

EL EMPRENDIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMÍA COMUNAL



CONSEJOS ÚTILES Y PRÁCTICOS PARA EL
EMPRENDEDOR PRINCIPIANTE

POR: MANUEL ENRIQUE ACOSTA RICO

EL EMPRENDIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMIA COMUNAL

Manuel Enrique Acosta Rico
Profesor Jubilado de la Universidad Simón Bolívar
Sede del Litoral.



Fondo Editorial Ipasme "César Solórzano"
Caracas - Venezuela 2025

Comandante Hugo Rafael Chávez Frías (†)

Líder Supremo de la Revolución Bolivariana

Nicolás Maduro Moros

Presidente de la República Bolivariana de Venezuela

Delcy Rodríguez

Vicepresidenta Ejecutiva de la República Bolivariana de Venezuela

Héctor Rodríguez

Ministro del Poder Popular para la Educación

Junta Administradora del Ipasme

Marelia Guillen

Presidenta

Nohemí Marcano

Vicepresidenta

Marlene Díaz

Secretaria

Fondo Editorial Ipasme “César Solórzano”

Coordinadores; Jenny Oropeza, Carlos Borges

EL EMPRENDIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMIA COMUNAL

© **MANUEL ENRIQUE ACOSTA RICO**

1ra Edición, 2025

Depósito Legal: **DC2025000753**

ISBN: **978-980-401-311-9**

Diseño de Portada y Edición Gráfica: **Mariana Hernández**

Diagramación y montaje: **Mariana Hernández**

Ideas de portada: **Jenny Oropeza, Carlos Borges, Pedro Díaz**

Corrección: **Odalys Marcano**

Coordinación de Edición: **Jenny Oropeza, Carlos Borges**

© **Fondo Editorial Ipasme “César Solórzano”, 2025**

Av. Lecuna, Esquina de Velásquez a Miseria, Edif. Torre Profesional del Centro. Parroquia Santa Teresa, Municipio Bolivariano Libertador, Caracas Distrito Capital, República Bolivariana de Venezuela Apartado Postal: **1040**
Teléfonos: **+58 (212) 546-68-50 / 546-65-86 / 546-65-82**

Prólogo

El presente libro fue elaborado con la finalidad de llegar a todos los ciudadanos y ciudadanas, consejos comunales, comunas, organizaciones de base del poder popular, instituciones con responsabilidad pública en impulsar la nueva economía comunal de evitar cometer los errores posibles que surgen durante el proceso de consolidación y maduración del emprendimiento desde lo comunitario, y se garantice un proceso progresivo de real sustentabilidad y sostenibilidad del mismo.

Se trata de suministrar orientación conceptual, metodológica y estratégica y muchas veces oculta sobre el emprendimiento que en pocos textos, libros, revistas, charlas o videos se dice, porque o no se quiere o se desconoce, o porque simplemente ha sido concebido para el modelo capitalista y no para un nuevo modelo social y comunal.

La dificultad que tiene un emprendimiento en cualquier economía y mucho más en la que debe soportar el nuevo Estado Comunal radica en el dominio absoluto de todas sus variables y en identificar puntos claves que ayuden a evitar el fracaso, y en este sentido, este material o información que aquí se presenta no se da en una universidad, mucho menos se dice en talleres, cursos o eventos.

Se trata en consecuencia de orientar bien a quien se inicia en un emprendimiento dentro de un enfoque comunal no capitalista, a aquellos que comienzan y no desean ser empleados toda su vida, o que vivan del día a día sin ver prosperidad, sino empresarios victoriosos en la nueva economía comunal o comunitaria. Se presentan aportes y premisas fundamentales en la mayoría de los temas que trata el libro, contenidos que son de tipo conceptual, vivencial, metodológico y de carácter estratégico, sin desmeritar toda la bibliografía que sobre el tema se ha escrito.

Para el desarrollo de este material se ha seguido una secuencia metodológica con fines estrictamente académicos, pero que conduce de manera progresiva al dominio total del tema. Se sustenta el material en la experiencia vivida y en los análisis de los casos reales que en los 29 años de vida que tengo como docente y economista he investigado y revisado, así como los aportes que en los últimos 15 años se han venido presentando bien en leyes del poder popular o en experiencias concretas vividas desde la institucionalidad y envueltos en la vida comunitaria.

Es por ello que, el presente material constituye un sistema de contenidos básicos y estratégicos que podrá servir en general a todas las personas que deseen iniciar un emprendimiento en la economía comunal, y a los que ya lo tienen, pero que no avanzan en su sostenibilidad y sustentabilidad económica.

Su ámbito de aplicación es universal y se adapta de acuerdo con las realidades económicas que existen en cada estado, regiones, municipios o país del mundo.

Como todos los aportes que he venido ofreciendo en el campo de la economía real, a lo largo de mi vida y tarea docente-práctica, nuevamente se presenta este material con una clara idea de formación, reconociéndose su valor principalmente como un elemento o herramienta más de este perfeccionamiento y ayuda que debe dársele al emprendedor, que de manera progresiva y con múltiples obstáculos se acerca al entorno económico real.

Finalmente, quisiera nombrar a aquellas personas que han sido importantes en la realización de este trabajo, en este sentido nombraré a mi familia, a mi esposa fuerte motivadora personal, así como mis hijos, (hitos para no caer en el vacío), Víctor Manuel, Sara Victoria, Álvaro David, Gabriela Alejandra, Manuel Alejandro, Desiré Gabriela y Manuel Enrique, que han sido y son, permanentemente, los que me han apoyado y apoyan en todo momento a seguir un camino lleno de

oportunidades ocultas que hay que descubrir, quienes se constituyen en el faro de mi vida para avanzar sin temores y con esperanza, estén cerca o lejos, con ausencias y aislamientos, que nos afectan como seres humanos y que son el resultado de trabajar y vincularse con temas de la economía real y con relacionamiento en el entorno político donde se desarrolla un modelo alterno de economía social y comunal.

Gracias por estar allí, aunque muchas veces yo no esté con ustedes, cerca como siempre es, ha sido, será mi deseo y voluntad.

Manuel Enrique Acosta Rico.

CONTENIDO

Página

Prólogo	4
Introducción	8
La génesis del emprendimiento. El Pionero de la Nueva Economía Comunal.	13
Las bases ocultas del emprendimiento comunal o comunitaria, claves para el éxito.	32
Explicación del proceso para el fortalecimiento del emprendimiento comunal o comunitario.	62
Condiciones mínimas a considerar para iniciar un emprendimiento.	78
El Aliado Estratégico invisible: el obvio, el consumidor.	86
El modelo de gestión: la clave del emprendimiento indetenible.	100
Cómo empezar el emprendimiento en una economía comunal o comunitaria.	148
Referencias bibliográficas.	151
Reseña del Autor	153

Introducción

El hombre ha sido moldeado de acuerdo con el sistema económico, político, educacional que se le ha impuesto, condicionado además por el contexto histórico de la época que vive, de su entorno familiar y comunitario. De allí se desprende todo un pensamiento, que se traduce, a su vez, en lo que se denomina subjetividad, entendiéndola como: *“la percepción y valoración personal y parcializada del mundo que lo rodea, traducida en ideas, pensamientos o en una cultura del hacer y vivir”*.

Indistintamente que la subjetividad se asocie a un conjunto de emociones y sentimientos al expresar ideas, pensamientos o percepciones sobre objetos, experiencias, fenómenos o personas, la subjetividad es una realidad allí comunal o comunitaria que desde, el ángulo de la comunicación, acerca o aleja a los seres humanos.

Es la subjetividad la que establece, aparentemente, diferenciaciones que, muchas veces por tener un pensamiento asimétrico, entendido este como la ausencia de conocimientos en uno o en otro individuo que le permitan entenderse, acercan o alejan a un individuo de un acuerdo o consenso.

En la filosofía, la subjetividad es considerada una propiedad relativa del conocimiento que se posee, ya que este se constituye de argumentos y experiencias que emanan desde la percepción de alguien. Por su parte, en psicología, la subjetividad es lo que es propio del sujeto singular. Esto quiere decir que la subjetividad es humana, ya que todos presentan un punto de vista moldeado por los factores anteriormente mencionados.

Es un hecho notorio que para definir con mayor exactitud lo que se considera verdadero u objetivo, los intereses y las motivaciones afectarán inevitablemente cualquier respuesta,

conclusión o conocimiento. De allí, que iniciamos la introducción del presente libro, destacando la urgente necesidad de que el emprendedor comprenda que todo ser humano tiene una determinada subjetividad que está moldeada por la realidad que vive y que debe ser comprendida para poder avanzar hacia un estadio de bienestar distinto al que posiblemente la subjetividad le ha hecho asumir como meta destino.

La subjetividad puede ser vista como negativa o positiva, negativa por cuanto puede conducir a prejuicios como, por ejemplo, condenar formas culturales diferentes a las propias, o positiva cuando ayuda a la aceptación de ideas diferentes a las propias como, por ejemplo, aceptar que el mejor producto del mercado no necesariamente es el que elaboró. Ello plantea al emprendedor un proceso de investigación para entender las razones por la cual el consumidor, en el mercado objetivo, piensa como piensa en cuanto al producto que consume.

La subjetividad es analizada igualmente desde el ángulo de los valores y ello es así por cuanto entran a condicionar el pensamiento de un individuo una determinada cultura, religión, posición ideológica, filosófica o política, que ha emergido en un contexto, tiempo y espacio determinado.

El referente más importante, como pensador social, que explica el tema de la subjetividad es Michel Foucault, (filósofo, historiador, sociólogo y psicólogo francés, profesor en varias universidades francesas y estadounidenses y catedrático de Historia de los Sistemas de Pensamiento en el College de France hasta su muerte en 1.984); profundamente crítico de lo que puede llamarse una concepción tradicional del sujeto, es decir, *“aquella que piensa al sujeto como un individuo que está completamente dotado de conciencia, como una entidad autónoma y estable, y como la fuente independiente y auténtica de la acción y el sentido”* (Hall Stuart, 1997).

Foucault concibe al sujeto como producto del discurso en dos diferentes sentidos: como sujetos que personifican las formas particulares de conocimiento que el discurso produce, y como lugares para el sujeto (posiciones subjetivas).

Desde esta perspectiva el sujeto es considerado "*como un efecto*" a través y dentro del discurso, en el interior de formaciones discursivas específicas e históricamente situadas. De ahí que todos los individuos, en un periodo determinado, lleguen a ser sujetos de un discurso particular y, por lo tanto, portadores de su poder-conocimiento (Hall Stuart, 1997).

En síntesis, Foucault señala que la subjetivación es un proceso individualizante de sometimiento (*assujettissement*): el sujeto se convierte en un efecto del poder y en el resultado de un conjunto de técnicas, ciencias y otros tipos de dispositivos que permiten la conformación del "individuo disciplinario" (Foucault, 1975).

Desde esta posición, la subjetividad parece ser el resultado de los mecanismos de normalización en el individuo, es decir, de la forma en que los dispositivos disciplinarios se articulan entre sí y producen un tipo de mentalidad congruente con las condiciones culturales existentes. Esa subjetividad se traduce muchas veces en gustos y preferencias de consumo que el emprendedor debe poder identificar.

Y ¿por qué partimos de toda esta información? Simple, como una teoría propia y derivada de los planteamientos de autores acreditados en el mundo, sean de tendencia capitalista o socialista, que argumentan que **el hombre es el resultado de su realidad**, y esta ha sido condicionada por el mismo hombre, con poder y acceso al estado y a los sistemas económicos dominantes, para engendrar un pensamiento de prosperidad centrada en la creencia que el hombre es próspero si estudia y se incorpora al sistema económico que lo necesita, pero no como emprendedor, sino como trabajador o empleado.

Por ello, el presente texto, se concibe para generar un serio debate acerca de la urgencia de que en nuestras sociedades, el hombre y la mujer en el campo económico, comprendan la importancia que tiene el poseer un pensamiento de emprendedor y de productor, y no uno de trabajador, por cuanto, en el primero está la esencia del crecimiento, maduración y avance de la sociedad, en el segundo, simplemente el hacer más rico a quien más tiene, y no permitir la evolución del hombre y la mujer a condiciones socio económicas de mayor bienestar tanto social y espiritual como económica, siendo evidente un camino hacia la dependencia y no hacia la liberación.

Se presenta una secuencia de temas que conducen al lector, progresivamente, a entender tanto la nueva economía comunal como todo lo que significa ser un emprendedor en economías bajo este enfoque y a descubrir lo oculto que existe para el empuje y promoción de iniciativas económicas. Señala temas como: la génesis del emprendimiento comunal o comunitaria; la razón de emprender y no de estudiar para ser empleado; el pionero de la nueva economía en un estado comunal, donde se abre el horizonte para la búsqueda del verdadero bienestar; el enfoque económico a desarrollar; los principios y premisas que rigen las victorias o éxitos productivos de los emprendimientos; se plantean en cada apartado del texto una serie de bases ocultas del emprendimiento y de su consolidación como forma productiva, que son claves para el éxito; el proceso de aprendizaje para el emprendimiento, centrado en un nuevo método de emprendimiento que pasa por: la comprensión, capacitación, adaptación, inicio de la experiencia, el manejo de la rentabilidad mínima, la sostenibilidad y sustentabilidad económica, el crecimiento sostenido y su potencial expansión.

Igualmente, se presentan temas relacionados con las variables y actores a considerar en un proceso de emprendimiento; los medios de producción y la tecnología; el talento humano y su caracterización; el proceso productivo y/o de servicios; las condiciones mínimas a considerar para emprender una

actividad en una economía comunal; los aliados estratégicos invisibles; el Obvio, el consumidor; el Modelo de Gestión en economías comunales o comunitarias, de un emprendedor que se inicia, y por último ¿Cómo empezar?.

Todo lo anterior, se plantea como insumos de conocimientos, para iniciar un nuevo modelo de pensamiento económico comunal y visión económica centrada en la factibilidad de que un hombre o una mujer, un joven o una joven, con oficio o profesión definida, o cualquier persona que no se conforme con la opción de ser empleado o trabajador para otros, salga de la subjetividad que le han condicionado y pueda emprender una actividad económica con las mejores condiciones teóricas y prácticas que le permitan concluir en una experiencia productiva o de servicios exitosa.

LA GÉNESIS DEL EMPRESARIADO. EL PIONERO DE LA NUEVA ECONOMÍA COMUNITARIA

- **Cómo se conceptualiza e interpreta el emprendimiento comunitario o comunitario**
- **El pionero de la nueva economía comunitaria, un concepto de quien ejecuta un emprendimiento**
- **¿Cómo identificar un emprendimiento comunitario o comunitario?**
- **Perfil o características del pionero de la nueva economía comunitaria**
- **El enfoque económico comunitario a desarrollar**

La génesis del emprendimiento. El pionero de la nueva economía comunal.

«Emprender es iniciar, pero para iniciar se debe tener claridad, en primer lugar, del enfoque económico que debe manejarse, y en segundo lugar de los pasos que se deben dar, de los principios que deberán asumirse y del modelo de gestión que regirá el comportamiento del emprendimiento, de lo contrario, simplemente será una experiencia más de la vida que no garantizará la tranquilidad y bienestar económico de quien la inició.» (Acosta, Manuel. 2.020)

Cómo se conceptualiza e interpreta el emprendimiento

De acuerdo con muchos autores, un emprendimiento es cualquier actividad nueva que hace una persona, que puede tener como finalidad lograr ganancias económicas o no. Tradicionalmente, un emprendedor ha sido definido como *"una persona que organiza y administra una empresa, usualmente con un riesgo considerable"*. En vez de trabajar como empleado, un emprendedor administra un pequeño negocio y asume todo el riesgo y la recompensa de su negocio. El emprendedor es comúnmente visto como un líder de negocios y como un innovador. Los emprendedores tienden a ser buenos en percibir oportunidades de negocio y tienen una actitud en pro de asumir riesgos, lo cual los hace más propensos a explotar las oportunidades del mercado consumidor.

En Venezuela, se aprueba la Ley para el Fomento y Desarrollo de nuevos emprendimientos, (Gaceta Oficial N° Extraordinario 6.656 de fecha 15 de octubre de 2.021) que en sus definiciones señala: Actividad económica con fines de lucro ejercida por una o más personas, que adquiere personalidad jurídica con la

inscripción en el Registro Nacional de Emprendimiento y tiene una duración de hasta dos años.

Ello permite atender una problemática existente que está centrada en la condición jurídica que adquiere quien se inscribe en el Registro Nacional de Emprendimiento y condiciona su cualidad de emprendedor a 2 años.

Aunque esta realidad jurídica es buena, no garantiza el exitoso del emprendedor. Lo obliga a entrar en el mundo del control impositivo, quiéralo o no.

La formalidad jurídica en el sistema económico tradicional conduce siempre al pago de impuestos y otras tasas que permiten su existencia.

En dicha Ley, el emprendedor es definido como: “Es una persona con capacidades para innovar, entendidas estas como las capacidades de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, sustentable, responsable y efectiva”.

Lo determina como INNOVADOR, y creo que no siempre es así. Un emprendedor en el Sistema Económico Comunal es una persona que administra y gestiona una oportunidad económica centrada en las necesidades de una determinada comunidad o comunidades. No necesariamente está innovando, sino que aprovecha una posibilidad de generar ingresos y consecuentemente excedentes que le permitirán subsistir, mantenerse o consolidarse económicamente.

"El espíritu de emprendedor se ha caracterizado generalmente por la innovación y la asunción de riesgos.

A pesar de que el emprendimiento está comúnmente asociado a empresas nuevas, pequeñas y con fines de lucro, el comportamiento del emprendedor puede darse en empresas pequeñas, medianas y grandes iniciativas económicas, con y sin fines de lucro, incluyendo al sector voluntario o terciario (de

servicios), como las organizaciones caritativas. Por ejemplo, en la década del 2.000, el campo del emprendimiento social fue identificado como aquel en el cual los emprendedores combinan actividades de negocio con metas humanitarias o ambientalistas.

Aunque no parece existir una definición general aceptada del emprendimiento, un grupo los determina como un concepto de naturaleza capitalista, otros como una tendencia de corte comunitario o social; muchas concepciones coinciden al establecer que este se corresponde con la creación de algo nuevo (Hechavarría y Reynolds, 2009; Reynolds, Bosma, Autio, Hunt, de Bono, Servais, López-García y Chin, 2005). En el campo del *management*, el término hace referencia a la acción de crear una nueva empresa (Low y MacMillan, 1988), esto es, al proceso por el que un individuo accede a una idea de negocio y organiza los recursos necesarios para aprovecharla, asumiendo con ello un riesgo económico con el propósito de obtener beneficios (Kreiser, Marino, Dickson y Weaver, 2010; Lim *et al.*, 2010).

Ahora bien, ha sido común en la literatura (*e.g.*, Acs y Amorós, 2008; Reynolds, Bygrave, Autio, Cox y Hay, 2002; Valliere y Peterson, 2009) la distinción entre la actividad emprendedora por oportunidad del mercado, (que tiene lugar cuando el emprendedor pone en marcha la empresa de manera de aprovechar posibles oportunidades de negocio), **de la actividad emprendedora por necesidad**, (que tiene lugar cuando el individuo inicia el proyecto empresarial ante la imposibilidad de encontrar un empleo por cuenta propia o porque aquellos disponibles no se corresponden con su nivel de formación y experiencia).

North (1994) distingue dos tipos de instituciones vinculadas al concepto de emprendimiento, a saber, las formales y las informales. Las primeras incluyen las normas y los contratos diseñados para delimitar, desde un punto de vista legal, el comportamiento de los individuos y organizaciones con el

objeto de facilitar el intercambio económico; las informales, por su parte, incluyen las convenciones sociales y valores, símbolos no escritos y compartidos por una sociedad, que coordinan las interacciones humanas y afectan la interpretación y cumplimiento de las normas formales (Meyer y Nguyen, 2005).

Las instituciones informales pueden ser consideradas más eficaces y de menor coste que las formales (no pagan impuestos o son mínimos), amparadas en la resolución judicial o administrativa que las permite. Además, las instituciones informales dan origen a leyes y, de hecho, están continuamente transformando estas a través de su influencia sobre las decisiones del legislador y la jurisprudencia (Castanheira-Neves, 2005).

Las instituciones formales e informales son desarrolladas a través de diferentes vehículos (Veciana y Urbano, 2008) que Scott (1995) las han clasificado en tres dimensiones: regulativa, normativa y cognitiva.

La dimensión regulativa incluye las leyes y políticas formuladas por el Gobierno al objeto de promover ciertos tipos de comportamiento y restringir otros (Scott, 1995); se impone mediante presiones coercitivas (Fernández-Alles y Valle-Cabrera, 2006; Scott, 1995) y a través de ellas se verifica la conformidad del comportamiento con lo establecido, de forma que las empresas o los emprendimientos obtienen legitimidad si operan acorde a las leyes y son penalizadas en otro caso (de Clercq *et al.*, 2010; Trevino *et al.*, 2008), aplicando por consiguiente una lógica instrumental en su elección.

La dimensión normativa social incluye los valores y las normas sociales sobre el comportamiento humano admisible, moldean la subjetividad de los seres humanos. Estas instituciones no solo definen los objetivos socialmente aceptables –ejemplo el obtener beneficios-, sino las formas adecuadas para buscar su consecución –ejemplo qué son

prácticas comerciales éticas- (Huang y Sternquist, 2007). El mecanismo normativo da prioridad a las creencias morales y obligaciones interiorizadas como base del orden social. Bajo esta concepción y según Scott (1995), el comportamiento del empresario es guiado no solo por el interés propio, sino también por la conciencia social, lo que es conocido como presión normativa; a sus decisiones subyace, por tanto, una lógica basada en el deseo de comportarse adecuadamente según las normas de conducta por él asimiladas (Fernández-Alles y Valle-Cabrera, 2006). Los incentivos que ofrecen al individuo las presiones normativas incluyen tanto recompensas extrínsecas –ejemplo la aceptación y legitimidad social- como intrínsecas –ejemplo el respeto a sus principios morales-. Estos controles normativos tienden, debido a su base moral, a ser interiorizados por el individuo en mayor medida que los controles regulativos.

