus Oportunidades - amenazas.
- Si encuentra amenazas diligencie como podría eliminarla o disminuirla, ver ejemplos.



Análisis Externo	Oportunidad	Amenaza	En caso de debilidad como podría disminuirla o eliminarla.
Ejemplo: Quiero aprovechar al máximo las nuevas tecnologías	X		-
Ejemplo: Mis principales habilidades pueden llegar a ser obsoletos en el mercado		X	Hacer una carrera universitaria o postgrado en el área a emprender
Quiero aprovechar al máximo las nuevas tecnologías			
Tengo una buena red de contactos útiles para la empresa			
Quiero beneficiarse de apoyo del ecosistema de emprendimiento (cámara de comercio, fondos de emprendimiento, apoyo gubernamental, Sena etc...)			
Para mi empresa, la globalización es....			
Los negocios en línea son competencia para mi empresa			
Hay una fuerte competencia en la actividad a emprender a nivel local y nacional			

Análisis DOFA para emprendedores.

8

Objetivo: analizar sus fortalezas - debilidades.

Instrucciones:

- Seleccione de acuerdo con cada características cuales son sus Oportunidades - amenazas.
- Si encuentra amenazas diligencie como podría eliminarla o disminuirla, ver ejemplos.



Análisis Externo	Oportunidad	Amenaza	En caso de debilidad como podría disminuirla o eliminarla.
Mis principales habilidades y conocimientos pueden llegar a ser obsoletos frente a la competencia			
Hay cuestiones políticas que pudieran comprometer mi empresa			
Las normas legales podrían hacer insegura la viabilidad de mi empresa			
Si hubiera una recesión económica, mi empresa se vería comprometida			
Tiene el conocimiento legal para constituir su empresa			
Coloca los que creas son parte del entorno externo, muestra tu lado creativo.			

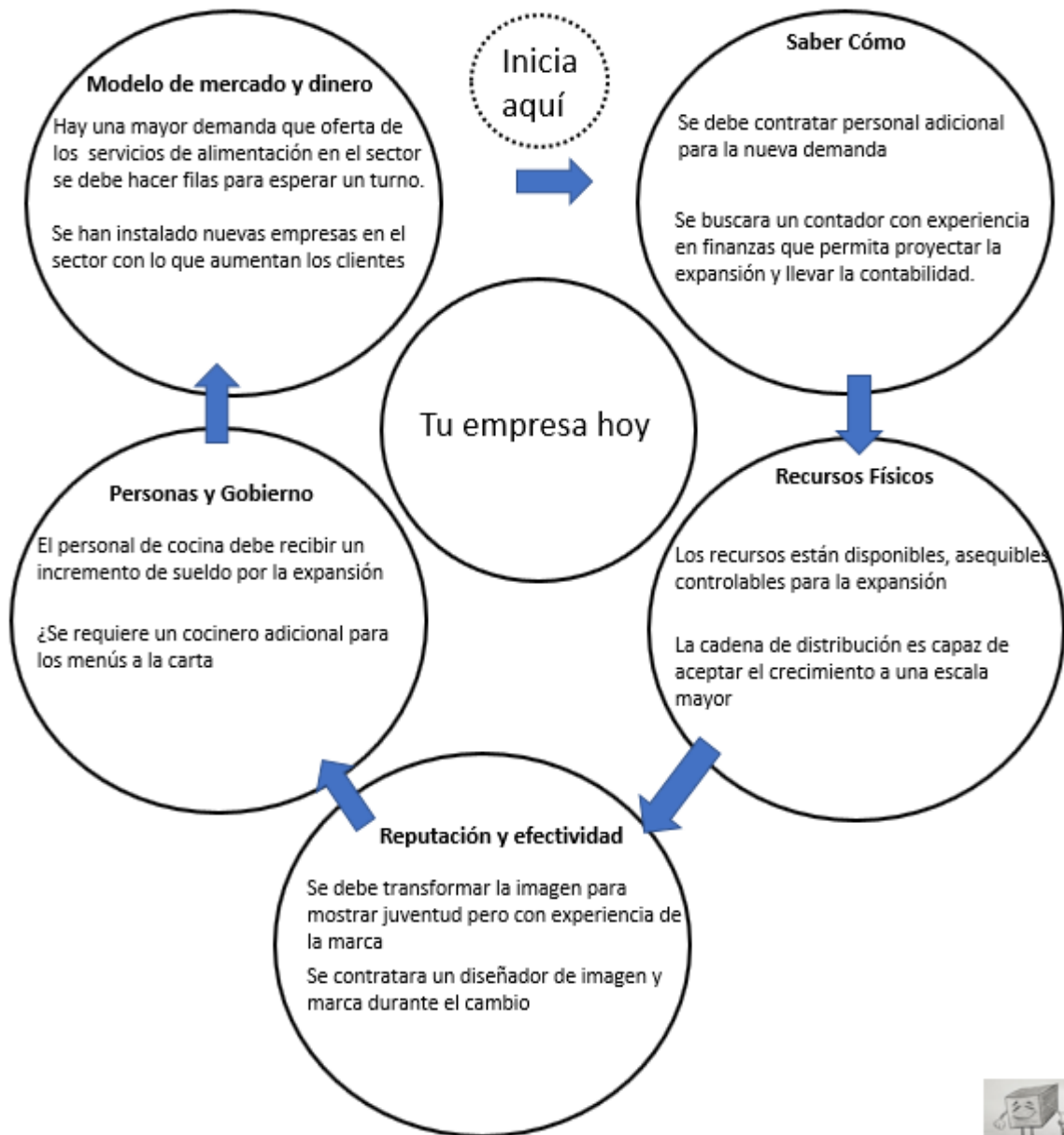
Plan escalada.

9

Objetivo: Explorar formas de expansión del negocio, es la visión que se compartirá al interior de la empresa sobre los cambios que se implementaran.

Ejemplo: Transformar un restaurante.

Tu empresa futura



Plan escalada.

9

Objetivo: hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir tu meta.

Tu empresa futura