Finalmente, ***La dimensión cognitiva*** refleja el conocimiento económico-empresarial compartido por las organizaciones e individuos de un determinado territorio e incluye las decisiones y estructuras que han sido aplicadas con éxito por otras organizaciones (Lu, 2002). Ellos contienen planteamientos validados que se dan por consolidados y no se cuestionan (Scott, 1995) y que ayudan al decisor, cuando afronta un cierto nivel de incertidumbre, a escoger entre alternativas admisibles (Lu, 2002; Veciana y Urbano, 2008).

Por consiguiente, la elección de los actores bajo el pilar cognitivo atiende fundamentalmente a criterios de ortodoxia relacionados con la intención de acatar el dogma establecido (en el caso del mundo, es el que impone el capitalismo como sistema económico). La dimensión cognitiva subraya que la legitimidad proviene de la adopción de aquellas decisiones adoptadas por organizaciones precedentes, de forma que esta presión mimética induce a los individuos a imitar comportamientos y acciones previas. Las presiones miméticas (de imitación) incluyen como recompensa la aceptación por el resto de actores de las decisiones adoptadas por el empresario

o el emprendedor al amoldarse a las prácticas económicas comunes y aceptadas.

Como vemos entender el emprendimiento, desde el ángulo del estudio técnico no es tan fácil. El término emprendimiento **proviene del francés 'entrepreneur', que significa pionero**, y se refiere etimológicamente a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, aunque en la actualidad se limita su uso para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto y está determinado por la innovación.

Creemos que va más allá, se trata de una persona que asume un reto económico y que tiende a buscar condiciones de bienestar que garanticen su existencia, su vida y de su familia. No posee dinero, bienes o capacidad económica suficiente para iniciar sin problemas un negocio económico, sino que, de manera progresiva, con muchas dificultades, con ingenio y astucia propia, tal vez con capacidades adquiridas, inicia un camino hacia la consolidación de una unidad económica (empresa) que le satisfaga su necesidad.

Es así que una **persona que enfrenta el desafío de un nuevo emprendimiento o actividad económica** debe tener una actitud positiva y una gran determinación a enfrentar retos y dificultades.

Muchas personas, incluyendo a los profesionales, deciden **comenzar un propio proyecto a fin de lograr su estabilidad económica**. Incluso, muchos gobiernos o entidades económicas tienen como política ayudar a estos emprendedores con intenciones de dar un impulso a la economía. De allí la Ley para el Fomento y Desarrollo de nuevos emprendimientos (Gaceta Oficial N° Extraordinario 6.656 de fecha 15 de octubre de 2.021).

En muchas ocasiones un emprendimiento familiar ayuda a que la familia logre satisfacer sus necesidades básicas de vida o

mejorarla notablemente. Muchas veces es la única opción frente a una crisis económica. Además, un emprendimiento da independencia. Una persona que posee un emprendimiento propio **no depende de jefes ni horarios** ya que trabaja de manera particular.

La palabra *Emprendedor* se dice que fue utilizada por primera vez en 1723. Hoy la palabra emprendedor implica cualidades de liderazgo, iniciativa e innovación.

Robert Reich (Economista, profesor universitario, columnista, comunicador y político estadounidense, Ex Secretario de Trabajo de los Estados Unidos durante el gobierno de Bill Clinton, entre 1993 y 1997, formó parte del consejo asesor de transición del presidente Barack Obama en 2008), comentó que la **capacidad de crear un equipo, el liderazgo y las habilidades de gestión son cualidades indispensables para un emprendedor.**

Históricamente, el estudio del emprendimiento comenzó a finales del siglo XVII y principios del XVIII con Richard Cantillon y Adam Smith, calificados actualmente como actores en lo que se ha denominado la economía clásica. Se tiene información por estos autores que en los gremios medievales en Alemania, los artesanos requerían permiso especial para operar como "empresarios". Debían demostrar que eran competentes para producir, lo cual restringía el entrenamiento a artesanos que tuvieran un certificado *Meister* o Maestro. En 1935 y en 1953, la prueba de competencia fue introducida nuevamente, la cual requería que los fabricantes obtuvieran el certificado *Meister* antes de poder comenzar un negocio.

El término *emprendedor* se presenta también **«como un individuo que organiza y opera un negocio»**. Generalmente se le acredita este término al economista francés Jean-Baptiste Say. Sin embargo, el economista Richard Cantillon definió el término primero en *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, o *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en*

general, un libro que William Stanley Jevons consideró como "la cuna de la economía política".

Cantillon usó el término diferente; Cantillon vio al emprendedor como *tomador de riesgos* mientras que Say los consideraba como *planificador*. Cantillon definió el término como "*una persona que paga un cierto precio por un producto y lo revende por un precio incierto*" "*tomar decisiones sobre la obtención y el uso de los recursos mientras asume los riesgos de la empresa.*" La palabra apareció por primera vez en el diccionario francés llamado "Dictionnaire Universel de Commerce" compilado por Jacques des Bruslons y publicado en 1723.

El pionero de la nueva economía social o comunal, un concepto de quien ejecuta un emprendimiento.

En la actualidad, el concepto de emprendedor está determinado por la innovación, no permitiendo que muchas personas se identifiquen con este término. Para el presente enfoque el concepto estará determinado por la **capacidad de generar excedentes desde una actividad económica incipiente**, no necesariamente innovadora, pero si con la cualidad de ser capaz de satisfacer una necesidad humana, necesaria e importante dado el grado de satisfacción que produce, en un determinado consumidor o usuario, los efectos de un producto o servicio determinado.

Es así, que el concepto a desarrollar y a socializar lo vincularemos con lo que explica su naturaleza, es decir será el de **PIONERO DE LA NUEVA ECONOMIA COMUNAL**, de manera de propiciar una manera distinta de mirar la necesidad que tiene una persona de lograr una estabilidad económica, no dependiendo de un trabajo asalariado, sino como el responsable de toda una dinámica económica que produce como resultado final excedentes que le permiten la

sostenibilidad y sustentabilidad de su vida y la de su familia, pudiéndose expresar: *“son los que asumen y se arriesgan a dar los primeros pasos en alguna actividad emprendedora en entornos económicos no convencionales”*.

En consecuencia se entenderá como Pionero de la Nueva economía comunal a ***«toda persona (hombre o mujer) que se arriesga a dar los primeros pasos, con dominio del conocimiento productivo o de la prestación de un servicio, que emprende un modelo de gestión capaz de generar excedentes suficientes que le permiten mantener un nivel de operación mínimo, que garantiza la subsistencia, la vida y que conduce a un crecimiento sostenido del bienestar de quien lo emprende y de su entorno familiar, en entornos económicos comunales o comunitarios.»*** (Acosta 2021).

¿Cómo identificar un emprendimiento Comunal o Comunitario?

Toda actividad económica que atienda una necesidad humana, en sus distintos grados de necesidad, con las condiciones y factores económicos actuales existentes que determinan el hecho económico futuro y en una fase de iniciación productiva o de servicios factible, debe ser considerada como un emprendimiento económico. Cuando es comunal o comunitario:

La Ley Orgánica de las Comunas se aprobó en diciembre de .2.010, no obstante, en diciembre de 2.024 sufre una reforma. Allí se señala, en el artículo 4 que: el “Estado comunal es una forma de organización político-social fundada en el Estado democrático y social de derecho y de justicia establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la cual el poder es ejercido directamente por el pueblo, a través de los autogobiernos comunales, con un modelo económico de propiedad social y de desarrollo endógeno y sustentable, que permita alcanzar la suprema felicidad social de los venezolanos y venezolanas en la sociedad socialista. La célula fundamental de conformación del estado comunal es la Comuna”.

Se nos instruye en el Estado Comunal y en el Sistema Económico de Propiedad Social, (La propiedad social es un derecho de la Comunidad a poseer los medios de producción, que son esenciales para el desarrollo de la vida, se conoce como propiedad comunitaria o colectiva) a contar con un modelo económico capaz de impulsar el desarrollo endógeno (interno) y sustentable, diríamos sostenible igualmente, que tienda a generar a su vez estabilidad, tranquilidad y paz social.

Cabe resaltar que existen emprendimientos de naturaleza social, que no necesariamente conducen a la generación de excedentes, pero que conllevan a resultados de atención de las necesidades humanas. Este tipo de emprendimiento no es objeto de estudio en el presente enfoque.

Los principales indicadores de un potencial emprendimiento económico a considerar en un enfoque comunal o comunitario que permiten a una persona despertar el interés en su ejecución son los siguientes:

- a) Se puede derivar de la capacidad y potencialidad de recursos que posee un determinado territorio.
- b) Se derivan de las necesidades humanas que conducen el efecto consumo.
- c) A veces son poco potenciados y apoyados financieramente, por su naturaleza de baja rentabilidad
- d) Hay una demanda probada de la actividad por parte de un conjunto de consumidores, donde se observa que la escasez o no suministro de un producto o servicio genera una alta volatilidad en su percepción de valor.
- e) Su consumo es recurrente, permanente, periódico, masivo.
- f) Es un producto o servicio difícil de sustituir, susceptible de generar productos complementarios.
- g) Con perfecto control de la materia prima base para su elaboración.
- h) Usan tecnologías de fácil diseño y manejo, lo que no significa el uso de tecnologías más complejas.

Perfil o características del pionero de la nueva economía comunal o comunitaria

No todo el mundo está dispuesto a asumir los riesgos que conlleva ser un pionero en una determinada economía comunal o comunitaria. Mucho menos si el sistema educativo y el modelo de economía capitalista lo han moldeado, de tal forma que sus principios, creencias y cultura, lo hace verse dependiente de un salario (su subjetividad). (Este es un tema que debe ser abordado en el entendido de la comprensión necesaria que debe tener un pionero para el inicio de una actividad económica).

El Perfil, trata fundamentalmente de las características mínimas que debe tener el Pionero de la nueva economía comunal o comunitaria para avanzar en la construcción, sostenibilidad y fortalecimiento del emprendimiento que pretende iniciar.

Los principales aspectos a considerar desde el ángulo del conocimiento son:

1. El modelo económico comunal o comunitario donde operará
2. Conocer a profundidad el proceso productivo o de servicio a iniciar, desde lo local a lo foráneo.
3. Conocer el ciclo económico donde operará dicho proceso productivo o de servicios.
4. Identificar la necesidad a atender, el potencial consumidor, sus características y formas de satisfacción.
5. La competencia, las cualidades de los productos ofrecidos y su diferenciación de precios.
6. El sistema de proveedores y sus distintos niveles de accesibilidad.
7. Los equipos, máquinas, herramientas, accesorios y la tecnología disponible.

El enfoque económico a desarrollar

«¿Cómo puedes comprar un producto? ¿Por qué lo puedes comprar?, ¿Cuándo lo puedes comprar? ¿Y en qué cantidad lo puedes comprar?»

Todo lo anterior parte de observar lo que subyace de la palabra "valor" y sus significados: en primer lugar: algunas veces significa la utilidad de un objeto particular, y, en segundo lugar: significa la facultad que otorga la posesión de este objeto de comprar otros productos o pagar un determinado servicio. Al primero se le puede llamar valor de uso, y al segundo, valor de cambio.

En cuanto al precio de mercado, Adam Smith (1) afirma que los tres factores que lo determinan son: su demanda, la abundancia relativa y la riqueza de los demandantes (capacidad adquisitiva).

La demanda puede ser real o potencial—lo cual demuestra que la consideración explícita de la utilidad en tanto "deseabilidad" está presente en el análisis— y esta demanda será inexistente por un objeto que no sea muy útil o que "no sea un objeto real de deseo".

(1) Adam Smith (1723-1790) fue un economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía. Es conocido principalmente por su obra *La Riqueza de las Naciones* (1776), que es un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, temas ya abordados por los mercantilistas y fisiócratas, pero sin el carácter científico de la obra de **Smith**. Debido a dicho trabajo, que fue el primer estudio completo y sistemático sobre el tema, a Smith se le conoce como el padre de la economía moderna.

El emprendedor debe introducir su producto en un mercado determinado, y este debe presentar las mejores condiciones de libertad para ello.

¿Cómo se logra la libertad en el mercado comunal o comunitario?

Dice el modelo neoliberal que limitando las interferencias del estado y su poder.

“Dejad hacer, dejad pasar” (*laissez faire, laissez passer*) es el lema del liberalismo. El estado no debe intervenir en el flujo dinámico de la economía, sino que su labor ha de ser únicamente la de crear las condiciones para que se produzca adecuadamente. Debe legislar y resolver conflictos judiciales, garantizar el orden interno y externo, proteger a los ciudadanos de robos y agresiones y crear las infraestructuras para que el intercambio comercial siga fluyendo. Nada más.

El estudio de la economía se remonta a las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, el imperio romano, las civilizaciones árabes, persas, chinas e indias, donde la mayor influencia de esta época viene por parte de los griegos, los cuales utilizaron la palabra economía por primera vez. Entonces la emplearon para referirse a la administración doméstica (*oikonomía*, *oikos* de casa y *nomos* de ley). Interesante, pero eso es puro eurocentrismo. En América, no obstante, teníamos mercados milenarios, con el mismo enfoque superficial de intercambio México, Guatemala, Ecuador, Perú entre otros con sus culturas y formas de intercambio.,

Platón (Athenas, Grecia) dio una definición de economía dividida en dos partes, por un lado, el estudio de la administración doméstica y por otro, el estudio del comercio.

Aristóteles (Grecia) fue el primer economista analítico, se refirió a diversos temas económicos, que desde entonces han

mantenido actualidad, así como sus definiciones económicas, los fenómenos de cambio y las teorías monetarias y de valor.

En la Edad Media, cabe destacar las aportaciones a la economía del feudalismo y la filosofía escolástica. Destacan en la ciencia económica grandes personajes como Santo Tomás de Aquino (italiano), Antonio de Florencia (italiano) y Ibn Jaldún (Túnez, África).

Los estudiosos jesuitas de la escuela de Salamanca establecieron las primeras teorías económicas modernas, defendiendo los beneficios de la propiedad privada a las actividades económicas. Por esas contribuciones han sido calificados en numerosas ocasiones como fundadores de la ciencia económica, a pesar de que la mayoría de sus contribuciones estuvieron desaparecidas hasta el siglo XX.

Más adelante, destacaron los mercantilistas y los fisiócratas (fisiocráticos):

Los mercantilistas, que afirmaban que mediante el intercambio de mercaderías y la acumulación de oro y plata se generaba riqueza. (Se entiende como un conjunto de ideas políticas o ideas económicas que se desarrollaron durante los siglos XVI, XVII y la primera mitad del XVIII en Europa. Se caracterizó por una fuerte intervención del Estado en la economía, coincidente con el desarrollo del absolutismo monárquico)

Los fisiocráticos decían que la riqueza solo se genera en las tareas agrícolas, y que el intercambio de mercadería, e incluso la industria, no agregaban ningún valor (Escuela de pensamiento económico del siglo XVIII fundada por François Quesnay en Francia. Afirmaba la existencia de una ley natural por la cual el buen funcionamiento del sistema económico estaría asegurado sin la intervención del Estado). Al contrario que los mercantilistas, los fisiócratas promulgaban la política

económica del laissez faire, defendiendo el libre mercado contra el intervencionismo del Estado.

El emprendedor debe comprender que existen modelos económicos y una realidad económica que lo afectará y deberá prepararse para entenderla y subsistir bajo los principios, procesos, condiciones y actores que subyacen en ella.

En la Ley del Sistema Económico Comunal, (Gaceta Oficial N° 6.011, Extraordinario, 21 de diciembre de 2010), en su artículo 2, solo aparece definido el Sistema Económico Comunal, y lo determina como: "... el conjunto de relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, desarrolladas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público o por acuerdo entre ambos, a través de organizaciones socioproductivas bajo formas de propiedad social comunal".

Es necesario comprender qué es la economía comunal a los fines de impulsar los emprendimientos dentro de dicho enfoque. El viceministro de Economía Comunal, Hernán Vargas, aseveró en el año 2.024 que la economía comunal es "un derecho colectivo de la población venezolana que busca que los ciudadanos organicen la producción en espacios comunitarios, a fin de acceder a distintos medios y cadenas alternativas de valor, las cuales son distribuidas según los intereses del territorio,...es una parte de la economía popular y se construye desde la organización de la gente en el territorio para satisfacer no solo las necesidades básicas, sino para invertir los excedentes de la producción en mejoras y servicios para la comunidad".

Desde nuestra perspectiva, hay mora en algunos temas, por ejemplo: La industrialización de las actividades productivas de las Comunas y Consejos Comunales, el desarrollo técnico y científico de la actividad económica-productiva del Poder Popular, la creación de las unidades de suministro de materias primas, la activación de las fábricas de fábricas, la incidencia

del Poder Popular en la producción de bienes y servicios, así como la construcción de nuevas redes de comercio justo. ¿Qué significa esta mora?

Significa que no está claro que significa la Economía Comunal. Nuestra propuesta conceptual se centra en la siguiente definición:

ECONOMIA COMUNAL: La economía comunal estudia cómo las Comunidades Organizadas utilizan sus recursos limitados para producir y distribuir bienes y servicios, desde las necesidades humanas más básicas hasta el comercio inter-comunidades, utilizando, el conocimiento y su talento humano, la innovación tecnológica, incidiendo directamente en el bienestar y el sostenimiento de la vida de las personas.

El término Economía, en sentido estricto y considerando sus raíces etimológicas, proviene de las voces griegas óikos, que significa casa o patrimonio, y nomos, que quiere decir ley o administración, de tal forma que una primera definición para el término Economía sería: **administración del patrimonio**. Por su parte, **Jean Baptiste Say** (Francia, 1767–1832) en su libro Tratado de Economía política (1803), define a la Economía como la **ciencia que hace conocer la naturaleza de la RIQUEZA**. Del conocimiento de su naturaleza deduce los procesos de su formación, revela el sistema de su distribución y examina los fenómenos relacionados con su agotamiento, realizado a través del consumo.

A los fines del presente texto se define Economía Comunal de la siguiente manera: *“es la parte de la ciencia económica que estudia las formas del comportamiento humano generado a nivel comunitario que resultan de la relación existente entre las necesidades ilimitadas del pueblo que se deben satisfacer y los recursos que, aunque escasos, se prestan a usos alternativos y que se encuentran delimitados en un territorio determinado”*

Por tanto, la Economía comunal la integran:

- a) El pueblo consumidor con sus ilimitadas necesidades
- b) La potencialidad territorial existente tanto natural, artificial como humana
- c) El sistema económico comunal que la determina (formas socio productivas creadas y sus distintos subsistemas)
- d) El mercado comunal
- e) El marco jurídico que se aprueba para regir las relaciones de producción, distribución, almacenamiento y consumo
- f) La tecnología e innovaciones que surgen para optimizar los intercambios de productos o servicios
- g) El sistema de intercambio financiero

El mercado comunal debe entenderse como un espacio donde es factible la libertad del hombre como actor privado, debe ser racionalmente controlado de manera de evitar lo que ocurre actualmente con el sistema económico capitalista, el cual es indolente e implacable con el ser humano que es débil social y económicamente, atentando contra su propia vida, al explotar en extremo su capacidad de hacer. Debe haber una combinación adecuada de actores donde existan vías y modelos que cuiden y protejan la vida del ser humano.

Esto nos conduce a un nuevo modelo de economía, a una nueva economía posible, de la cual hasta el momento existen muchas teorías, pero ninguna ha podido ser tan potente como para sustituir al sistema capitalista o por lo menos convivir sin que ello atenue el comportamiento salvaje que trae consigo el sistema capitalista, y mucho menos pensar en un estado controlador e intervencionista, con un escenario dependiente del Sector Público, más bien pensar en otros enfoques donde el aparato público está orientado a ser el mecanismo más eficiente y competitivo para el desarrollo emprendedor, que ofrecerá cada vez mayores y mejores oportunidades al emprendimiento comunal y comunitario, tanto local, regional,

nacional como su integración al mercado global, siendo su perspectiva distinta al enfoque actual.

LAS BASES OCULTAS DEL EMPRESARIADO COMUNAL O COMUNITARIO

- **Claves para el éxito**
- **El proceso de aprendizaje para el emprendimiento**
- **¿Qué se debe tener en cuenta al iniciar un negocio por primera vez?**
- **¿Qué debes tomar en consideración desde el ángulo productivo para iniciar un emprendimiento comunal o comunitario?**
- **No tengas miedo al fracaso inicial**

Las bases ocultas del emprendimiento comunal o comunitario, claves para el éxito.

Aquí yace la más importante consideración para el éxito que pocos autores han considerado, incluso en los más prestigiosos bestseller (libros más vendidos). No se trata de una receta, pero sí de una estrategia que permitirá que el emprendimiento que se tiene en mente resulte victorioso, (ya que representará una batalla dura para lograr la estabilidad económica que se aspira entre un pensamiento condicionado por un sistema de estudio y de vida que nos ha hecho pensar como empleado y la necesidad de pensar como un emprendedor). Debes responder con sinceridad las siguientes interrogantes, la respuesta que des medirá en dónde te encuentras y que debes hacer para superar tu situación como emprendedor en una economía nueva, comunal o comunitaria, comunal o comunitaria que empieza a caracterizar el siglo XXI:

1. **¿Conoces el sistema económico que regirá tu emprendimiento y que lo afectará desde el momento en que decidas emprender tu negocio?** Para ello debes responder a: ¿qué campo y área económica abordarás?, ¿qué marco jurídico te regirá?, ¿en qué sistema financiero navegarás?, ¿qué niveles de ganancia se manejan en el área económica donde incursionarás?, ¿qué competencias tendrás?, ¿quién o qué emprendimiento o empresa tiene dominio del área donde incursionarás?, ¿qué fortalezas y debilidades tienes y tendrá tu producto o servicio detectando si existe dependencia de algún componente que solo se produce en el exterior?, si es así, ¿cómo es el camino de la importación de ese componente en tu país?, ¿qué debes dominar para garantizar la recurrencia del componente en tu operación?, ¿es factible o posible que entres en ese campo o área económica?. Debes tener claro lo anterior y habremos avanzado un paso.

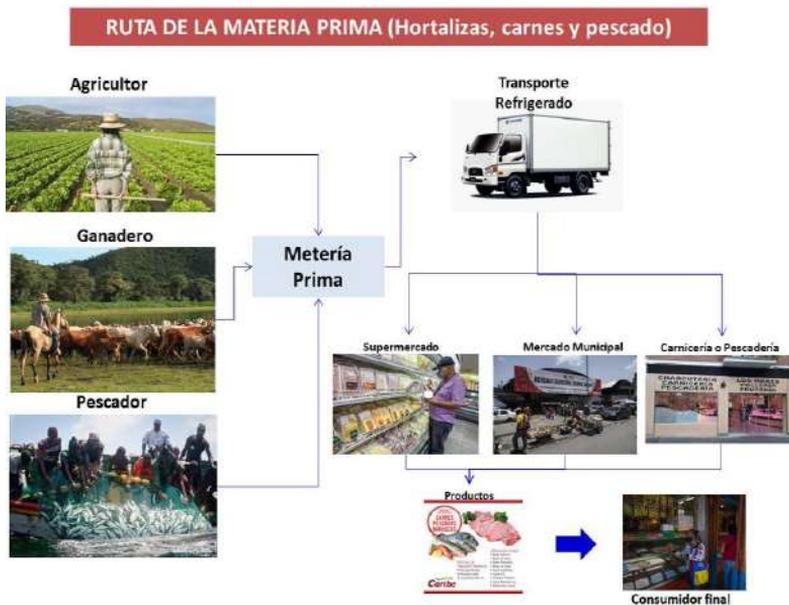
2. **¿Tienes control integral del producto o servicio a ofrecer?** Iniciar un negocio emprendedor requiere de una preparación previa que sin ella es muy difícil tener éxito. Se trata de que no se puede iniciar en una actividad productiva si no se domina y comprende lo que significa tener el control integral del producto o servicio a ofrecer. En una actividad económica no se avanza sino se tiene dominio de al menos las siguientes variables:

- ❑ **Cualidades del producto que satisfacen una necesidad o deseo humano.** Debes tener claro los principales detalles que determinan a tu producto o servicio como un satisfactor de una necesidad humana, y que el mismo será preferido por quien lo necesita. (además de ser requerido es preferido ante otros)
- ❑ **Debes identificar y controlar el proceso para su fabricación, producción o prestación del servicio.** No conocer o identificar las fases que deben ser consideradas para elaborar un producto o un bien o prestar un servicio, te conduce al fracaso inevitable.
- ❑ **Otra variable es identificar con precisión la estructura de conformación de costos y maniobrar con el establecimiento del excedente a generar.** Préstese mucha atención a este aspecto. Ejemplo: si usted va a producir salsa de tomate y en el mercado existen productos similares, donde el precio de la misma es inferior al precio que usted, (bajo sus propias condiciones de producción, capacidad y ventaja comparativa), está produciendo, condicionado además por el nivel de calidad que tienen los productos considerados como competidores, no lo haga. Sería un grave y terrible error incursionar en este mercado con tan devastadoras condiciones. Su producto no será

competitivo, y es preferible, comercializar el producto de su competidor a tener que producirlo. Esta situación, de mantenerse en el tiempo y no cambiará las ventajas hacia su producto o servicio, se transforma en un grave error, a veces es común en los nuevos emprendimientos, y se piensa que pudiera superarlo en un período posterior, llegando a competir bajo las mismas condiciones.

- ❑ **La comprensión de las necesidades.** A pesar de que se asume que todo ser humano presenta una determinada necesidad de consumo, existen diferencias que el pionero del emprendimiento comunal o comunitario debe dominar y comprender. No se puede generalizar, aunque el concepto de venta así lo determine. Es decir, si no se tiene claridad y comprensión en la necesidad que se va a satisfacer, podemos caer en una situación de frustración al no poder colocar en el mercado el producto que hemos elaborado. Veamos con un ejemplo lo que se tiene que vigilar: Todos necesitan consumir proteínas, pero esta necesidad solo es satisfecha si se poseen condiciones económicas mínimas que deben tenerse. No se puede vender un kilo de carne en un target (porción de mercado) que no tiene la capacidad de adquirirlo.
- ❑ **Por último, ¿tienes dominio y claridad en lo que denominaremos la ruta de la materia prima?** Un emprendimiento no puede depender, sino en un bajo porcentaje (se estima 30%), de los insumos, materias primas o de otros componentes que son generados por otros actores y que afectan la producción, mucho menos si la producción no es nacional, sino extranjera. Depender en más del 50% de insumos importados es la muerte a futuro de la

iniciativa de emprendimiento. Debe estudiarse muy bien, el proceso de producción o prestación de servicios, no es improbable que durante un determinado período funcione la dependencia extranjera, el caso es que si se producen condiciones económicas adversas que afecten la capacidad de producción, se tenga la necesidad de cerrar el negocio por la improbabilidad de obtener los recursos necesarios que garantizan el mínimo nivel de producción. **De allí que una clave para la victoria productiva es el control cierto de la ruta de la materia prima (que el 50 % o más sean de producción local o nacional o tener a la mano estrategias productiva de productos sustitutos).**



Ruta de la Carne, el pescado y las hortalizas.

- 3. ¿Tienes claro el mercado del consumidor y el target al cuál te diriges?** Fíjense muy bien a quien le vamos a vender nuestro producto. No crean en lo que nos dicen acerca de los productos a ofertar sino se conoce bien la persona que los va a consumir y su capacidad de adquirir el producto. En el siglo XXI, el indicador de necesidades está directamente asociado con el nivel o poder adquisitivo que se tiene. Es decir, todo el mundo tiene necesidad de comer y si no come se muere. La pregunta del consumidor es: ¿Qué puedo comprar que satisfaga mi necesidad y que esté al alcance de mi capacidad de pago? Es aquí donde debemos detenernos y aclarar el problema de la necesidad que mi producto atenderá. Puede haber muchos autores que nos argumentan física, psicológica y económicamente el problema de atender una necesidad, pero a los fines de iniciar un emprendimiento es determinante y crucial el no equivocarse en la necesidad y el sujeto que la tiene, dado que atenderla conduce a garantizar posiblemente la recurrencia en el suministro del producto o servicio que la satisface.

Particularmente creo en la teoría de las necesidades desarrolladas por Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, quien elaboró un enfoque sobre la motivación y las necesidades del ser humano. En ella afirmó que la satisfacción de las necesidades más básicas del ser humano genera de forma sucesiva otro tipo de necesidades. De esta forma, las necesidades humanas se clasifican de una forma jerárquica y es lo que se conoce como la pirámide de Maslow o la jerarquía de las necesidades humanas.

Partiendo de ello, se debe tener claridad en la necesidad a atender y qué grado de jerarquía tiene con respecto a quien la consume y cómo ella debe ser

satisfecha para, de esta manera, tener la atención del potencial consumidor. Por ejemplo, el hombre necesita proteínas y come carne, pero el hombre del siglo XXI come carne de acuerdo con su nivel y capacidad económica. De allí, la diferencia de apuntar bien la necesidad que se debe atender. El hombre come pescados y mariscos, pero ¿quién puede comer langostas? Resolver este aspecto es parte fundamental en el éxito de quien se inicia en un concreto emprendimiento socio productivo. De lo que se trata es de identificar la necesidad que se va a atender y el nivel de factibilidad para su satisfacción. Identificada la necesidad, entonces es muy fácil identificar el ámbito territorial donde se colocará el producto, y este aspecto es una clave de éxito para la generación de ingresos.

PRIORIDADES DE CONSUMO DEL SER HUMANO



Comer es una necesidad diaria

1



Dormir es una necesidad diaria

2



Vestirse es una necesidad periódica

3



Tener vivienda es una necesidad fundamental pero que no se hace sino una sola vez

4

Jerarquía de atención

4. **¿Dominas el sistema y mecanismo de distribución a utilizar?** Ahora bien, conociendo el ámbito territorial donde se operará, se debe dominar la forma en que el producto o servicio llegará a quien lo necesita. De allí, que es fundamental, para lograr el éxito, controlar la variable de distribución y delimitar la estrategia a tal fin. Que tan importante resulta controlar de manera integral el sistema y el mecanismo de distribución a utilizar.

Ejemplo: si mi actividad es vender huevos, debo tener claro: 1) De dónde proviene el producto. 2) Qué tipo de presentación tiene (cartón, caja). 3) qué cantidad debe movilizarse. 4) Qué tipo de distancia va a recorrerse para la entrega. 4) Qué tipo de medio de transporte se va a utilizar. 5) Cuánto tiempo tardará en llegar al centro de recepción. 6) Quién lo va a recibir y controlar. 7) Qué control debe tenerse para garantizar su adecuada recepción. 8. ¿Se requiere, desde el punto de recepción inicial, nueva movilidad? 9. ¿Qué costo implica esta nueva movilización? 10. ¿Se requiere apoyo logístico adicional? 11. ¿Tienes alternativas de transporte en caso de fallarte el medio regular de transporte utilizado? 12. ¿Tienes control de costo adicional de esta alternativa? 13. ¿Este medio de transporte es propio o alquilado? Resuelto estos aspectos, debes comprender otros relacionados tales como: a.) No basta la distribución al territorio de entrega, debe establecerse el método de acercamiento final. Por ejemplo: Si es una bodega, aparentemente no habría problema de entrega final; pero si es otra forma de colocación, debe existir una forma de comunicación efectiva de manera que las personas conozcan que el producto llegó, que tiene un precio atractivo y que debe actuar rápido en la compra dado que el producto es escaso. b.) Asimismo, si es bajo un esquema de prepago, se debe identificar la recurrencia de la solicitud, de manera de generar una cultura de compra rutinaria y segura, el momento en que se paga y el momento en que se recibirá el

producto. c.) Además, es muy importante conocer posteriormente el grado de satisfacción que produjo el producto entregado. Estas orientaciones permiten y garantizan un flujo de venta seguro, recurrente, transparente y por sobre todo rentable.

Control Integral del Sistema de Distribución de un Emprendimiento



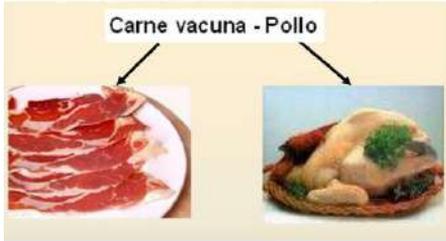
5. ¿Resolviste el equipo de trabajo que tendrás?

Este aspecto es vital en la conformación de los costos de operación y en la generación de excedentes mínimos, suficientes y necesarios que garanticen la sostenibilidad y sustentabilidad de la operación. Es otra clave del éxito delimitar con precisión la cantidad de personas que estarán involucradas en la actividad económica y que deberá preverse el pago justo de los servicios que ellas ofrecerán. No se puede exceder el número de personas, ni tampoco laborar con un número inferior al mínimo requerido. Para ello debe tenerse

control de todo el proceso productivo y conocer bien el papel y tareas que cada persona tiene en dicho proceso. No hacerlo es alejar cada vez más la posibilidad de salir de lo que se conoce como el famoso **valle de la muerte**, donde gastas hasta lo que no tienes y te cuesta recuperar lo gastado, al no haber previsto un ingreso robusto, recurrente y seguro.

6. **¿Es tu producción o prestación de servicio capaz de competir a nivel de precios con tu homólogo en el mercado?** Lo que se produce o el servicio que se presta debe ser concebido bajo las siguientes premisas, de lo contrario, no permitirá la generación de ingresos necesaria a los fines de superar el ya mencionado valle de la muerte, o lugar donde inicialmente estamos y no salimos hasta que no exista sustentabilidad en el emprendimiento: **En primer lugar**, debe poseer iguales o mayores cualidades que el producto o servicio competitivo existente en el mercado consumidor. No hacerlo, lo ubica en un rango de aceptación limitado y por tanto poco demandado. **En segundo lugar**, debe ser accesible a quien lo necesita, es decir que se pueda comprar sin problemas, sin que ello genere costos que lo ubiquen por encima de los precios estandarizados en el mercado consumidor. **En tercer lugar**, el precio debe mantener un margen de excedentes suficiente para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del producto o servicio. Aquí entra la estrategia de comercialización que se debe utilizar de manera de que el emprendimiento produzca resultados altamente rentables.

Poseen iguales cualidades



Parecida calidad, mejor precio la Kaly



1,5 \$



1 \$

Miel y azúcar, es más accesible el azúcar



La estrategia es simple: en el caso de que debamos elaborar un producto o prestar un servicio que es necesario utilizar por el consumidor, que es requerido habitualmente, que forma parte de su hábito de consumo, pero que por diversos factores, entre los cuales entra el tecnológico o industrial, el producto o servicio resulta en precio mayor al del mercado, **es preferible no producirlo y analizar la factibilidad de comercializar el que existe**, evaluando el nivel de rentabilidad que este genera y el ahorro que produce a quien quisiera producirlo, dado lo difícil que es llegar al nivel de desarrollo que el productor primario tiene. Aquí, es donde entra lo que he llamado «**el manejo de excedente de manera inteligente**», siempre que se pretenda generar ingresos en un área y con un producto o servicio ya existente. Si no podemos lograr mejorar

las condiciones para producirlo o prestarlo y que sean competitivos con lo que existe en el mercado, es un tremendo error producirlo ya que conducirá al fracaso, al no poder generar los ingresos suficientes para sostener y sustentar la iniciativa de emprendimiento. Ello implica el cambio de mentalidad, (de trabajador a emprendedor) aunque el objetivo sea el mismo: producir ingresos. Se dice el cambio de mentalidad dado que de productor o prestador de servicio pasaría a ser un comercializador del mismo, ello, siempre que el entrar en este campo genere un nivel de excedentes suficiente como para alcanzar el objetivo a lograr.

7. Tienen claro el modelo de gestión a utilizar

Según Alvin Toffler (sociólogo y futurista norteamericano, fallecido en 2.016) explicaba que "los nuevos medios de producción no se encontrarán en la caja de herramientas del artesano o en la enorme maquinaria de las grandes industrias, sino en la cabeza del empleado donde la sociedad encontrará la fuente más importante de futuro, poder y bienestar". Él pensaba en empleado, nosotros en el pionero de la nueva economía.

En el pensamiento de Toffler se observa fuertemente la influencia y condicionamiento de un sistema que ha imperado y dominado al mundo: el capitalismo. En nuestro caso, se parte de la comprensión de que es en el proceso de pensamiento donde se debe centrar el modelo de gestión a utilizar, partiendo del criterio de que es en la cabeza del pionero de la nueva economía comunal o comunitaria (no del empleado) donde se halla la fuente fundamental de la sostenibilidad y sustentabilidad de la actividad económica. Si se piensa como empleado nunca se podrá superar la condición de minimalismo económico que no permite la evolución de las condiciones económicas del ser humano.

Se trata de identificar, comprender, instrumentar y hacer posible un esquema de pensamiento teórico-práctico que permita que, un pionero de la nueva economía comunal o comunitaria, administre con resultados medibles, un determinado proceso productivo o de servicios que lo conducirá a obtener el nivel de ingresos suficientes, para que, en una fase inicial, le permita superar sin mayores problemas el valle de la muerte, pero, además le garantizará su estabilidad económica y bienestar futuros. Ejemplo: la venta de ropa de vestir para niños, es un emprendimiento posible, pero que está determinado por fechas de consumo variables dependiendo de las necesidades de las familias. Es posible que cercano a una festividad decembrina se incremente la venta de ropa para niños, al igual que cercano al inicio de las clases escolares, pero en todo el año el comportamiento de compra será muy bajo. No ocurre así en el consumo de cárnicos, ya que las familias necesitan carne, pescado o pollo todas las semanas y al menos uno de estos productos compran. Por tanto, es posible que salir del valle de la muerte en el caso de la venta de ropa de vestir para niños sea mucho más lenta y complicada que la venta de productos cárnicos que en muy poco tiempo puede hacer posible la salida del valle de la muerte a dichos emprendimientos, al permitir alcanzar y superar el nivel de ingresos y costos y generar la acumulación de excedentes necesaria para no preocuparse más por ese abismo de incertidumbre que representa el valle de la muerte.

De acuerdo con el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, (Universidad Autónoma de Madrid, España) existen once (11) modelos de gestión empresarial que se han venido desarrollando en el mundo, estos son: 1. El Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992), que plantea el cuadro de mando integral y que pretende ser un sistema de gestión empresarial

basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento 2. El Modelo Dow Chemical (Dow Chemical, 1998) que tiene su origen en la metodología para la clasificación, valoración y gestión de intangibles en la organización, evaluando los capitales: humano, organizacional y clientes. 3. El Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996), el cual está basado en la forma de aprendizaje de una organización y de los resultados obtenidos, considerando: interacción de la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo. 4. El Modelo de Roos, Roos, Drangonetti y Edvinsson (1997), modelo sistemático para el desarrollo de la medición de los activos intangibles orientado a los capitales: financiero e intelectual. 5. El Modelo de Stewart (1998), basado en una guía de indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para la medición de los capitales: humano, estructural y cliente. 6. La Teoría de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wels, 1998), que ofrece un sistema de indicadores primarios y secundarios, de carácter financiero y no financiero, para la evaluación de: empleados, clientes, accionistas y comunidad. 7. Las Directrices Meritum (Cañibano et al., 2002), que comprende un modelo basado en tres fases (identificación, medición y seguimiento/acción), considerando, a partir de los objetivos estratégicos, la evaluación de: recursos intangibles, actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural. 8. El modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998), el cual ofrece una visión de la dirección del conocimiento, considerando los capitales: humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca la existencia de conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible. 9. El modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen

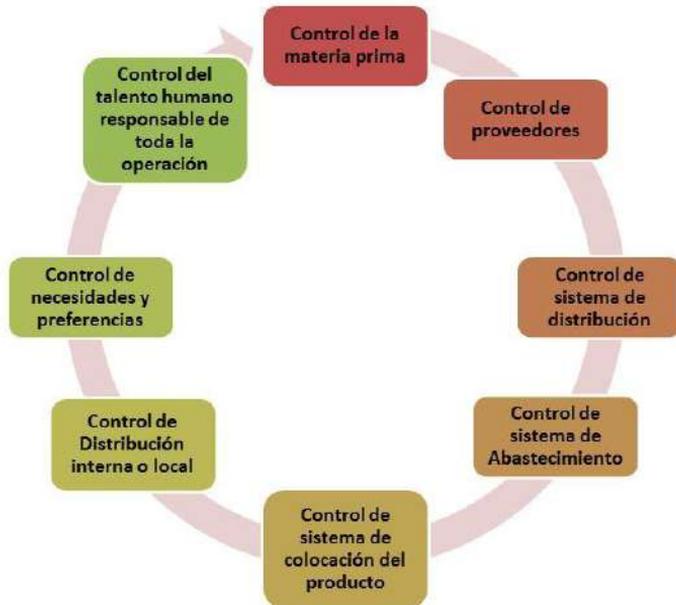
(Andersen, 1999) que se diseña en torno a una doble perspectiva: individual y organizacional, dando especial relevancia al liderazgo, a la cultura y a la faceta tecnológica de la empresa. 10. El modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento (Bueno, 2001) donde se señala el proceso de creación de activos intangibles a partir de las actividades intangibles. Y, por último, 11. El Intellectual Capital Benchmarking System – ICBS (Viedma, 2001), método de gestión que identifica y audita las capacidades del capital intelectual, basado en la evaluación de las competencias: excelencia, benchmarking competitivo.



Lo interesante es que todos hacen aportes importantes para que una empresa logre mejorar y progresar en cuanto a su organización, personal, modelo productivo o de servicios, pero, **pocos plantean el problema del modelo de gestión que permita la sostenibilidad y sustentabilidad progresiva de un emprendimiento que nace y requiere de la maduración operativa y financiera para su subsistencia en economías comunales o comunitarias.**

Pero, se debe entender ¿qué significa un modelo de gestión comunal o comunitaria?, para comprender cuál es el camino a seguir. En primer lugar, el marco teórico que integra las diversas actividades de un emprendimiento comunal o comunitario, donde se las ordena, controla y las hace funcionar de manera eficiente, constituye el **modelo**, es decir: control de la materia prima, producción o prestación de servicios, almacenamiento, distribución, comercialización, venta y medición de la satisfacción de lo producido o de lo que se va a brindar como servicio. En segundo lugar, con respecto a la idea de **gestión**, nos referimos al sistema a través del cual se organiza una actividad económica y se logran resultados medibles. Por lo tanto, el concepto de **modelo de gestión comunal o comunitario** hace alusión al **esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término sostenible y sustentable un proceso que da como resultado la colocación y venta efectiva de un producto o servicio.**

Elementos a considerar en un modelo de gestión emergente



Independientemente del tamaño del emprendimiento, en cualquier unidad económica (llámese empresa, microempresa, emprendimiento) hay que diseñar unas estrategias o medidas de impacto de mediano y largo plazo con la finalidad de alcanzar unos objetivos que son netamente económicos (que no significa que se descarten los sociales) los cuales permitan el logro progresivo de resultados que generan el bienestar económico del pionero de la nueva economía comunal o comunitaria como premisa fundamental de su desarrollo. Las medidas que se adopten no pueden ser caprichosas, deben contemplar aspectos claves como: el financiero, logístico, de administración del talento humano, en relación con los servicios o con el mercadeo, la distribución y el almacenamiento

estratégico. Todos estos elementos intervienen en el modelo de gestión comunal o comunitario.

En consecuencia, el modelo de gestión comunal o comunitario tiene una matriz de diseño común que surge del control de sus elementos, que luego se diferencia dependiendo del tipo de producto o servicio que se ofrece. Es decir, que la actividad productiva o de servicio concretamente determina el tipo de modelo de gestión a utilizar, sobre la premisa fundamental que es que el consumidor es quien permite moldear con su comportamiento de consumo, de manera definitiva, el modelo de gestión.

Por lo que es un error el pensar que un modelo de gestión que ha sido probado en la venta de productos informáticos, por ejemplo, funcione para la venta de productos alimenticios, o que el modelo para la venta de productos alimenticios, permita garantizar la venta de productos de uso escolar.

De allí, que muchas teorías y prácticas de comercialización y venta no dependen de que tan innovadoras sean, sino de la manera en que el consumidor tiene y manifiesta su comportamiento de consumo.

Otro ejemplo, pudiera centrar mejor lo que se quiere expresar. Si una determinada comunidad de consumidores (con un nicho de mercado claramente definido y estudiado), requiere de huevos de gallinas para su alimentación diaria, y el pionero de la nueva economía comunal o comunitaria, ha estudiado el encadenamiento productivo alrededor de este producto, y determina con precisión dónde está la clave para la acumulación progresiva de excedentes que permita la generación del máximo bienestar social del mismo, (bajo la premisa del control real de las variables que

afectan su producción y venta), entonces podrá emprender la iniciativa sin dificultad en aquel punto de mayor seguridad económica para él.

Es decir, si el nivel de acumulación progresiva, con mínimo esfuerzo y gran seguridad en el control de las variables que afectan la producción está en la cría de gallinas, allí será el centro de atención para lograr la máxima generación de excedentes posibles que permitirán su estabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Pero, si en el estudio de dicha actividad productora de huevos de gallinas, el proceso de acumulación progresiva se ubica es en la colocación del producto cerca de su consumidor final, producir no es la mejor opción sino vender lo que otros producen es la mejor opción, por tanto, su interés deberá centrarse en el proceso de comercialización y venta y no en el proceso de producción de huevos.



La pregunta es: ¿Dónde obtengo la mayor rentabilidad?

Ahora bien, si en el análisis se observa que dicho producto no tiene la capacidad de producción suficiente para abastecer un determinado segmento de consumidores, previamente estudiado y focalizado, entonces, se presenta la oportunidad de impulsar una estrategia combinada de emprendimiento que parte tanto de la producción como de la comercialización y venta de dicho producto.

Sobre esta base es que se construye el futuro modelo de gestión comunal o comunitaria. Por tanto, **como conclusión, se debe entender y comprender que no existe una receta única para asumir un determinado modelo de gestión**, pero si unas premisas fundamentales que de no seguirlas conducen al fracaso de la experiencia emprendedora.

8. **¿Qué elementos o componentes debe incorporar el modelo de gestión que tú debes dominar?**

Para desarrollar este tema, se considera el trabajo realizado por Alexander Osterwalder autor, consultor, empresario y conferenciante suizo (nacido en 1974), conocido por desarrollar el Business Model Canvas (o Lienzo del Modelo de Negocio), cofundador de la consultora Strategyzer, empresa que ayuda a desarrollar nuevos modelos de negocio en torno a la propuesta de valor que se aporta al cliente, mediante herramientas online muy prácticas y visuales.

Es el mejor ejemplo de lo que se ha venido presentando en el libro, simplemente porque hay un universo de pioneros potenciales de la nueva economía comunal o comunitaria que necesitan con urgencia información. Esta información es escasa y muchas veces la que existe es de muy poca utilidad gerencial, por ello, la información que se produce por emprendedores como Osterwalder, que aquí se presenta, es utilizada a los

fines de lograr cumplir con la satisfacción de quien desee impulsar un emprendimiento exitoso y altamente rentable.

El caso es que Osterwalder nos presenta una propuesta metodológica acerca de lo que debe tener un modelo de gestión que es simple, no complejo, fácil de entender, necesario para impulsar un modelo de gestión y que nos abre las puertas al verdadero desarrollo del concepto de emprendimiento.

El Lienzo del Modelo de Negocio conocido como CANVAS (lienzo) es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Con su diseño un emprendimiento puede describir o moldear fácilmente su modelo de negocio.

En consecuencia, se utilizará esta metodología **mejorada con una variable adicional**, que no tiene el CANVAS, y que se centra en **el enfoque de la equivalencialidad en el manejo del excedente**, clave fundamental en la creación de un modelo de efectiva acumulación que conduce a la generación de bienestar.

El CANVAS se traduce, en nuestro caso, en la herramienta para definir y crear algunos modelos de negocio, innovadores o no, que simplifican cinco (5) grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura, viabilidad económica y distribución equivalencial del excedente (se refiere a la distribución acorde al esfuerzo y aporte realizado por el hombre o la mujer en un determinado proceso productivo, es el reconocimiento justo de ese esfuerzo) presentado en un recuadro con diez (10) divisiones. (Entiéndase que la división N° 10 es la propuesta del autor que se incorpora a dicha metodología). El modelo Canvas (Alexander Osterwalder, 2004) es una herramienta

poderosa y simple que permite modelar el proceso productivo de cualquier emprendimiento:

1. **Clientes.** Identifica los distintos grupos de personas u organizaciones sobre los que tu emprendimiento o empresa quiere enfocarse para dirigir los esfuerzos a ese grupo de clientes potenciales. ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?
2. **Propuesta de valor.** ¿Por qué los clientes elegirían tu producto o servicio? La respuesta a esta pregunta es tu propuesta de valor. ¿Qué te diferencia de la competencia? Innovación, precios bajos, diseño exclusivo... El valor no está sólo en el producto, sino en todo lo que el usuario puede experimentar.
3. **Canales de distribución.** Describe cómo tu negocio alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento definido y deben ser efectivos: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web.
4. **Relación con el cliente.** Representa el tipo de relación con tus potenciales clientes. Piensa en cómo alcanzarlos, mantenerlos y lograr el posicionamiento esperado. Comunicaciones, postventa, atención personalizada, entre otros.
5. **Fuentes de ingresos.** ¿Cómo generas ingresos?, ¿Cómo es el flujo?, ¿diario, mensual, fijo, variable, estacional? Esta información es clave para la rentabilidad y sostenibilidad de tu propuesta de valor.
6. **Recursos claves.** Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how (conocimientos), recursos humanos.
7. **Actividades claves.** Son las actividades estratégicas esenciales para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado: relaciones comerciales, producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos, etc.

8. **Socios claves.** Identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No eres autosuficiente, estás inmerso en una red de contactos que podrían optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.
9. **Estructura de costos.** Implica los costos que tendrá el emprendimiento o la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.
10. **Modelo de Gestión Equivalencial.** Es una de las claves ocultas del emprendimiento y que muchas veces no se desarrolla bajo la premisa de la sustentabilidad y sostenibilidad sino de la improvisación y el riesgo permanente. Se trata de la manera en que el emprendimiento va saliendo progresivamente del valle de la muerte a través de dos principios que debe desarrollar: la acumulación progresiva de excedente y su sabia distribución en el tiempo.

El proceso de aprendizaje para el emprendimiento

Si vas a emprender por primera vez, no te desgastes buscando ese negocio perfecto que te hará multimillonario en poco tiempo. Mejor enfócate en encontrar un negocio que te permita crecer como persona, fortalecer tu carácter y desarrollar todas las habilidades necesarias para ser un pionero de la nueva economía comunal o comunitaria con perspectiva al éxito. Asegúrate de emprender en algo que disfrutes y haz que tu primera vez sea una experiencia memorable que te llene de razones para seguir emprendiendo por el resto de tu vida. El dinero llegará en su debido momento como resultado de

haberte convertido en una persona capaz de superar cualquier obstáculo que se interponga en el camino hacia sus sueños.

Según diversas estadísticas de variados autores, cuando emprendes por primera vez tienes altas probabilidades de fracasar. Más del 80% de los nuevos negocios fracasan antes de los primeros 5 años de vida. La buena noticia es que después de fracasar, tu tasa de éxito se incrementa significativamente y con cada intento posterior tienes mayores probabilidades de lograrlo.

¿Por qué te digo esto? No comparto estas estadísticas con la intención de desanimarte. Todo lo contrario; te lo digo porque es importante comprender las motivaciones fuertes que te ayuden a levantarte cada vez que falles.

Si en estos momentos tu única motivación es hacer dinero, entonces seguramente vas a rendirte en el momento en que los resultados financieros no sean los que esperas.

Andy Freire, (Economista argentino) cofundador de Officenet y autor del libro "Pasión por emprender" (2005), dice: ***“Cierra los ojos y pregúntate: ¿Lo que estoy emprendiendo o lo que me gustaría emprender es algo por lo que estaría dispuesto a fracasar?, si la respuesta es no, mejor no emprendas.”***

Cuando se trata de emprender por primera vez, elige un negocio basado en tus pasiones, hobbies o talentos. El dinero no debe ser el factor decisivo en esta etapa de tu vida. El hecho de centrarse únicamente en el dinero sólo hará que te desenfokes y con el pasar de los días el entusiasmo de iniciar un negocio se irá transformando en una carga que te llenará de estrés.

Encuentra algo que ames y conviértelo en tu negocio. Las probabilidades de fracasar son altas, entonces lo mejor es que disfrutes cada segundo que le dediques a tu negocio. Conozco

personas que después de emprender por primera vez, quedan tan estresados, cansados y frustrados, que no quieren saber absolutamente nada más de hacer negocios.

Antes de emprender haz un ejercicio de autoconocimiento en el que viajes a lo más adentro de tu ser para descubrir tus pasiones, hobbies, talentos, propósitos y tu vocación. Cuando sabes realmente quién eres, qué es lo que quieres y cuál es la razón por la que lo quieres hacerlo, estarás listo para ir tras tus sueños dispuesto a levantarte cuantas veces sea necesario.

¿Qué se debe tener en cuenta al iniciar un negocio emprendedor por primera vez?

1. Debe estar alineado con tus pasiones, hobbies o talentos.
2. Debe sacarte de tu Zona de Confort.
3. Debe permitirte potenciar tus habilidades y fortalecer tus debilidades.
4. Debe ayudarte a superar tus miedos.
5. Debe aprender a trabajar en equipo y a construir relaciones profesionales.
6. Debe despertar el Líder que llevas dentro.
7. Debe ser un negocio que puedas entender.
8. Debes poderlo iniciar con los recursos que tienes a tu disposición.
9. Debe aprender a comprar, vender y cobrar.
10. Debe ayudarte a desarrollar tu Inteligencia Emocional.
11. Debes reconocer las limitaciones de tiempo y espacio.
12. Debes aprender que cometerás errores y sufrir sus consecuencias.
13. Debe estar en constante proceso de conocimiento y aprendizaje.

¿Qué debes tomar en consideración desde el ángulo productivo para iniciar un emprendimiento?

a. LA NECESIDAD.

1. ¿Qué necesidad humana debo atender?
2. ¿Es posible atenderla?
3. ¿Cómo lo están haciendo?
4. ¿Quién la está haciendo?
5. ¿Dónde se está haciendo?
6. ¿Qué resultado es observable?
7. ¿En qué tiempo se está satisfaciendo la necesidad?

b. EL CONSUMIDOR.

1. Caracterización en base al poder adquisitivo.
2. Su distribución.
3. Poder y capacidad de compra.

c. QUÉ CONDICIONES SE POSEE.

1. Conocimiento de la actividad económica.
2. En qué espacio debo hacerla.
3. Con que medios cuento: máquinas, equipos, tecnología, herramientas.
- 4.Cuál es la ruta de la mercancía, ¿la domino?
5. Qué condiciones debo considerar para el aprovechamiento de la mercancía.

d. CUÁL ES EL CICLO DE MERCADO DONDE SE OPERARÁ.

1. Actores que participan.
2. El ciclo económico.
3. Modelo de venta.
4. Condiciones para la venta.

e. BAJO QUE FIGURA JURÍDICA DEBO HACERLA.

1. La forma organizativa jurídica (Cualquier forma jurídica es buena, lo importante es el modelo de gestión). No obstante, si estas en el enfoque de economía comunal, evalúa las propuestas existentes.
2. Los requisitos jurídicos, tributarios y fiscales.

f. CUÁL ES EL MODELO DE GESTIÓN.

¿Cuál es la forma o dinámica de colocación del producto?

¿Cómo se distribuyen los costos y excedentes?

No tengas miedo al fracaso inicial

Las características psicológicas principales relacionadas con el proceso de emprendimiento se definen como la necesidad de logro, el control interno, propensión al riesgo, autoeficacia, tolerancia a la ambigüedad, innovación, independencia, autonomía y optimismo. Pero también, se define el fracaso.

Edward Lazear, economista de la Universidad Stanford encontró en 2005, en un estudio propio, que la **variedad de experiencias académicas y laborales** eran las características más distintivas de los emprendedores (ejemplo: unos dominan la habilidad de venta, otros la habilidad numérica, otros dominan ambas).

En 2013 un estudio realizado por Uschi Backes-Gellner de la Universidad de Zúrich y Petra Moog de la Universidad de Siegen en Alemania encontró que la **conexión social** también es útil para determinar estudiantes que se convertirían en emprendedores (se entiende como la manera en que un estudiante se vincula fácilmente a un entorno social, comunidad, sin mayores problemas comunicacionales).

Los estudios muestran como las tendencias psicológicas para los hombres y mujeres, consideradas como pioneros (as) de la economía, son similares. Estudios empíricos sugieren que las mujeres pioneras poseen buenas habilidades de negociación. Estudios de la realidad empírica en Suecia, realizados por la investigadora Asa Hansson, (Profesora Asociada del Departamento de Economía de la Universidad de Lund, Suecia) señalan que la probabilidad de convertirse en emprendedor o pionero de la economía decrece con la edad para las mujeres, pero se incrementa para los hombres. También encontró que el matrimonio incrementa las posibilidades de convertirse en pionero de la economía, al apoyarse uno con otro.

Jesper Sorensen (profesor de economía, especialista en cambio organizacional y estratégico de la Universidad de Stanford, California) escribió que la composición social y los compañeros de trabajo son influencias fuertes en la decisión de convertirse en pionero de la economía. Sorensen descubrió una correlación entre convertirse en pionero de la economía y trabajar con personas que han sido pioneros. La composición social puede ser una influencia también ya que muestra las posibilidades de éxito, estimulando la actitud de "Si él pudo, yo también". Como dijo Sorensen, "Cuando conoces a otros que se han lanzado por su cuenta, la idea no parece tan descabellada" (2010).

Las experiencias también pueden llevar a una persona a convertirse en pionero de la economía comunal o comunitaria. Si han tenido interrupciones laborales o han estado desempleados, la probabilidad de convertirse en pioneros de la economía comunal o comunitaria se incrementa, y muchas veces es posible dado el grado de necesidad de subsistir que se le presenta en su vida.

Los pioneros de la innovación son más propensos a experimentar lo que el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (fallecido en 2021, psicólogo húngaro

estadounidense, profesor de psicología en la Universidad de Claremont, jefe del departamento de psicología en la Universidad de Chicago y del departamento de sociología y antropología en la Universidad Lake Forest), llama Flujo, o estado mental, donde el individuo se olvida del mundo exterior por estar dedicado a una actividad. Csikszentmihalyi sugirió que las innovaciones más importantes tienden a ocurrir en individuos que se encuentran en ese estado.

Otras investigaciones han concluido que una fuerte motivación intrínseca es un ingrediente vital para innovar. El *flujo* o estado mental ya comentado puede ser comparado al concepto de *normalización* planteado por María Montessori, (pedagoga, médica, psicóloga y psiquiatra italiana fallecida en 1952, creadora del modelo educativo conocido como Método Montessori), es decir un estado que incluye largos periodos de concentración y satisfacción en los niños.

Csikszentmihalyi reconoció que el *ambiente, preparado* de Montessori, les ofrece a los niños oportunidades de alcanzar el *flujo*. Por lo tanto, la calidad y tipo de educación temprana puede influenciar en la capacidad de emprendimiento de una persona. Lo que se quiere concluir es que es factible que un proceso sostenido de formación para el emprendimiento conduzca efectivamente a crear la mentalidad y cualidad de emprendedor que requiere poseer una persona que se adentra al mundo de la economía.

Jeff Bezos, (empresario y magnate estadounidense, fundador de la empresa de venta en línea Amazon) quien posee un patrimonio de más de 150 mil millones de dólares, tuvo varios fracasos antes de triunfar con Amazon, Jack Ma, fundador de Ali Baba, (consorcio privado chino que posee 18 subsidiarias con sede en Hangzhou, China, dedicado al comercio electrónico en Internet), con un patrimonio de más de \$38 mil millones, era una persona de poca suerte. En ningún trabajo le contrataban. Se postuló para policía, pero fue rechazado. Postuló, junto con otras 23 personas, para servir pollos fritos en

KFC y al único que rechazaron fue a él. Le rechazaron diez veces para entrar en la Harvard Business School. Muchos otros hubieran desistido de seguir luchando.

Peter Thiel fundador de Pay Pal, Clarium y Palantir, tuvo varios fracasos antes de hacer fortuna.

Igualmente les ocurrió a Evan Williams (Twitter), Reid Hoffman (LinkedIn), James Dyson creador de la aspiradora sin bolsa, (quien patentó primero 126 inventos que todos fracasaron), Momofuku Ando creador de la sopa instantánea, que pasó dos años en la cárcel por evasión fiscal y declaración de bancarrota, Milton Hershey, fundador de la empresa de chocolate que fracasó en varias ocasiones anteriores.

El común denominador de todos ellos, que debe orientar nuestro modelo de emprendimiento a seguir, es que el fracaso no debe ser considerado como obstáculo o impedimento para seguir con la carrera de lograr el éxito en el emprendimiento que se inicia o sostiene con dificultad.

EXPLICACIÓN DEL MÉTODO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO COMUNAL O COMUNITARIO

- **Fase 1: Comprensión, formación, adaptación, inicio productivo**
- **Fase 2: Rentabilidad, sustentabilidad, crecimiento, expansión, cierre del ciclo, replica del modelo**
- **Las variables y actores a considerar en la economía real**
- **Los medios de producción y la tecnología**
- **El talento humano y su caracterización**

Explicación del proceso para el fortalecimiento del emprendimiento comunal o comunitario

En la práctica de la economía real, hay múltiples formas, métodos y enfoques de accionar económico, pero, en la construcción de un camino hacia el éxito empresarial no todo parece sencillo, y su complejidad radica en pensar que sin preparación y sin comprensión del hecho económico, se pueda lograr la victoria productiva. En la economía comunal, igual se presentan opciones para impulsar los emprendimientos: a nivel individual, familiar, comunitario o comunal. La ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, (Gaceta Oficial N° 6.011, Extraordinario, 21 de diciembre de 2010) en su artículo 10 señala las Formas de organización socio productivas: Empresa de propiedad social directa comunal, Empresa de propiedad social indirecta Comunal, Unidad productiva familiar, Grupos de intercambio solidario. Sin embargo, existen otras no desarrolladas que pudieran surgir tales como las empresas comunitarias no comunales y las empresas individuales no familiares.

Para cualquiera que sea la figura organizativa, se plantea un nuevo método para **iniciar, fortalecer y consolidar** a un **nuevo pionero de la economía comunal o comunitaria** que, bajo la premisa de buscar la sustentabilidad y sostenibilidad del emprendimiento, se transforma en el nuevo hombre o mujer capaz de contribuir a generar la verdadera independencia económica a través de un emprendimiento.

El **método** parte de dos (2) grandes fases: **la primera** permite que el hombre o la mujer con interés económico pueda desarrollar la capacidad de comprensión de la actividad económica como tal, la necesidad de su formación productiva, la práctica de la adaptación para que esté en condiciones reales de iniciar un proceso socio-productivo y estar listo o lista para el arranque consistente y seguro. **La segunda** fase

permite el inicio del proceso de acumulación y la generación de la rentabilidad, la sustentabilidad en el tiempo, el crecimiento de la iniciativa, la posible expansión y la réplica del modelo, culminando el ciclo con lo que hemos denominado como la ruta de la “rentabilidad, sustentabilidad, crecimiento, expansión, cierre del ciclo, replica del modelo”.

Fase 1: comprensión, formación, adaptación, inicio productivo

Esta fase parte de la necesidad de que el pionero de la economía comunal o comunitaria **comprenda el hecho económico**, cuál es su posición en la actividad económica a iniciar, sus fortalezas y debilidades, la situación de socio económica en la cual se encuentra él y bajo qué condiciones económicas está el país, y las condiciones reales a partir de las cuales inicia su aprendizaje en un determinado ciclo productivo.

Fase 1: comprensión, formación, adaptación, inicio productivo



Aclarado y validado su nivel de comprensión, debe iniciar el **proceso de formación concreto**, en el entendido que debe conocer a profundidad, detalle e integralidad la actividad económica en donde inicia su aprendizaje. Esto es: desarrollar el conocimiento sobre todas las variables que inciden en el proceso productivo o de servicio que aborda, identificar y dominar el método del control de costos y fijación de precios reales, el nuevo modelo de gestión para la distribución equivalencial de los excedentes, el control de la operación económica a desarrollar, la incidencia de la actividad económica en la comunidad, la ruta de la mercancía a utilizar (la ruta o camino de la materia prima), el dominio de los proveedores, entre otros aspectos. Con ello se construye un modelo de negocios, (sugerimos el modelo CANVAS por su sencillez y versatilidad de uso), que permita la presentación formal del dominio que se tienen de la actividad económica (es una representación simplificada de la lógica de una actividad económica, que describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos).

Esta fase permite fortalecer las capacidades y dominio cognitivo en la actividad económica, para entrar en la fase más importante dentro de la construcción del modelo de unidad económica (con forma jurídica definida), que es la adaptación y operación de la iniciativa o emprendimiento económico a la realidad económica actual, las condiciones reales individuales que posee, las condiciones institucionales y legales necesarias de cumplir y la puesta en práctica de lo que se elaboró con el método Canvas, es decir su modelo de gestión.

Ello va implicar un proceso de ejercitación continua donde **posiblemente** sin recursos suficientes y con los propios, se comenzará a tejer el paño operacional y la organización definitiva de la unidad productiva o de servicio a impulsar para iniciar con pie firme la producción de un bien o la prestación del servicio que se trate.

Conlleva a ir dándole forma definitiva a la unidad productiva con los recursos y estrategias trazadas, donde se debe tener claro, que no se contarán con todas las condiciones ideales pero que permitirá ir generando el punto de arranque para que, lo más rápido posible, se inicie la generación de ingresos de la misma, que permita de manera progresiva en el futuro, un adecuado nivel de rentabilidad y la consecuente sostenibilidad y sustentabilidad de la actividad económica. Se estaría desarrollando el momento estratégico, dentro de la fase, que es visible, y que hemos identificado como: **Inicio Productivo o de prestación de servicios.**

Fase 2: rentabilidad, sustentabilidad, crecimiento, expansión, cierre del ciclo, replica del modelo

Este segundo momento o fase conlleva, sistemáticamente y bajo determinadas condiciones alcanzadas de productividad a iniciar un proceso de producción y venta programada que permite **generar un nivel de rentabilidad mínimo** que debe conducir a la cobertura de los costos de operación de la unidad productiva o de servicio creada. Es aquí donde se inicia, de manera firme, la generación de ingresos que permitirá entrar en **el segundo momento estratégico de esta fase que es la sostenibilidad económica del emprendimiento o de la unidad de gestión.**

En cuanto a la **sostenibilidad**, entra a jugar un papel fundamental para lograrla, el control de los recursos, la capacidad productiva y el punto de equilibrio, que permiten cubrir costos operacionales y generar los excedentes programados.

Se tiene que comprender que una vez cubierta la operación durante un período determinado (variable según la actividad económica y como patrón referencial recomendamos al menos un (1) año), donde el nivel de excedentes es consecuencia de

alcanzar la mayor productividad factible de la actividad que sobrepasa el nivel de equilibrio en la relación ingresos-costos de la unidad económica, en este punto se **pasa otro momento estratégico que se traduce en el plan de crecimiento de la Unidad Económica Comunal o comunitaria.**

Se debe evaluar el nivel de crecimiento de manera que se estime la inversión que debe hacerse para incrementar la producción hasta el nivel esperado por el emprendedor y de acuerdo a cómo se está requiriendo o solicitando dicho producto o servicio en un determinado mercado. Esto debe ocurrir, solo si se tiene controlado el nivel de equilibrio y si se observa la necesidad de incrementar la producción o el nivel de prestación de servicio ofrecido, en consecuencia, se debe ocupar la atención en el crecimiento. Ello plantea la necesidad de la expansión, que en cada caso conlleva al fomento de aliados estratégicos y a impulsar una mayor producción o prestación del servicio bien sea en el mismo territorio donde opera o en otras comunidades o sectores.

Fase 2: rentabilidad, sustentabilidad, crecimiento, expansión, cierre del ciclo, replica del modelo

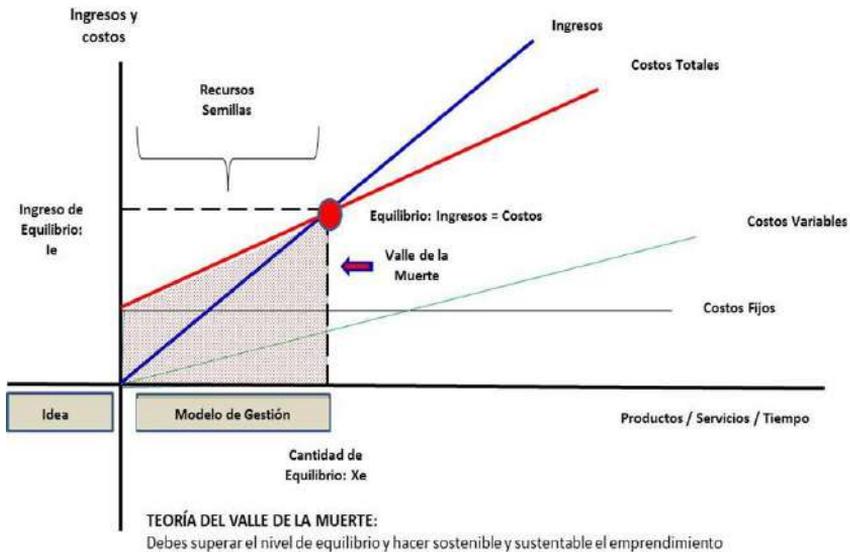


Este ciclo productivo debe comprenderse como un todo integral de manera que represente el modelo operacional que soporta la experiencia del emprendimiento y la nueva visión - económica comunal o comunitaria, donde el beneficiado es la comunidad consumidora, y que permite a quien lo asume, garantizar su sostenibilidad y sostenibilidad como unidad productora o prestadora de servicio y proteger la vida de su familia y de los distintos empleados que en ella operan, al tener los medios de producción propios y garantizar como objetivo superior subjetivo la misión de proteger la familia.

Cubierto el ciclo, se tendrá dominio de todos los aspectos, variables, procesos y en definitiva el enfoque económico, vinculados con un modelo de formación-producción que se constituye en la nueva forma de impulsar cualquier tipo de emprendimiento.

El aspecto crítico de la primera fase es superar lo que se conoce como el Valle de la Muerte. De acuerdo a los profesores Roberto Musso M. y Germán Echeopar K, (2012), en el marco de la teoría económica, *el Valle de la Muerte* es la etapa que va desde que un emprendedor inicia su proyecto y empieza a realizar gastos, hasta que eventualmente logra que su empresa esté en equilibrio, es decir, hasta que consigue al menos tener ingresos iguales a sus gastos. El aspecto más importante a entender de este concepto es simple, pero que muchas veces no se atiende ni comprende. Cuando una persona inicia un emprendimiento debe decidir cuánto dinero representa su inversión y a partir de allí multiplicarla. No obstante, la mayoría de los nuevos emprendedores inician una actividad económica sin esta claridad, y dada su realidad económica y ausencia de control absoluto de su iniciativa, comienza un proceso de utilización de recursos financieros adicionales que van acumulando una deuda a recuperar que muchas veces se transforma en la mayor barrera de crecimiento y estabilidad del emprendedor. Esto es lo que causa estar en el valle de la muerte. No poder superar los

costos mediante la generación de excedentes recurrentes y adecuados.



Existen algunos términos que se deben revisar para entender el proceso formativo del emprendedor, el cual es desglosado en una base cartesiana, condicionada por los ingresos y gastos que genera un emprendimiento desde el inicio hasta su nivel de sostenibilidad y crecimiento, estos son:

- **Comprensión:** Proceso mental que conduce a entender de manera crítica la actividad económica, su naturaleza, elementos, actores claves y dinámica, condiciones iniciales, apoyo base y compromiso a asumir en la comunidad y en el emprendimiento a impulsar.
- **Formación:** Proceso continuo que se inserta en el bloque formativo necesario para desarrollar las

capacidades mínimas y requeridas para demostrar su empuje en el proceso de producción o prestación de servicios, centrado en las prácticas que conducen al control del hecho económico concreto.

- **Adaptación:** Proceso que se inicia sobre las condiciones reales que se tienen y a partir de las cuales se comienza el proceso de producción progresiva y sistemática, que no conduce a la generación de la rentabilidad aún, pero que es necesario para ir acoplando el proceso productivo y creando la base de sostenibilidad operativa de la iniciativa económica.
- **Inicio productivo:** Luego de un largo camino de preparación, se inicia el ejercicio económico a partir del cual se deben empezar a cubrir los costos de operación de manera de ir ejercitando, evaluando, corrigiendo y fortaleciendo el modelo de gestión asumido que conduce a la generación de excedentes.
- **Rentabilidad:** Se inicia sobre la base de un plan de negocios factible, el proceso de la generación de los primeros ingresos de la unidad económica o emprendimiento de tal manera de cubrir los costos operacionales y no generar pérdidas al emprendedor.
- **Sustentabilidad:** Se mide la capacidad de generar excedentes y cómo a partir de este nivel se garantiza, sin dificultades operativas, administrativas o personales, el sostenimiento y sustentabilidad recurrentes de la operación de la unidad económica.
- **Crecimiento:** Sobre la base de la capacidad productiva desarrollada, se evalúa y selecciona la mejor alternativa para el crecimiento de la capacidad instalada de la unidad creada.
- **Expansión:** Evaluada la capacidad productiva instalada de una determinada unidad, se decide la factibilidad de expansión de su actual capacidad productiva o de prestación de servicios y concretada en ampliación física de su iniciativa o en la creación de nuevas unidades a ubicar en comunidades o sectores aledaños a la unidad matriz

- **Fin del ciclo:** Se cierra el proceso de fortalecimiento productivo para un determinado emprendedor, y se comienza otro ciclo para fortalecer la experiencia sostenible y sustentable.



Las variables y actores a considerar en la economía real

El sector real se refiere a las transacciones económicas medibles y operativas observadas en una economía concreta, que existe, se ha desarrollado y a la cual se enfrenta el emprendedor. Los principales actores que se deben analizar y

vincular a un proceso productivo o de prestación de servicios son:

- Hogares o consumidores
- Sociedades no financieras
- Sociedades financieras
- Gobierno en general (nacional, regional, local y comunal)
- Resto del mundo

Los medios de producción y la tecnología

Los Medios de Producción deben ser entendidos como un amplio abanico de recursos económicos existentes en una economía mediante los cuales se crean y organizan las distintas industrias, empresas, fábricas y hasta el estado, cuando su fin es la producción y la venta de bienes y servicios. La posibilidad de un excedente económico se presenta cuando en el proceso de producción se crea un producto material mayor de lo necesario para garantizar la reproducción de los productores directos. Esta posibilidad no depende de que se lleve a cabo un proceso de optimización irrestricta, que recién es un principio económico de las sociedades capitalistas (y socialistas) modernas, no existiendo anteriormente como un problema o una meta consciente. Aun así, un excedente económico potencial existe desde hace varios miles de años (al menos desde la revolución neolítica). Según Carlos Marx, los medios de producción son apropiados por quien tiene el poder económico, y dichos medios de producción suponen la existencia de explotación hacia el individuo trabajador.

De allí, que una persona que asume un emprendimiento, debe entender que su condición no cabe dentro de este enfoque sino el de empresario, poseedor de su propio destino, no es un empleado, es un emprendedor. Por ello, el emprendedor

maneja instrumentos de poder y sometimiento de la sociedad en cuanto a la producción de lo que ella requiere para la vida.

Son medios de producción las materias primas, la maquinaria agrícola e industrial, los automóviles de diversos tipos o las instalaciones destinadas a la creación de un producto (granjas, fábricas, talleres...), los equipos tecnológicos, los almacenes y centros de acopio, entre otros.

El emprendedor debe conocer y comprender las formas más evidentes de entender si la tecnología se aplica o no con sentido útil en su emprendimiento, debe reflexionar si **la tecnología ayuda a mejorar la productividad del emprendimiento**.

La mejora en la productividad se produce en tres formas:

- a) Reduciendo los tiempos en la ejecución de procesos,
- b) Eliminando o sustituyendo total o parcialmente tareas dentro de esos procesos o,
- c) Incorporando nuevas funcionalidades que aportan valor al proceso ya existente.

De esta manera, la productividad funciona como la relación entre valor generado y recursos utilizados y, aunque resulte obvio, el objetivo del emprendimiento es **maximizar el valor de servicio o producto con el empleo óptimo de recursos**.

Si pensamos en cómo la tecnología ha contribuido a esa optimización y mejora en la productividad, vemos cómo en la mayoría de los casos las tecnologías que se han consolidado como parte de las operaciones de un emprendimiento han sido aquellas dirigidas a reducir tiempos en la ejecución de tareas.

Así, las tecnologías incipientes como la automatización de la burocracia, la inteligencia artificial, big data o robótica, pasan a ser aquellas que, directamente, sustituyen procesos completos,

reformulan procesos existentes y replantean de forma disruptiva la gestión de operaciones y servicio en un emprendimiento.

El concepto de valor generado por el uso de las tecnologías se centra aquí en el valor final del servicio o del producto y la satisfacción final en el consumidor. Se le da cabida al valor que genera la automatización y sustitución de procesos manuales llevados a cabo por el talento humano.

Entre las tecnologías que se enmarcan en la optimización de recursos y que mejoran los **tiempos de ejecución de tareas**, hay algunas que merecen especial atención por su incorporación paulatina al sector: lectores de documentos, sistemas de pagos electrónicos, sistema de citas médicas electrónicas permiten agilizar un proceso en el que, a pesar de seguir empleando el talento humano, la toma de datos se agiliza y automatiza. Para el empleado y para el consumidor final el valor se traduce en la optimización de tiempos.

Otra cuestión, serían los sistemas de firma biométrica o las máquinas de efectivo (cash) que **sustituyen o adelantan tareas** en el proceso de producción, al más puro estilo de metodologías *Lean Management* (filosofía de trabajo **que busca** la forma de mejorar y optimizar los sistemas de producción eliminando los “desperdicios”).

En cuanto a **tecnologías que prescinden o cambian radicalmente un proceso**, podríamos pensar en las posibilidades de la inteligencia artificial en actividades como Revenue Management, (estrategias para vender el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado) compras de materia prima o sistemas presupuestarios.

Efectivamente, ese enfoque tiene cabida dentro de un modo de entender el emprendimiento. Es un planteamiento en el que uno piensa en la sustitución o eliminación de tareas como

objetivo de productividad, cuando en la realidad es que no hay mayor aumento de productividad que **crear nuevos procesos y tareas que aporten valor** dentro de un servicio o la producción de un bien.

Se puede pensar en sustituir tareas cuando se trata de lograr la mejor gestión posible, pero si el planteamiento fuese el de reducir automatizando las tareas que no aportan valor y **aumentar las tareas que aporten valor**, se entraría en una nueva dimensión, una nueva forma de formular la gestión en el emprendimiento, no sólo a corto plazo, sino a medio y largo plazo.

El uso de la tecnología, si es propia, es importante para el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento, pero cuando no es propia, se entra en el mundo de la dependencia y el sometimiento a los parámetros tecnológicos que otros actores manipulan a su favor.

Un emprendimiento debe manejar lo que representa el uso de la tecnología para su desarrollo y cómo a través de ella se generan e incrementan los beneficios económicos tan esperados. El uso de la tecnología puede producir ahorros y aumentar la productividad. Pero estos indicadores son fruto del día a día en la gestión que desarrolla un emprendedor, donde intervienen otros muchos factores. No se trata del efecto de un cambio tecnológico revolucionario por sí mismo, sino del impacto que este genera en la productividad.

En general, la tecnología en los emprendimientos tiene un efecto transformador mayor que el del efecto a corto plazo en la productividad. Ese efecto genera una oportunidad para evolucionar y no quedarse estancado, para hacer crecer el negocio, generar nuevas actividades, mejorar productos y servicios o la atención a los potenciales consumidores.

El enfoque correcto para abordar la implantación de tecnología en el emprendimiento es analizar el **impacto en el modelo de negocio asumido**, en cómo estos deben transformarse para

abordar nuevas oportunidades de crecimiento, en cómo diferenciarse de la competencia, en competir en nuevos nichos de mercado, en rediseñar los procesos de negocio. La ganancia en productividad es más un efecto de esta transformación, que un fin en sí mismo.

El talento humano y su caracterización

Se trata de diferenciar lo que es el talento humano que se requiere para impulsar un emprendimiento al concepto tradicional de recurso humano como trabajador a ser contratado por un emprendimiento. Pareciera algo confuso, pero es necesario explicarlo.

En principio toda sociedad ha creado un sistema educativo para formar profesionales, técnicos y oficios que responden a las demandas de las empresas, el estado y en general al desarrollo económico integral de un país.

No obstante, el enfoque que se plantea para el emprendimiento, no solo es el de dominio de conocimientos técnicos, científicos o sociológicos, sino el de desarrollar un enfoque donde el talento humano hace vivir el emprendimiento, garantizando su supervivencia en distintos momentos o etapas de los ciclos económicos por donde transita.

Para el enfoque de fortalecer el talento humano como emprendedor, se debe entender y comprender que “es crucial el papel del personal y su ciclo de vida como parte de la sostenibilidad del emprendimiento”, no solo verlo como empleado, donde el emprendimiento tiene por finalidad apoyar y desarrollar la trayectoria profesional de las personas que pertenecen a éste, preocupándose tenuemente de su bienestar, sino mucho más allá de dicho enfoque. Debe ser muy distinto al modelo tradicional de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) que abarcan más bien los procesos administrativos, la regulación laboral y sus beneficios, y se limitan a dichas tareas.

La gran diferencia a impulsar se observa entre la gestión del talento humano y la gestión tradicional de recursos humanos, donde la primera de ellas es estratégica y a largo plazo tiende a planificar el talento (la capacidad de hacer) en base a los objetivos del emprendimiento, tendiendo al bienestar colectivo más que individual; por el contrario, la segunda está orientada a que la mayoría de los emprendimientos desconozcan lo importante de contar con el mejor personal, y centran su acción más en la táctica y en el ahora, llevando la gestión hacia el papeleo y la contratación elemental que centrarse en la promoción y la gestión del talento humano para la sustentabilidad del emprendimiento.

La gestión de talentos es estratégica. Normalmente se manifiesta en una amplia planificación a largo plazo de la organización, fuertemente asociada a los objetivos del emprendimiento, a diferencia del manejo del concepto de recursos humanos como modelo tradicional que es más táctico, lidiando con la gestión del día a día de las personas.

Pero, ¿qué se debe manejar o gestionar en el modelo de administración del talento humano por parte de un determinado emprendimiento? Se debe partir de las siguientes premisas:

a. **Quien sea contratado o incorporado en un emprendimiento debe poseer la cualidad de pro-actividad hacia un determinado negocio.** Es decir, debe sentir afinidad con la actividad económica a desarrollar, y no animadversión. (Hostilidad, desapego, antipatía, enemistad, rivalidad, malquerencia, rencor, rabia, desavenencia y pugna en cuanto a la tarea a cumplir.)

b. **Debe tener como cualidad la amabilidad.** Acto o comportamiento en el cual nos mostramos corteses, complacientes y afectuosos hacia los demás. La palabra, como tal, proviene del latín *amabilitas*, *amabilitatis*. La amabilidad es un **valor social** que se funda en el respeto, el afecto y benevolencia en nuestra forma de relacionarnos con el otro.

Contar con una persona en el emprendimiento que no cumple con este precepto es conducir el emprendimiento al abismo del fracaso.

c. **Debe comprender el proceso productivo**, y si no está preparado, se debe iniciar el plan de formación para tal fin.

d. **Debe ser puntual, de buen hablar, comunicador**, respetuoso de la opinión de los demás y por sobre todo comprensivo.

e. **Debe querer emprender junto a otros compañeros** y desarrollar la cualidad del trabajo solidario, colectivo e integrador.

A veces es difícil conseguir personas con esta caracterización, de no contar con ellas se deberá establecer un plan de formación progresivo y estructurar un esquema de incentivos de manera que en corto plazo se pueda contar con el talento humano necesario y suficiente para impulsar el emprendimiento.

CONDICIONES MÍNIMAS A CONSIDERAR PARA INICIAR UN EMPRENDIMIENTO COMUNAL O COMUNITARIO

Condiciones mínimas a considerar para iniciar un emprendimiento comunal o comunitario.

Un emprendimiento no es cualquier cosa, significa en términos objetivos, dar todo por crear un sistema viable que permita la sostenibilidad y sustentabilidad de la vida de quien lo impulsa. No se trata de un concepto teórico o jurídico, sino en una realidad práctica: iniciar una actividad o negocio económico, con condiciones o sin ella.

Por ello, no debe ser considerado una aventura, sino una empresa, (entendida como una acción o tarea que entraña inteligencia, esfuerzo y trabajo humano), que conlleva un modelo de gestión de negocios, un camino para la estabilidad y equilibrio socio económico de la familia y del hombre o mujer que lo impulsa. Se trata de entrar en el mundo de la economía y sobrevivir a su salvajismo.

A continuación, se presentan las condiciones mínimas que debe tener quien desee iniciar un emprendimiento comunal o comunitario, en el entendido que, si no las cumple, debe en lo posible trazarse un plan de vida de tal forma que en el menor tiempo posible pueda reunir tales condiciones y adentrarse al

mundo del emprendimiento. No hacerlo sería el primer error que cometería en su camino al emprendimiento deseado.

1. **Dominar el proceso productivo o de servicio a impulsar.** Ello pasa por entender todo el ciclo productivo, desde su génesis hasta la entrega del bien o producto final. Importante es controlar la fuente desde donde se obtendrá la materia prima, base para la producción del bien o servicio.
2. **Tener identificado el nicho (parte) de mercado a atender.** No saber a quién vender sería realmente catastrófico y más si desconoce su capacidad adquisitiva.
3. **Tener claridad en la capacidad de producción o prestación de servicio a generar.** Capacidad máxima y capacidad mínima de producción o prestación de servicios, de manera de evitar incurrir en costos que atentaría con el avance y fortalecimiento de la experiencia del emprendimiento. Ello determina la cantidad de personal a emplear. Se trata de tener el control de costos de operación y funcionamiento moldeados por la capacidad instalada y el personal requerido para su operación.
4. **Contar con espacio físico accesible.** En lo posible propio, de manera de controlar el costo que significaría alquilar uno. No olvidando la capacidad de almacenamiento.
5. **Tener el control de los proveedores de la materia prima,** así como claridad en el sistema de distribución a utilizar.
6. **Dominar el modelo de gestión de excedentes y de operación a utilizar.** No saber cómo operar el emprendimiento conduce a maximizar los errores operacionales y a generar posibles gastos y costos no pensados inicialmente.
7. **Haber identificado el personal mínimo que se incorporará al emprendimiento** a impulsar, y tenerlo en condiciones óptimas para iniciar la operación.

8. **Contar con al menos 6 meses de recursos financieros que permitan el funcionamiento del emprendimiento sin problemas de fondos para operar**, en el entendido de que estos primeros meses los recursos a generar no deberían ser tocados para gastos sino para inversión.
9. **Identificar la forma jurídica que garantizará su posicionamiento en un territorio regido por los impuestos del estado.**

Para que se pueda funcionar en el ámbito económico requerimos aplicar, en nuestro comportamiento y pensamiento, ciertos principios. Por ello, es importante entender lo que significa dicho término. En su concepto más amplio, es un fundamento o regla ideológica y de conducta que regirá el desarrollo de un determinado emprendimiento. El **Principio** viene del latín *principium* que significa origen, inicio, comienzo. No obstante, a pesar de aún ser usado para referirse al inicio de algo, esta palabra es mayormente usada en un sentido filosófico moral y ético.

Los **principios** son usados para referirse a **fundamentos y/o normas de comportamiento sobre cómo funciona una ideología, teoría, doctrina, religión o ciencia, y en nuestro caso como afecta el emprendimiento.**

Asimismo, se deben considerar ciertas premisas en el modelo de arranque de un emprendimiento. De allí, que al igual que los principios se debe entender que es una premisa. Una premisa es el resultado de un **razonamiento que puede ser verdadero o falso y que permite determinar una conclusión.** Se emplea como sinónimo de objetivo o de principio moral. Un ejemplo pudiera ser: «Nuestra premisa es obtener los mayores ingresos con el menor esfuerzo posible» o «los docentes educan partiendo de la premisa de los valores sociales».

Es una señal para inferir algo partiendo de la información o argumentos que se posean en el campo económico concreto.

La premisa y la conclusión forman un argumento. Premisa es una palabra que se origina del latín *praemissus*, que significa “enviar delante”.

Aclarado estos términos, veamos cuáles son los principios y premisas que rigen el emprendimiento:

- a) **Todo producto o servicio atiende la necesidad del consumidor, no la necesidad propia.** No se puede pensar por la necesidad propia, es fundamental identificar la real necesidad del otro. No hacerlo es encontrar un obstáculo al emprendimiento y creer algo que no es real.
- b) **Es el poder adquisitivo del consumidor quien determina la acción de compra,** no su deseo, el interés o la preferencia. Pudiéramos desear comer atún, pero si mi capacidad no me lo permite, comeré sardina. Es importante esta premisa, a pesar de querer y desear algo, no necesariamente se posee la condición para cumplirla, por ello, es la capacidad adquisitiva que se posee la que determina el consumo final. Quisiera un par de zapatos para mujeres de marca Christian Dior, Chanel, Gucci, Prada, Louis Vuitton, **Christian Louboutin, Jimmy Choo, Aquazzura o Gianvito Rossi**, pero la capacidad de compra de la mayoría de consumidores, solo permite adquirir un par de zapatos que no exceda los 30 dólares USA. Aquí se ve claramente cómo funciona la premisa: sólo aquello factible de ser comprado es lo que el emprendedor debe hacer posible de producir y vender. Indistintamente de que pudiera existir un consumidor que adquiera productos de mayor precio, pero que para el objetivo de emprender un negocio es mucho más delicado, con mayor tratamiento y precisión, dado que lo que es cierto es que la mayoría de los consumidores tienen un límite o restricción en su presupuesto de gasto.
- c) **Se debe producir y vender lo que en la medida de lo posible no esté condicionado por la dependencia de**

la materia prima extranjera. Un producto pudiera no ser elaborado en un momento determinado, por la existencia de una clara dependencia de la materia prima extranjera, con la variable de afectación directa del proceso productivo, si por alguna circunstancia el nivel de accesibilidad de dicha materia prima en el exterior se ve afectado. Ejemplo, si elaboro comida para animales, pero el contenido de su receta es a base de soya, y en el país no se produce soya, mi producción está determinada por el nivel de accesibilidad que tiene mi emprendimiento para adquirir dicha materia prima. Si bajo determinadas circunstancias el emprendedor no puede adquirir la soya, su proceso productivo se paraliza, se entra en una situación crítica de funcionamiento que posiblemente conduce al fracaso de la experiencia.

- d) **Costos de producción y de operación deben ser los justos.** Los costos de producción y de operación deben ser los costos promedios del mercado. El emprendedor debe dominar la estructura de costos de manera de evitar que otros emprendimientos atenten de manera indirecta contra su producción.
- e) **El nivel de excedente debe ser el necesario y suficiente para sostener la operación y garantizar el grado de atracción económica.** Hay que entender que en toda actividad económica debe haber un interés para su desarrollo, si la actividad mantiene niveles de excedentes no atractivos, es mejor migrar a otra actividad de mayor salida e impacto económico, dado que está destinada al fracaso. Si se trabajan niveles especulativos el resultado final será igualmente el fracaso.
- f) **La lealtad hacia el consumidor. El cliente siempre tiene la razón,** es un lema o eslogan que animaba al personal de servicio a dar alta prioridad a la satisfacción del cliente. El término de lealtad expresa un sentimiento de respeto y fidelidad, siendo bidireccional (empresa-cliente), siendo la fidelidad del cliente uno de los

objetivos que se deben cultivar por todos en la organización emprendedora. Fue popularizado por comerciantes pioneros y exitosos como Harry Gordon Selfridge, John Wanamaker y Marshall Field, (EEUU). **Estos empresarios defendían que las quejas de los clientes deberían ser tratadas seriamente para que los clientes no se sintieran engañados.** Esta actitud era novedosa e influyente en una época en la que la tergiversación era común y caveatemptor (que el comprador sea el que se preocupe) era una máxima legal común. Algunas variaciones incluyen "*le cliente n'unjamaistort*" (el cliente nunca se equivoca), que era el eslogan del hotelero Cesar Ritz, (suizo) quien dijo que "si un comensal reniega de un plato o un vino, retíralo y reemplázalo inmediatamente, sin hacer preguntas". Una variación frecuentemente utilizada en Alemania es "*der Kunde ist König*" (el cliente es rey), mientras en Japón el lema "*okyakusamawakamisadesu*" (お客様は神様です), que significa «el cliente es un dios».

En consecuencia, surge un principio que estamos introduciendo en este libro: **La lealtad hacia el consumidor.** No importa como vemos nosotros al consumidor, lo importante es cómo nos ve y que hacemos para que nos vea bien. Se debe ser leal a la opinión del consumidor sobre un determinado producto o servicio. Y esta lealtad no es fidelidad sino satisfacción por el producto y apego al mismo por sus propiedades de resolución de la necesidad. Esto se logra bajo dos condiciones: calidad y precio.

- g) **El acceso al producto es garantía de la venta.** Un producto o servicio debe tener la cualidad de estar disponible en los territorios donde los consumidores lo aprecian y solicitan. Un producto que no ha resuelto el sistema de distribución, es un producto que no se vende, y por tanto el nivel de demanda se hace bajo y con el tiempo tiende a desaparecer. El emprendedor

debe tener mucho tacto al definir su sistema de distribución de manera de garantizar la salida del producto permanentemente.

- h) **El conocimiento masivo del producto.** Nada se vende si no se conoce. El producto debe responder a una necesidad medible, de lo contrario no es posible evaluar la receptividad del mismo. Por ejemplo, si se necesita una mantequilla, lo primero que debemos entender que no es una margarina, segundo que es un derivado de la leche, tercero que tiene un sabor agradable, cuarto que se derrite con el calor, que se mantiene por tiempo fuera del refrigerador. Todo lo anterior, lo mide el consumidor y lo expresa. Por tanto, si lanzo una mantequilla debe reunir estas cualidades mínimas y luego el resultado será su consumo y divulgación espontánea. Un producto desconocido poco se vende.
- i) Por último, **la presentación del producto.** No descuidemos la manera en que el producto debe ser visto. La imagen del producto es un factor que pocos emprendedores trabajan. No obstante, la vista es el primer punto que identifica a un producto. Si la presentación no es atractiva, no llamará la atención, y la idea de un producto o servicio es que en el primer contacto llame la atención, el segundo contacto es la respuesta a la necesidad. Ambas son una combinación necesaria y suficiente para penetrar en el pensamiento del consumidor.
- j) **El mejor precio con la calidad estándar del producto o servicio a ofrecer,** que este en concordancia con el valor percibido y satisfacción de la necesidad del consumidor.
- k) **Empoderar la marca ya sea del producto o servicio a ofrecer,** con acciones alineadas al posicionamiento, propósito, valores de la misma, con el fin de crear conexiones fluidas y permanentes en el momento que el cliente realice su decisión de compra.

EI ALIADO ESTRATÉGICO INVISIBLE: EL OBVIO

- **El aliado estratégico invisible: el obvio**
- **Aspectos a considerar para identificar las percepciones (Insights) en los potenciales o reales consumidores**
- **Estrategia a seguir para identificar la percepción o insight del consumidor**
- **El obvio: el consumidor real y potencial**
- **Necesidades y preferencias del consumidor**

El aliado estratégico invisible

¿Quién es el aliado estratégico invisible?

Los emprendimientos comunal o comunitarios tienen un aliado estratégico que es determinante para su éxito, que tienen que conocer con mucha profundidad, pero que el sistema económico generalmente lo minimiza dándole prioridad a otros aspectos, lo considera importante en la concepción productiva pero no lo señala cómo el elemento que define el éxito o no del emprendimiento, a pesar de ser la base de la economía mundial: el **comprador o consumidor**, Para los efectos del presente modelo, no se establecerá diferencia entre ambos términos, siendo el comprador un consumidor que cristaliza su decisión de compra adquiriendo un producto o bien o haciendo uso de un servicio.

El comprador, (en inglés se les identifica como el Buyer), es decir la **Persona que compra y por supuesto factibiliza el consumo -ya sea propio o para algún usuario-**, es la representación potencial de tu cliente ideal. Entiéndase bien este elemento: quién compra es quién tiene la capacidad adquisitiva necesaria para realizar la venta de un producto o la prestación de un producto. En un hogar, donde quien compra es solo el jefe de familia, éste es quién posee la capacidad de hacer posible la venta de un producto, a pesar de que posiblemente sea su esposa o sus hijos quienes determinen la necesidad a atender y su uso o consumo. Pero, esta necesidad está condicionada por la capacidad adquisitiva de dicha figura. Lo que se quiere dar a entender es que por ejemplo todos tienen posiblemente necesidades iguales o encontradas, pero es la capacidad adquisitiva la que determina que producto se compra. Ejemplo: los padres, pudieran preferir el consumo de pescados, los hijos de hamburguesas y los abuelos de carne de pollo, pero es la capacidad adquisitiva la que determina finalmente que es lo posible de comprar que garantice la alimentación de todo el conjunto familiar. Se puede querer muchas cosas, pero ¿es factible su compra? El emprendedor no puede perder de vista esta premisa.

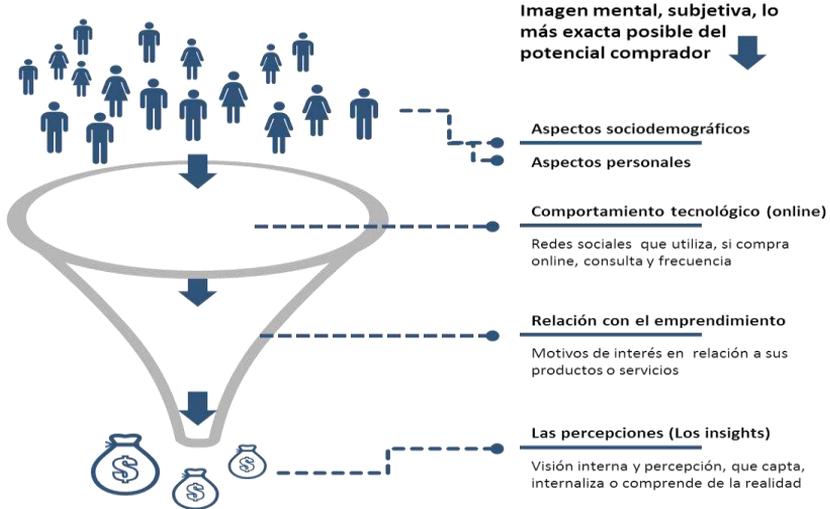
Existen datos reales que determinan el comportamiento de consumo de una persona y de su grupo familiar, que delimitan las características socio- demográficas y económicas de los consumidores, reales o potenciales, así como la modelización de sus historias personales, motivaciones, objetivos, gustos, preferencias, modas, retos y preocupaciones. No es fácil lograr obtener tales datos, no obstante, allí está el reto del emprendedor, buscar la manera de conocer cuál es el comportamiento promedio del consumidor que atenderá y dónde está ubicado, identificando su real capacidad adquisitiva.

Se trata del estereotipo de consumidor preciso y predecible para el producto o servicio a ofrecer. En otras palabras, son seres humanos a quienes se deberá atraer, convencer, atrapar, cerrar su relación de consumo y hacerlo un asiduo cliente del producto o servicio. En otras palabras, es el consumidor necesario para el emprendimiento, y constituye la columna vertebral de la estrategia de marketing y ventas.

La identificación correcta del comprador (Buyer), es decir la persona con capacidad adquisitiva, es lo que permite **conocer de una forma integral a nuestro potencial consumidor**, no solo en cuanto a su perfil sociodemográfico, sino que también sobre necesidades apremiantes, gustos, preferencias, inquietudes y en definitiva sus opiniones.

Por tanto, Identificar al comprador potencial (Buyer), permite construir lo que se denomina la ruta del cliente, el Buyer journey (recorrido del cliente) desde que descubre su necesidad factible de atender hasta que la resuelve por la venta de un producto o servicio, todo ello bajo una estrategia o varias que manejan contenidos incentivadores al consumo del producto o servicio, de forma eficaz, efectiva y recurrente.

Compradores potenciales (buyers)



La información a obtener del comprador (Buyer) y que permite identificar la imagen mental, subjetiva, lo más exacta posible del potencial comprador está referida a:

Aspectos sociodemográficos. Datos objetivos relacionados con: edad, sexo, lugar de residencia, estado civil, nivel de estudios, ingresos, capacidad de compra real, etc.

Aspectos o detalles personales. Campo laboral, aficiones o hobbies en su tiempo libre, personas que influyen en sus decisiones, qué le hace feliz o que lo reconforta en sus necesidades, gustos y preferencias, etc.

Comportamiento tecnológico (online). Qué redes sociales utiliza, si compra habitualmente en tiendas online, qué tipo de blogs consulta y con qué frecuencia, etc.

Relación con el emprendimiento y sus productos o servicios. Motivos por los que está interesado en determinados productos o servicios y, si ya ha probado el producto o servicio que se le pretende vender, cuál es su nivel de satisfacción, cómo lo conoció, qué aspectos del emprendimiento le parecen importantes y cuáles cambiaría, cómo le parece el precio.

Las percepciones (Los insights). Este aspecto es poco trabajado y para el emprendimiento es crucial. Se trata de los pensamientos profundos y muchas veces ocultos que tiene el consumidor en relación con un determinado producto o marca. Es una información subjetiva pero crucial en la definición del comprador (Buyer persona).

Insight es un término utilizado en psicología proveniente del inglés, que se puede traducir al español como "visión interna" o más genéricamente "percepción" o "entendimiento personal de la realidad".

Mediante un **insight** el sujeto "capta, internaliza" o comprende, una "verdad" revelada (cualidad y beneficio de un producto) y actúa en base a lo que percibe e interpreta, que pudiera ser común o diferente de acuerdo con los parámetros que internamente actúan en el individuo para concebir una opinión.

Un insight no es una motivación, ya que las motivaciones de compra son los impulsos emocionales o racionales que generan la compra, un insight se refiere a los pensamientos o sentires subjetivos que se generan en el inconsciente del consumidor ya sea antes o después de la compra.

Aspectos a considerar para identificar las percepciones (Insights) en los potenciales o reales consumidores

- **Debe ser expresable:** basado en la verdad del consumidor, en su subjetividad.
- **Debe tener un alcance medible:** tiene que poder ser compartido por muchos consumidores y escalables en el tiempo.
- **Debe ser relevante:** que ofrezca la posibilidad de construir una propuesta de valor (producto o servicio) que permita la diferenciación con los competidores de los productos o servicios del emprendimiento.

Este enfoque surge de la Psicología, concretamente de la relación que existe entre el **psicoanálisis y la disciplina gestáltica**, con el fin de **estudiar el inconsciente y re-significar los conceptos dados** a través de diversas técnicas como el pensamiento lateral y las metáforas. Un emprendedor no necesariamente debe conocer al detalle sobre estos conceptos de la psicología, pero debe entender que existen y funcionan en la selección de compra de una persona.

Los Insights son tendencias (trends) de cambio que permiten obtener una **visión más humana a los negocios**, y mueven a las personas, a la sociedad y a las industrias al cambio y en el caso concreto que nos ocupa al consumo. Quienes trabajan con este paradigma podrían llamarse “*insighters*” (y no necesariamente deben ser psicólogos) que analizan con huella psicológica y de mercadeo a los consumidores para generar ideas con valor.

La capacidad estratégica de los Insights obliga a mirar a las personas como tales y a desafiar los límites de lo impuesto y dado como común e ir más allá de lo generalizable.

¿Cuál será el primer paso que debe darse para andar el camino de la percepción profunda del consumidor? Esto es simple, “**pisar la calle**”, salir y mirar hacia afuera del emprendimiento, alejándose de la zona de confort que produce el entorno de una organización.

Una actuación ganadora (performance) será aquella que cuente con **datos** anclados en la realidad de un grupo de consumidores, donde se identifiquen sus **Insights** más profundos y se lleve adelante una **estrategia** de venta basada en estos.

Estrategia a seguir para identificar la percepción o insight del consumidor

1.- Observar al consumidor

Es fundamental que observes todos los pasos y acciones de consumo del consumidor potencial para estar presente en el momento en el que manifiesta una respuesta hacia tu producto o servicio, sea esta positiva o negativa. Comprender qué le ha llevado a tener esa conducta. De la misma manera se debe detectar las expectativas de tu nicho (parte concreta y delimitada) de mercado y de qué manera tu producto o servicio las satisface. Puedes ayudarte con sondeos y entrevistas no mayores a 5 minutos. Pero, no olvides, que una de las mejores formas de conseguir esa información es observando el comportamiento en los propios puntos de venta.

2.- Escucha a tu consumidor, no pienses por él

Aprovecha todos tus canales de comunicación, las redes sociales, las llamadas telefónicas, el email, las encuestas, sondeos, lo que se dice en la calle de tu marca y de tu competencia...Llena de datos sobre **lo que tu target (parte del mercado) piensa de ti y de lo que realmente busca**. En la

mayoría de las ocasiones serán ellos mismos quienes plasmen sus necesidades a través de diferentes canales, vías o medios.

3.- Investiga permanentemente

Internet te permite acceder a miles de datos y estadísticas que plasmen los comportamientos de tu público objetivo. Pero, más allá de eso, comienza por prestar atención a tu propia información. Adquirir bases de datos externas no es buena idea. Las bases de datos propias te sacarán de más de un apuro y te aportarán información reveladora. **Podrás construir un patrón de comportamiento de tus consumidores e información sobre hábitos de consumo y gustos desde tu propio territorio.**

4.- Ponte en el lugar del cliente, imagínate que piensa el de tu producto o servicio

Una técnica que te ayudará a conocer qué es un insight y dar con él es simplemente ser empático. Ponte en los zapatos de tu audiencia y en base a la información que tienes sobre ellos piensa:

¿Qué haría si fuera un consumidor tipo?

¿Qué me gustaría realmente?

¿Qué necesito obtener del producto o servicio?

¿Cómo podrían dicho producto o servicio mejorar mi consumo?

¿Qué espero de ese producto o servicio de manera concreta?

Lo que se busca con la identificación de los insights es conocer aspectos del consumidor que ni él mismo conoce. Y a partir de ahí generar una serie de acciones que permitirán mejorar el consumo de tu producto o servicio. Por lo tanto, podrás trazar estrategias de comercialización de tus productos y servicios para, posiblemente, atender nuevas necesidades que el consumidor ya tenía, pero que no las había descubierto.

Será un mecanismo **para reposicionarte en el mercado, en tu segmento, en tu nicho.** Una buena estrategia de comercialización centrada en la necesidad profunda del consumidor, podrá hacer la diferencia y colocarte como uno de los mejores emprendimientos del mercado.

El obvio: el consumidor real y potencial

La teoría del consumidor significa la perspectiva de quién consume desde el emprendimiento, siendo una tarea del emprendedor identificar el comportamiento de los consumidores, sean estos reales o potenciales, en su decisión de consumo que permite satisfacer sus preferencias, gustos, intereses y en definitiva sus necesidades.

El consumidor es un agente económico, identificado en el ciclo económico como el hogar, que demanda y disfruta bienes y servicios, satisfaciendo sus necesidades.

En economía se conoce la existencia de una serie de factores que determinan la demanda de los bienes y servicios. Los individuos deben decidir sobre qué consumir en cuanto a bienes y servicios. Ahora bien, en el mercado, esta decisión de consumo es dada sobre la base de un determinado precio y una importante restricción presupuestaria (capacidad adquisitiva) de quien compra.

La teoría del consumidor procura saber **cómo los consumidores prefieren distribuir su ingreso entre un conjunto de bienes y servicios, en competencia permanente,** logrando alcanzar la satisfacción más alta posible.

De manera que, la teoría del consumidor engloba la interacción de preferencias de los consumidores, las combinaciones preferentes de bienes que reportan igual satisfacción y la

totalidad posible de bienes que se puede agotar con un ingreso dado, determinado por un precio conveniente.

Necesidades y preferencias del consumidor

En la teoría del consumidor se asume que las necesidades y preferencias del individuo guardan relaciones como las siguientes:

- Que los bienes que puede adquirir el consumidor, son comparables entre sí. Esto básicamente por dos aspectos: el precio y su calidad. Hay otros que influyen igualmente como el nivel de accesibilidad del producto con respecto a quien consume.
- Que las necesidades y preferencias del consumidor son transitivas, conformes a la clasificación y el sistema A (producto que requiere alto poder adquisitivo) B (producto que requiere mediano poder adquisitivo) C (producto que requiere bajo o limitado poder adquisitivo) en función del volumen de compras durante un tiempo determinado; de forma tal, que si una persona prefiere A en vez de B y a B en vez de C, entonces, de seguro prefiere A en lugar de C, sino existe B.
- Cualquier bien, producto o servicios solo es comparable con su sustituto, que posee las mismas cualidades y precios, pero donde el posicionamiento de la marca, su respuesta y aceptación histórica le dan cierta preferencia en el consumo a aquel que por un momento determinado sustituye.

De acuerdo a esta la teoría, la persona, como agente consumidor, establece un orden de selección en los bienes, productos o servicios a elegir para su consumo, lo cual marca su preferencia. Esta preferencia surge porque se tiene una necesidad y bajo diversos factores psicológicos, físicos, espirituales y determinantemente económico, el hombre lo elige para satisfacerla.

Esta forma de relacionamiento, tiene su sostén en lo que plantea Abraham Maslow, en la pirámide de necesidades (1947). El psicólogo estadounidense Abraham Maslow desarrolló una teoría sobre la motivación y las necesidades del ser humano. En ella **afirmó que la satisfacción de las necesidades más básicas del ser humano genera de forma sucesiva otro tipo de necesidades**. Es decir, que hay una lógica en la preferencia de las necesidades. Ejemplo, si no como, me muero, y por tanto no puedo preferir vestirme a comer. Pero cubierta la necesidad de comer, puedo pensar en vestirme.

De esta forma, las necesidades humanas son clasificadas de una forma jerárquica y es lo que se conoce como la pirámide de Maslow o la jerarquía de las necesidades humanas.

En la base se sitúan las necesidades **fisiológicas** (por ejemplo, el consumo del aire, el descanso o la alimentación), en un nivel más elevado, se encuentran las necesidades de **seguridad** (protección, estabilidad...). A continuación, aparecen las necesidades de **afiliación** o aceptación social (amor, pertenencia...). En el siguiente nivel se sitúan las necesidades de **reconocimiento** (confianza, autoestima, éxito, estatus...). Por último, se encuentran las necesidades de **autorrealización**.

La necesidad es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible para la vida.

En Psicología, una necesidad es un impulso surgido de un estado de tensión debido a una carencia concreta. Procede del latín *necessitas, ātis*. Puede definirse como el estado de una persona en relación con los medios necesarios o útiles para su existencia y desarrollo.

De allí que el emprendedor, que quiere ser exitoso, debe formularse algunas de estas interrogantes en relación al consumidor y sus necesidades:

1. ¿Cuántos son y dónde están?
2. ¿Cómo está formado el hogar, la familia, la comunidad? (Abuelos, padres, hijos, nietos, tíos, hermanos, vecinos, etc.)
3. ¿Cuántos trabajan y qué capacidad adquisitiva poseen?
4. ¿Cuántos estudian y en qué campos del saber?
5. ¿Cuántos no trabajan y qué edad poseen?
6. ¿Qué necesidades tienen, jerarquícelas?
7. ¿Qué comen, en que tiempo, en qué cantidad?
8. ¿Todos comen juntos, separados, fuera de casa, en el trabajo?
9. ¿Tienen animales?
10. ¿Qué comen?
11. ¿Con qué frecuencia?
12. ¿Fuera de los alimentos que otra necesidad es determinante en su consumo regular?
13. ¿El producto a ofrecer, depende o no de componentes importados?
14. ¿Se cuenta con el encadenamiento y la relación necesaria para adquirir los insumos necesarios para elaborar el producto a ofrecer?
15. ¿Sus costos son justos y aceptables para construir un precio atractivo al potencial consumidor?

Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow

Escalamiento

5

Autorrealización. Hacer lo máximo que puede dar de sí sus habilidades únicas

4

Sentirnos valorados, respetados.
Prestigio, estatus.

3

Amor, sentirnos queridos y apreciados.
Afecto, amistad o pertenencia.

2

Seguridad y estabilidad de empleo.
Protección y orden

1

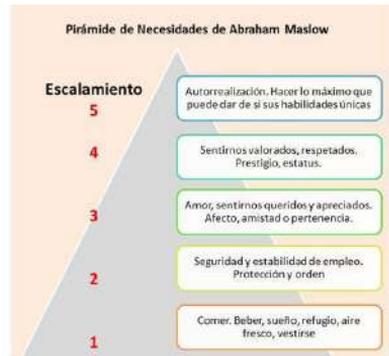
Comer. Beber, sueño, refugio, aire fresco, vestirse

Interrogantes para el consumo

1. ¿Cuántos son?
2. ¿Cómo está formado su hogar? (Abuelos, padres, hijos, nietos, tíos, hermanos, etc.)
3. ¿Cuántos trabajan?
4. ¿Cuántos estudian?
5. ¿Cuántos no trabajan?
6. ¿Todos comen juntos, separados, fuera de casa?
7. ¿Qué comen?
8. ¿Tienen animales?
9. ¿Qué comen?



La Familia



El Ser Humano, como generador de necesidad para poder existir y ser.

EL MODELO DE GESTIÓN: LA CLAVE PARA EL EMPRENDIMIENTO COMUNAL O COMUNITARIO INDETENIBLE

- **El modelo de gestión: la clave del emprendimiento comunal o comunitario indetenible.**
- **Elementos o componentes que integran el Modelo de Gestión para un determinado emprendimiento comunal o comunitario.**
- **Nivel de satisfacción de la vida del emprendedor y su equipo de trabajo.**
- **Costos de servicios e infraestructura de operación.**
- **Costos asociados al producto o servicio directamente.**
- **Costos vinculados al sistema impositivo.**
- **Costos de comercialización y venta.**
- **Excedente generado de acuerdo con la capacidad instalada y su**

capacidad real de producción o prestación de servicios vinculada con un índice o ratio de consumo promedio establecido de acuerdo con el comportamiento general observado en la venta del producto o en la prestación del servicio.

- **Escenario donde el excedente completo se es apropiado por una persona (el emprendedor o dueño de la iniciativa de emprendimiento).**
- **Escenario donde el excedente es distribuido equivalencialmente entre el emprendedor y el equipo de trabajo.**
- **Ejemplo de modelo de gestión de ventas de productos de consumo en comunidades organizadas.**
- **Tener el control pleno de la estructura de costos y del nivel de excedentes a generar es otra clave.**

El modelo de gestión: la clave del emprendimiento comunal o comunitario indetenible

Ya fue introducido como uno de los aspectos ocultos para el nuevo emprendedor, el concepto referido al modelo de gestión. ¿Cuál es el éxito o logro en la mayoría de los emprendimientos existentes en el mundo?: es su modelo de gestión, que pocos comentan y casi nadie explica de manera completa o integral.

Lo más importante a considerar es que cada actividad productiva está relacionada con un determinado modelo de gestión, es decir **el cómo se debe desarrollar** el proceso de dirección, administración, coordinación, seguimiento, evaluación, control, rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad de una actividad económica. Existen muchos modelos de gestión, propuestos por autores diversos, no obstante, cada actividad económica debe manejar su propio modelo de gestión y podrán ser replicables en la medida en que se desarrollan bajo las mismas premisas, principios y condiciones de operatividad que lo hacen sustentable y sostenible.

Con fines académicos se utiliza la siguiente definición de **Modelo de Gestión**:

“Es un sistema de dirección, administración, seguimiento, evaluación y control que se instrumenta en un emprendimiento, que conecta y hace funcionar la estructura organizacional, los procesos operativos, administrativos y financieros, centrado en la capacidad instalada, el talento humano necesario, el plan de producción o prestación de servicios y el conocimiento del consumidor, todo ello moldeado por las condiciones objetivas para la producción de un bien o la prestación de un determinado servicio”.

En nuestro caso, cada modelo corresponde a una realidad determinada, y a pesar de que pudiera replicarse, no necesariamente, la receta pudiera ser la misma en un determinado emprendimiento, ya que dos son los factores que hacen su diferencia: en primer lugar, las condiciones externas de la economía y en segundo lugar la subjetividad interna de quienes impulsan el emprendimiento.

El modelo de gestión se constituye en un posible **ejemplo de actuación para aquellos emprendimientos que apenas comienzan a adaptarse progresivamente a un determinado nicho (parte seleccionada) de mercado**. En estos, se puede apreciar cómo las debilidades y fortalezas de los emprendimientos pueden verse potenciadas u opacadas por una buena gestión tanto administrativa como financiera.

En el modelo de gestión se incluyen una serie de elementos de importancia para el emprendimiento, que son la clave para entender el éxito de un emprendedor.

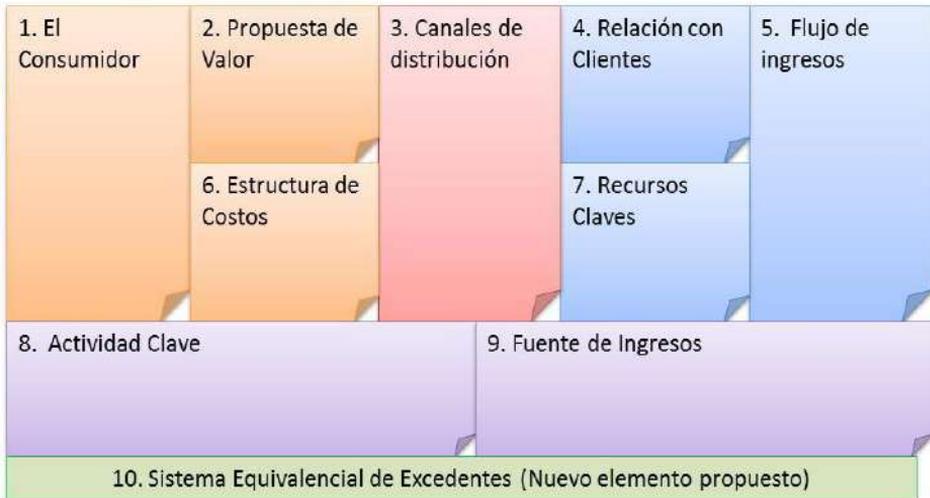
Para nuestra explicación y modelaje conceptual, se ha asumido la metodología denominada Canvas (Lienzos) como una respuesta educacional sencilla, entendible, fácil de instrumentar y de dominar para que un emprendedor construya, fortalezca, madure y sostenga una determinada actividad económica.

Elementos o componentes que integran el Modelo de Gestión para un determinado emprendimiento comunal o comunitario.

La metodología Canvas de Alexander Osterwalder nos presenta nueve (9) divisiones o segmentos a considerar en su construcción o diseño. Hemos creído conveniente incorporarle un segmento o división más, de manera de potenciar dicha propuesta metodológica. Por ello, el modelo a construir se centra en diez (10) divisiones que debe dominar el

emprendedor y que le permiten visualizar la actividad económica en toda su conformación estructural garantizando el real control de la misma y permitiendo mejorar continuamente dicho modelo.

COMPONENTE DEL MÉTODO CANVAS CON APORTE DE LOS AUTORES



Antes de desarrollar las ideas básicas del modelo, y tomando como base lo planteado por Iván Torres (profesor de la Universidad de Carabobo, Venezuela), se hace necesario comentar sobre los fines y medios organizacionales, entendiendo como tales: **“La dirección hacia donde se ejecutan cosas”** (Torres, 2.019, p. 19), es decir que cuando se habla de fines en una organización, se trata de la misión, visión, los objetivos, los problemas, las metas, entre otros, aspectos que no se descartan al iniciar un emprendimiento. Así mismo, se afirma que los medios organizacionales son, en general, **“Los recursos, técnicas y herramientas que se utilizan para cumplir o alcanzar los fines propuestos”** (Torres, 2.019, p.

19), donde la gran dificultad está en centrarse sólo en los medios y olvidarse de los fines asignados.

Tal premisa aplica para la construcción del CANVAS. No se puede obviar el esquema organizativo que debe orientar a cualquier organización económica cuya misión es la de generar excedentes. El autor de esta información, señala los comentarios de dos científicos del siglo pasado que ilustran el planteamiento anterior "*Perfección de medios y confusión de fines, parecen ser las características de nuestro tiempo*" frase atribuida al Dr. Albert Einstein y "*Centrarse en los medios quiere decir, a mi modo de ver, considerar que la esencia de la ciencia se encuentra en sus instrumentos, técnicas, procedimientos, olvidando que en realidad, la esencia está en los problemas que plantea, en los interrogantes y los objetivos*" (A. Maslow, 1991, p. 285).

En 1968, Ludwig Von Bertalanffy, a través de la teoría general de sistemas (1928), enseña que "*Todo sistema está constituido de partes interconectadas con una función específica*". **Un sistema de gestión es un conjunto de acciones interconectadas de tal manera que se puedan alcanzar resultados.** Esas partes interconectadas, a su vez deben, cada una de ellas, seguir un método en el entendido que un sistema de gestión es para producir resultados, estar interconectados y no pueden funcionar de manera aislada. De allí la propuesta de utilización del CANVAS como metodología para explicar los componentes del modelo de gestión.

Los elementos a considerar en el modelo de gestión CANVAS son los siguientes:

1. El consumidor: Para determinar un nicho de mercado (una parte atendida de un grupo de consumidores, o una oportunidad oculta dentro de una rama de negocios amplia y competitiva) es necesario identificar a qué le creas valor. Entendiendo como crear valor, no el concepto empresarial de generar utilidad, sino en el sentido del potencial bienestar que

se logrará crear al satisfacer una necesidad detectada en un determinado grupo humano. Aquí está la clave del éxito de tu emprendimiento. Conocer el consumidor permite no equivocarse en cuanto al producto que se va a colocar o vender y a la respuesta económica que se recibirá de parte de quien desea el producto o servicio.

2. Propuesta de valor: Es crítico identificar el real problema que ayudes a solucionarle al consumidor estudiado. Aquí determinas con claridad el satisfactor que permite que el consumidor tome la decisión de compra. Y para ello son dos elementos claves que debes considerar: la calidad del producto y su relación precio-valor. Veamos un ejemplo: las personas deben vivir y para ello deben alimentarse. Esta máxima conlleva a que, para alimentarse, en un mercado real de cualquier tipo de economía, se debe tener una determinada capacidad adquisitiva, que permita la adquisición de un producto o servicio requerido. Si lo que se desea es proteínas, (carne, pollo o pescado), qué de esos productos son los realmente necesarios para el pensamiento subjetivo del consumidor, qué de esos productos son imprescindibles en la dieta mensual de ese consumidor, qué nivel de capacidad tiene el consumidor para adquirirlo, y qué está dispuesto a sacrificar para ello. Todo esto entra dentro de un enfoque subjetivo muy variable, pero que perfectamente se puede identificar y estratégicamente atender. Todo ello confluye en un precio que posibilita o no su compra recurrente, oportuna y posiblemente de alta rotación.

3. Canales: Identifica el medio por el que vas a hacer llegar la propuesta de valor a tu segmento de clientes objetivo. Este aspecto es clave en el éxito de la venta de productos o de prestación de servicios al consumidor. Si no se tiene control absoluto del canal de comercialización se corre un alto riesgo de no colocar el mismo y por ende de no generar los ingresos mínimos necesarios que deben sostener y mantener la actividad económica que se está impulsando. Aquí es donde han surgido múltiples opciones de negocios al observar el

desarrollo tecnológico que gira alrededor de las comunicaciones humanas. Vender pollo en una comunidad a través de una bodega, charcutería, carnicería, mercado o feria, es igual a vender pollo a través de internet, lo que ocurre es que entran en juego otras variables, como el confort, el ahorro de tiempo en ir a comprar y de incomodidades al trasladar lo comprado a la casa, y de allí el avance en el comercio por las redes y dispositivos electrónicos. Son modelos de gestión centrados en la comercialización, pero no son modelos de gestión centrados en la producción. Por ello, se debe tener claro dónde se va a emprender: ¿es en la producción, en el almacenamiento, en la distribución o en la comercialización y venta del producto? La razón del éxito de los reales emprendedores, que no son innovadores, es apuntar bien en cuál actividad y fase económica desea iniciarse. No hay que confundir el éxito que está detrás de una innovación que se hace viral en el consumo, tal cual internet, o las aplicaciones informáticas o telemáticas, al éxito que está detrás de una actividad económica que no obedece a una invención, sino a una necesidad de vida. El fracaso de más del 50% de los emprendimientos en el mundo radica en no tener el control de los canales de comercialización para lograr la realización de una venta que es segura.

4. Relación con clientes: Reflexiona sobre el tipo de relación que tienes con tus clientes. Hay que determinar si los consumidores requieren un trato personalizado y exclusivo o es masificado, si va a existir una relación personal con ellos, o si vas a tener autoservicio o va a ser automatizado. Se tiene que evaluar y considerar tener en cuenta que la relación con tus clientes **debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca y producto**. Es aquí donde está la diferencia con todos los emprendimientos que han fracasado. No se establecen relaciones claras, fuertes y reales con los consumidores o usuarios de lo que ofreces. El emprendedor debe controlar estos aspectos: ¿Cómo se va a captar a los consumidores potenciales? ¿Dónde será factible encontrarlos? Utilizando los canales seleccionados, cómo será el proceso de acercamiento

a los consumidores para captarlos. Una vez conseguidos, cuál es la manera de mantenerlos de que no se vayan y averiguar sus necesidades para que sigan gastando dinero en los productos ofrecidos. Este bloque está muy relacionado con el **embudo de marketing o funnel de conversión** que debe ser una especie de **círculo vicioso**: atraer clientes, fidelizar y seguir aumentando su volumen. La fidelidad a un producto solo se logra cuando este cumple las dos condiciones que fueron señaladas previamente: calidad y relación precio valor justo.

5. Flujo de ingresos: Se debe tener claro de dónde proviene el dinero en el emprendimiento. Otro elemento a considerar que soporta la estrategia de venta del emprendimiento es saber con precisión de donde provendrá el flujo de ingresos. Se deben formular las siguientes interrogantes: ¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros consumidores por lo que se va a ofrecer? ¿Qué valor está pagando actualmente el consumidor por el producto? ¿Qué estrategia se debe trazar para competir con ese valor?

La única manera de conocer la realidad es interactuando y observando el comportamiento de consumo en una gran cantidad de posibles o potenciales consumidores.

Para ello, hay que estar en la calle. Lo ideal es que sea cara a cara, pero en tiempos de vectores como las enfermedades contagiosas, no se puede ser exigentes, y en cualquier caso, si a un potencial cliente se le va a resolver su problema de consumo, seguro que está dispuesto a conceder tiempo para mostrar su necesidad e interés en dicho producto o servicio, cuyo principal atracción es la potencia que tiene para satisfacer la necesidad que lo demanda.

Las relaciones con clientes del lienzo del modelo de negocio se pueden definir **a través de cuatro perspectivas** distintas:

- **Indirecta:** aquella en la que los consumidores sólo pueden conseguir la propuesta de valor a través de intermediarios.
- **Directa:** aquella en la que los consumidores contactan con el emprendedor directamente para conseguir la propuesta de valor.
- **Transaccional:** cuando se establece vínculos esporádicos con el consumidor como es el caso de una compra puntual. Lo que establece una relación fácil de dejar o de romper por parte del consumidor ya que no hay ninguna barrera de salida que le retenga.
- **Largo plazo:** cuando se establece un vínculo estrecho con el cliente como es el caso de una suscripción o alianza de consumo. Este tipo de vínculo establece una relación más difícil de dejar o de romper por parte del consumidor, ya que al romper la relación dejaría de recibir los beneficios de la propuesta de valor ofrecida por el emprendimiento. Y sobre ésta se garantiza un potencial crecimiento a futuro del emprendimiento.

Es determinante la estimación de ingresos del emprendimiento comunal o comunitaria y su factibilidad de crecimiento, maduración y estabilización en el tiempo. Se propone la siguiente **fórmula** a seguir por el emprendedor para lograr el control absoluto de los ingresos y su potencial crecimiento, propuesta que poco es señalada y profundizada por la teoría pasada, moderna o post moderna y que significa un avance en la construcción de un nuevo modelo micro económico:

Ingresos del emprendimiento comunal o comunitario = Nivel de satisfacción de la vida del emprendedor y su equipo de trabajo + costos de servicios e infraestructura de operación + costos asociados al producto o servicio directamente + costos vinculados al sistema impositivo + costos de comercialización y venta + excedente generado de acuerdo con la capacidad instalada y su capacidad real de producción o prestación de servicios vinculada con un índice o ratio de consumo promedio establecido de

acuerdo con el comportamiento general observado en la venta del producto o en la prestación del servicio.

En términos porcentuales se espera o aspira que el nivel de excedentes se ubique en un rango entre un 30 a 50%, de la estructura general del precio, de manera que se transforme en una actividad atractiva a la inversión y lucrativa a quien la opera.

Se hace necesario aclarar los conceptos asociados al ingreso para permitir que exista simetría en el entendimiento de los mismos, (que se piense de manera homogénea) porque de lo contrario, el nuevo emprendedor, que debe superar la condición inicial de arranque de su actividad económica, con un enfoque comunal o comunitario, no comprenderá la importancia de este punto y no le prestará la debida atención generando posiblemente un comportamiento tradicional fuertemente egoísta que atentará contra la experiencia de fortalecimiento de un emprendimiento que debe subsistir y fortalecerse a la luz del sistema real en un mercado capitalista.

Nivel de satisfacción de la vida del emprendedor y su equipo de trabajo.

La única forma que los emprendedores entiendan lo importante que significa el proceso de acumulación de dinero generado por el excedente que pueda producir un determinado emprendimiento, y que el equipo de trabajo vinculado se esfuerce en lograr metas financieras y productivas que fortalezcan y sustenten el mismo, **es que su nivel de valoración económica, por el esfuerzo físico o intelectual realizado en el emprendimiento donde participa, se vea recompensado justamente** y traducido en la solidez que imanará de su condición socio económica fortalecida.

En palabras sencillas, el ingreso que percibe el emprendedor y su equipo de trabajo por su participación en el proceso productivo o de servicios, **es recompensado equivalencialmente**, de tal manera que su condición socio-económica no sea un obstáculo en el progreso del emprendimiento. Esto significa que a partir de la producción y venta de los productos o servicios ofrecidos, se reconoce un valor monetario justo que es capaz de cubrir sus necesidades alimentarias, de salud y seguridad, de estudios, de familia, de descanso y recreación, pero diferenciado en relación a la responsabilidad y grado de aportación que se observa en el proceso productivo o de prestación de servicios, que va más allá de la definición de sueldos y salarios tradicionalmente concebida en sistemas capitalistas, incluso socialistas.

Por tanto, en la estructura de costos de un producto o servicio, **el valor de dicho esfuerzo es la garantía de la continuidad, crecimiento, madurez y permanencia en el tiempo del emprendimiento** donde participa. Dicho valor, generalmente es pequeño en comparación con la estructura general de costos, en la medida en que el tipo de producción sea pensado en escala y no a nivel artesanal.

En la teoría de costos, este aspecto se identifica con los gastos de personal, no debiéndolo confundir con los beneficios o utilidades que se le otorgan al trabajador y al emprendedor al finalizar un ejercicio económico y que constituye otro factor que permite la alimentación de los principios de lealtad y compromiso con el emprendimiento.

En un emprendimiento, se pueden identificar ambos papeles: el trabajador que recibe una compensación por sus servicios (ejemplo un empleado de mantenimiento) y un emprendedor como tal, que es quien elabora el pan, en una panadería. Ambos son necesarios en el proceso productivo, ambos tienen tareas que cumplir, ambos realizan un esfuerzo físico y mental para cumplir sus tareas, pero ambos deben recibir una retribución justa a su esfuerzo, que se hace diferente dado el

papel que cumplen en el proceso productivo: el panadero o emprendedor recibe una remuneración al esfuerzo mayor que el que limpia el establecimiento, y esto es un principio obvio que no puede ser violentado por algún pensamiento extremista, debido a que rompe el equilibrio del sistema económico y atenta contra la estabilidad del sistema en el cual se produce el pan.

Es aquí donde una gran mayoría de los emprendimientos fracasan, al no comprender la lógica que se debe seguir en el mantenimiento de un proceso productivo o de servicio que posee distintos niveles de atención, y que, aunque son necesarios, unos prelan en importancia más que otros y determinan el producto de manera definitiva. Otro error que no se debe cometer, es pensar que el emprendedor debe asumir para su beneficio la totalidad del excedente generado, sin pensar en su estabilidad y sustentabilidad en el futuro. Hacer esto, que es común en los emprendedores que fracasan con el tiempo, es no tener claro el objetivo estratégico del emprendimiento y caer en el juego del manejo del negocio como una bodega o puesto de venta ambulante, se notará el fracaso tarde o temprano.

6. Estructura de Costos: servicios e infraestructura de operación

En economía real, todo tiene un costo, y se debe prever. No hacerlo es caer en el terreno de la improvisación y hasta poner en peligro a mediano plazo la operación del emprendimiento.

Existen costos por el uso de servicios e infraestructura que muchas veces no parecen evidentes pero que afectan lentamente la operación. Por ejemplo: si se tiene un local que es propiedad del emprendedor, donde no se paga alquiler, pero que tiene una serie de servicios asociados, tales como el suministro de agua, electricidad, gas, calefacción, internet entre otros, que son cancelados no por la figura del emprendimiento, sino por la retribución que recibe el emprendedor, se ocultan

costos que no se encuentran reflejados en la estructura de costos del producto y por ende funcionan como una especie de subsidio que es asumido por quien paga dichos servicios al finalizar el mes.

Se trata de identificar con precisión, que indistintamente de que posea un lugar propio o no, se debe reconocer y calcular los costos asociados a dicho lugar de manera de garantizar un precio justo y las condiciones necesarias para que en caso de cualquier necesidad de trasladarse a otro espacio, se pueda mantener la misma estructura de costos sin que sea alterada de tal manera que el consumidor final se vea perjudicado y la lealtad al producto se vea disminuida.

Son costos muy bajos, pero que garantizan una real aproximación al valor base que debe tener un producto o servicio y que se constituye en el punto a partir del cual se calculan los excedentes del emprendimiento.

Costos asociados al producto o servicio directamente.

Este es el aspecto que todo emprendedor, empresario, economista, estudiante, docente, persona común, actualmente manejan sin ningún problema. Se trata de la estructura de costos asociada directamente al producto o servicio a ofrecer.

La **estructura de costos** se refiere en consecuencia a la proporción que cada factor o servicio productivo o de servicio representa del costo total en cada unidad producida o servicio prestado. Desde el punto de vista de la teoría de la producción se estudian dos costos: **costos fijos y costos variables**, los cuales sumados conducen a los **costos totales**. Entender esto, es sencillo: costos fijos significan que produzca o no, debo cancelar dichos costos. Ejemplo de esto es la cancelación del servicio de internet, (siempre y cuando la empresa no base su producto en dicho servicio), produzca o no debo mensualmente pagar el servicio, de lo contrario lo cortarían, afectando la operación general de la empresa. O el pago del salario, sueldo

o retribución de la persona que cumple con las tareas secretariales, venda o no debo pagar dicho trabajo. En cambio, a los efectos de entender el costo variable, este está asociado al proceso productivo o de servicio y se genera al vender o prestar el servicio concretamente. Es decir, si se hace un vestido, este tiene un costo variable que dependerá de la cantidad de vestidos que se soliciten. Si hago un solo vestido, solo utilizo 2 metros de tela, pero si me piden 50 vestidos debo contemplar 100 metros de tela. Como se observa, una de las materias primas a utilizar que es la tela es variable en función de la realidad de los pedidos que tenga el emprendimiento textil.

Es así que la estructura de costos contempla costos que no están asociados a la producción o servicio y costos que si lo están. Veamos una estructura de costos no compleja a continuación, que no incorpora el excedente de la operación.

CÁLCULO DE COSTOS SIMPLE DE UN EMPRENDIMIENTO	
COSTOS VARIABLES	
MATERIA PRIMA	Inventario Inicial
	Compras de materia prima
	Total de Materias Primas
MANO DE OBRA VINCULADA CON LA PRODUCCIÓN	Total de personas requeridas para producir la cantidad solicitada (directa)
COSTOS FIJOS	
ALQUILERES	Del local o de equipos
SERVICIOS BÁSICOS	Agua, electricidad, gas
SERVICIOS TELEMÁTICOS	Teléfono, Internet
RETRIBUCIÓN AL EMPRENDEDOR	Monto que permite la subsistencia del emprendedor
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Mano de Obra Indirecta
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	Costos totales fijos y variables
Producción Mensual (unidades producidas)	
Costo Totales / Producción Mensual = Total Coste de Producción Unitario	

Costos vinculados al sistema impositivo

Aunque en unidades de emprendimiento pequeñas, este aspecto posiblemente no aplique, por las distintas exoneraciones o beneficios que le otorga el marco jurídico, en otras es necesario considerar los costos que implica estar al día legalmente con el Estado. El sistema impositivo es aquel donde se establecen de manera jurídica una serie de pagos obligatorios que debe hacer el emprendedor para cumplir con su condición de contribuyente y mantener su condición de legalidad ante el Estado. Muchas veces, el impuesto solo se calcula para atender los requerimientos establecidos por el Gobierno Nacional, sin embargo, existen otros impuestos que surgen del marco jurídico, regional o municipal, y muchas veces éstos impuestos afectan el sistema productivo. Importante es que el emprendedor, esté en el país que esté, debe prepararse para entender y aplicar estos impuestos de tal manera de cumplir con el marco regulatorio en dicha materia. No hacerlo es conducirlo en algún momento a una situación de cierre o de clausura.

En cuanto a los Ingresos empresariales, se tiene, por ejemplo, que, en Venezuela, para el año 2.025, los ingresos brutos anuales que excedan las 1,500 unidades tributarias, o los ingresos netos gravables que excedan las 1,000 unidades tributarias se deben declarar formalmente. Una unidad tributaria (UT) tiene un valor para este año de 9 Bolívares.

Para determinar el ingreso neto gravable, las personas naturales pueden deducir todos los costos y gastos necesarios para producir el ingreso empresarial y del trabajo por cuenta propia. Las personas naturales no residentes en el caso de Venezuela están sujetas a una retención definitiva a una tasa fija sobre el ingreso, llamado Impuesto Sobre la Renta (ISLR).

En consecuencia, la base imponible del impuesto sobre la renta es el ingreso neto devengado en el transcurso de un año fiscal.

La ganancia imponible depende del ingreso obtenido en el país, el cual está sujeto a impuestos, así como el ingreso obtenido del exterior por aquellos considerados como residentes u otras partes domiciliadas en Venezuela. De esta forma, el sistema de impuesto sobre la renta de Venezuela se basa en la renta mundial, a una tasa progresiva de impuestos de entre 6% y 34%. La retención del impuesto sobre la renta aplica sobre algunas actividades (servicios). En el mundo, y en cualquier país, se debe revisar igualmente cómo los impuestos nacionales afectan de manera directa la operación económica.

Ello implica que al cerrar un ciclo económico comprendido en un año fiscal, se debe prever y pagar el 34% del impuesto sobre la renta sobre los ingresos netos obtenidos.

En cuanto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), el emprendedor debe entender que cada país determina el porcentaje (%) que mejor le convenga de acuerdo con su política tributaria.

El impuesto al valor agregado, grava la venta de bienes muebles, la prestación de servicios, la venta de productos y la importación de bienes, según se especifica en la respectiva ley, aplicable en cada país donde se desarrolle algún emprendimiento y que resulta de obligatorio cumplimiento, por parte de las personas sean estas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades mercantiles, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, en su condición de actores económicos, productores, importadores o exportadores de bienes, habituales o no. De fabricantes, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios, que realicen las actividades calificadas como hechos imponibles en la ley.

Para el año 2.025, se tiene que en Venezuela se consideran varias alícuotas, una general que hoy es de 16%, otra reducida de 8%, la adicional del 15% que aplica a bienes y servicios

suntuarios, la cual debe adicionarse a la general para que su total sea de 31%; y finalmente una alícuota de 0% aplicable a las exportaciones.

En nuestra región, los países que se posicionan con mayor impuesto al valor agregado (IVA) son Argentina con 21%, Colombia y Chile con 19%, Perú que posee 18% y Brasil 17%. A esta lista se suma el país europeo, España con 21%, según refieren agencias económicas internacionales.

Impuesto municipal sobre la licencia de operación comercial (Patente de Industria y Comercio).

Es un impuesto (variable) aplicado por los gobiernos locales (municipales) a las actividades comerciales e industriales llevadas a cabo dentro de sus jurisdicciones. La alícuota o tarifa aplicable a los ingresos brutos obtenidos, se encuentra establecida en el Clasificador de Actividades Económicas, anexo a la Ordenanza respectiva, el cual varía, dependiendo de la actividad o actividades desarrolladas. De modo que la alícuota es proporcional y se fija igualmente un mínimo tributable en Unidades Tributarias (U.T.). La alícuota impositiva aplicable de manera general a todos los municipios, será fijada en la Ley de Presupuesto Anual, a proposición del Ejecutivo Nacional.

4. Aportes patronales de Ley.

Otros aspectos a considerar, son los aportes obligatorios que debe hacer el patrón o empleador y que afectan la estructura general de costos. Obedecen a una política social y son aplicables dependiendo de la cantidad de empleados que posea el emprendimiento. Para el caso de Venezuela, los más importantes son:

- a) **PRESTACIONES SOCIALES:** se provisionará, mensualmente, 5 días de salario normal, para ser depositados al culminar el trimestre (Art. 142 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras –LOTTT-).
- b) **SEGURO SOCIAL Y SEGURO DE PARO FORZOSO:** - Se aplican los siguientes porcentajes al sueldo normal:
- **SSO:** (9% patrono + 2 % trabajador, sin riesgo) = 11 % del sueldo normal mensual, con servicio médico (13% en caso de alto riesgo)
 - **RÉGIMEN PRESTACIONAL DE EMPLEO (RPE):**(2% patrono + 0,5 % empleado) = 2,5 % del sueldo normal mensual, sin servicio médico.
 - **FONDO DE AHORRO OBLIGATORIO PARA LA VIVIENDA (FAOV):** 2% patrono + 1 % empleado) = 3 % del sueldo normal mensual

Otros Deberes formales de las empresas.

Existen otros impactos económicos que deben ser considerados en la formalización del emprendimiento, tales como: El pago al Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), que va dirigido al sector privado como al público, concretamente a todas las entidades de trabajo que den ocupación a más de cinco trabajadores, las cuales están obligados a cancelar trimestralmente un porcentaje o alícuota del 2% sobre los sueldos y salarios u otro tipo de remuneración.

Costos de comercialización y venta.

Son aquellos que hacen posible el proceso de venta de los bienes o servicios a los consumidores. Entre ellos se encuentran: Sueldos del personal del área de comercialización, Comisiones sobre ventas, Fletes, (hasta el lugar de destino de

la mercadería), Seguros por el transporte de mercadería, Promoción y Publicidad, Servicios técnicos y Garantías de post-ventas, Promoción cara a cara desarrollada bajo un esquema de promoción personalizada. Los esquemas de comercialización son variados y dependerán de la forma en que se pretende hacer llegar un producto y lograr el interés y la fidelidad hacia el mismo por el consumidor.

Es importante tener claro que estos costos muchas veces no son considerados al fijar el precio del producto y luego en la puesta en práctica del sistema de promoción es que aparecen. El emprendedor debe manejar con profundidad lo que significa «La Ruta de Venta», término utilizado para controlar, paso a paso, el proceso por el cual pasa un producto desde que está almacenado hasta que se entrega al consumidor final.

El emprendimiento no tiene costos de comercialización cuando, (dado un modelo de gestión que permite que los consumidores compren el producto directamente en el lugar donde está almacenado), la visibilización física del emprendimiento permite que el consumidor reciba directamente la información del producto al ver el lugar donde se vende. La gran mayoría utiliza este sistema, con la consecuencia de que la venta está restringida tan solo al usuario común de la vía donde está localizado el emprendimiento y el efecto es que, por un mal concepto del precio que se mantienen uniforme al resto del mercado, la venta se caracteriza por ser lenta y con períodos de reposición extremadamente largos.

Excedente generado de acuerdo con la capacidad instalada y su capacidad real de producción o prestación de servicios vinculada con un índice o ratio de consumo promedio establecido de acuerdo con el comportamiento general observado en la venta del producto o en la prestación del servicio.

Es aquí donde está otra clave para el fortalecimiento, estabilización, crecimiento y sustentabilidad del

emprendimiento. En la teoría económica dominante el concepto de ganancia rige la mentalidad de quien administra un negocio, donde el excedente que genera la actividad económica beneficia solo al propietario o responsable del emprendimiento, con pleno desconocimiento del proceso acumulativo que tiene la bondad de generar:

- a) Acumulación consciente de excedentes para mejorar los ingresos del emprendedor y su equipo, mediante un Beneficio Adicional.
- b) Acumulación consciente de excedente para responder ante situaciones contingentes, como el efecto de reposición de productos ante devaluaciones recurrentes de la moneda.
- c) Acumulación consciente de excedente para atender la protección social del emprendedor y su equipo de trabajo.
- d) Acumulación consciente de excedentes para atender la labor social de su comunidad que se haya en punto y círculo.
- e) Acumulación consciente de excedentes para la reinversión y el crecimiento futuro.

Es en el proceso de generación de excedente, donde el que tiene recursos se hace más rico y el trabajador se hace cada vez más pobre, donde la distribución no es justa. No se puede aspirar a salir de una determinada condición de carencia sino se aborda otro esquema de beneficios que sea Es en el proceso de generación de excedente, donde el que tiene recursos se hace más rico y el trabajador se hace cada vez más pobre, donde la distribución no es justa, no se puede aspirar a salir de una determinada condición de carencia sino se aborda otro esquema de beneficios que sea equivalencial al esfuerzo y justo en la distribución.

Veamos un ejemplo sencillo que explica el tema: Suponiendo que existe un emprendimiento de naturaleza textil, cuya finalidad es hacer uniformes escolares. Se parte de la premisa

que en el territorio existen 100 escuelas cuya matrícula oscila entre los 600 a 1.200 estudiantes, por año lectivo, lo que nos lleva a una matrícula total de 80.000 estudiantes. Si de estos estudiantes el 40% debe adquirir uniformes nuevos cada año, en tallas que van desde la 4 hasta la 16, es decir 32.000 estudiantes. El total de uniformes a fabricar, entiéndase pantalón y camisa, es de 32.000, que deben ser atendidos o bien por muchos fabricantes o por uno que monopoliza la producción. **¿Dónde aparece lo interesante del manejo equivalencial del excedente?** En la relación que se da entre la capacidad instalada y la distribución equivalencial del excedente. Veamos que se quiere expresar con esto a través de dos escenarios hipotéticos:

1. Primer escenario donde todo el excedente se queda en una sola persona (caso común en el mundo y que permite la generación de riqueza individualizada a costa de la explotación del trabajador)
2. Segundo escenario donde el excedente se distribuye equivalencialmente logrando la sostenibilidad y sustentabilidad de la actividad, bajo la premisa de una distribución de excedentes justa que perfila un modelo de gestión distinto al existente actualmente en el mundo y que garantiza la protección de quien emprende una actividad económica y de su equipo de trabajo, quien en definitiva es el generador de dicho excedente equivalencial por el esfuerzo y justa distribución que la espera. Suponiendo el mencionado emprendimiento de naturaleza textil, cuya finalidad es hacer uniformes escolares, se tiene:

Escenario donde el excedente completo se es apropiado por una persona (el emprendedor o dueño de la iniciativa de emprendimiento).

Matrícula promedio de estudiantes por escuela	800
Cantidad de Escuelas	100
Total Matrícula	80,000
Total matrícula que requiere del producto (40%)	32,000

Con una Máquina una trabajadora textil produce uniformes / día	80
Total trabajadores	3
Total producción día	240
Horas de trabajo diarias	8
Total de días laborables	5
Total Producción de Uniformes durante 22 días	4.800

¿Qué ocurre aquí en cuanto a la generación de excedentes?

Partiendo de que los costos que ya han sido determinados y de la aspiración de generar un 30% de excedentes por cada uno de los uniformes confeccionados, considerando que el equipo de trabajo se le va a cancelar un sueldo o salario de mercado, (de acuerdo con el estándar del mercado real), y no se maneja

el principio de garantizar la fidelidad al emprendimiento, (lo que conduciría a contar con una normal disposición a mejorar los índices de productividad de la misma), se estima que el precio del uniforme en el mercado real se ubicará en 25 \$ USA, donde 17,5 \$ es el costo de producir el uniforme y 7,5 \$ es el excedente que genera producir un uniforme.

Consideraciones sobre el caso:

1. El emprendimiento no puede cubrir la demanda de 32.000 uniformes en un mes dado que su capacidad es de apenas 4.800 unidades / mes. Es decir, una costurera ensambla 80 uniformes día, y la empresa cuenta con 60 trabajadoras. Cada trabajadora recibe un salario mensual de 400\$.
2. Para cumplir con los 32.000 uniformes se debe: incorporar más unidades de emprendimientos o crear las condiciones operativas de una sola unidad de emprendimiento para lograr producir tal cantidad de uniformes. Ello, sin descuidar que una sola empresa de gran tamaño puede lograr en el tiempo adecuado producir los 32.000 uniformes.
3. El nivel de excedentes obtenido con la producción de 4.800 uniformes es de 36.000,00 \$. Cantidad que solo beneficia al propietario, si se maneja el criterio individual del beneficio, pero que es producido por las trabajadoras textiles.

Precio del Uniforme en \$ USA	25
30% de Excedente	7.5
Costos del Uniforme	17.5
Salario de las costureras dólares USA mensuales	400
Producción mensual del emprendimiento	4,800
Tiempo de entrega (en meses) de los 32.000 uniformes, si fuera el caso.	7
Excedentes netos en \$ USA	36,000

4. El Monto a pagar a las costureras por uniforme elaborado es de \$ 400 mensuales, lo que significa que con un día y medio laboral que permite confeccionar a un promedio de 10 uniformes por costurera un total de 330 uniformes, con 22 costureras, se cubre el pago mensual de las mismas, el resto de los días de trabajo (confección de uniformes) es plus valor (excedente) que se es apropiado por el que se hace dueño del emprendimiento, sin generar mayores beneficios al equipo de trabajo más que el salario que recibe. Este es el sistema capitalista. Se acumula excedente, pero sin irradiar el beneficio a terceros, solo a quien es propietario de los medios de producción que hacen posible producir el bien o servicio.

Escenario donde el excedente es distribuido equivalencialmente entre el emprendedor y el equipo de trabajo.

En un modelo donde el excedente se distribuye de manera equivalencial, se tiene el siguiente resultado:

- a. Los trabajadores recibirán el 20% adicional por el esfuerzo realizado, a lo que han recibido durante el ejercicio económico, lo que se constituye en un mecanismo para generar mayor bienestar, tranquilidad y gratitud hacia quien desarrolla dicho modelo de atención.
- b. Se prevé un 5% para atender situaciones contingentes, creando un esquema de respuestas inmediatas que garantiza la estabilidad de la operación del emprendimiento.
- c. Se considera un 10% para protección social, lo que implica que cualquier situación vinculada con la salud, o con problemas de naturaleza social, podrán ser atendidos sin que sea afectado por la carencia de recursos en este sentido.
- d. 5% para atender las necesidades de las comunidades en aquellos aspectos posibles de atender. (Hay aspectos que se escapan a la factibilidad de atención desde el emprendimiento, por ejemplo, servicios públicos).

	Distribución Porcentual	\$ USA
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL EXCEDENTE	100%	36,000
% para el Beneficio del Trabajador	20%	7,200
% para situaciones contingentes	5%	1,800
% para protección social	10%	3,600
% para atender labor social comunitaria	5%	1,800
% para invertir y crecer	30%	10,800
% beneficio neto del emprendedor	30%	10,800

e. Se considera un 30% para ahorrar y transformar este ahorro en inversión y consecuentemente en crecimiento del emprendimiento.

f. Por último, el beneficio para quien es el autor responsable e impulsor del emprendimiento, que de manera justa se le reconoce la necesidad de atender tal iniciativa, manejando un 30% del total excedente que le permite la tranquilidad y confort de su modelo de vida.

En estos conceptos, reposa la nueva manera de desarrollar un emprendimiento con el efecto, no visible, de lograr:

1. Un equipo de trabajo que procurará desarrollar métodos de mejora de la productividad y de incrementar su capacidad de trabajo en la búsqueda de superar el estándar de operación que posee el emprendimiento en su fase de iniciación, creando **la lealtad necesaria** para avanzar hacia la

consolidación y bienestar máximo del emprendimiento.

2. Un sistema ajustado a la realidad social y económica del territorio y de la época donde se muestra tal experiencia
3. Mejora integral de la capacidad de compra de los trabajadores y las condiciones para el buen vivir de todos los que participan de la experiencia.
4. Atención mínima a los problemas factibles de solucionar en la comunidad.

7. Recursos claves: Pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales. Este es otro factor clave en la estabilidad del emprendimiento. No se puede iniciar un emprendimiento sin contar con una base mínima de recursos y fundamentalmente los vinculados con la materia prima para lograr elaborar un determinado producto o prestar un determinado servicio. Se trata de los activos y capacidades más relevantes que garantizan el éxito del modelo de gestión del emprendimiento.

Estos recursos permiten al emprendimiento crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados en los que esta opere, mantener relaciones con los consumidores reales y potenciales, y generar lo más importante para la sostenibilidad, los **ingresos suficientes**.

Estos recursos se ubican en bienes físicos (una de las claves del éxito es contar con la locación, es decir el espacio productivo), talento intelectual (operadores) y recursos financieros (la base de la continuidad temporal del emprendimiento). Controlada la variable vinculada al perfil para atender a los consumidores reales y potenciales, hay que centrarse en el modelo de emprendimiento. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarla con el segmento de consumidores a atender, evaluar los canales de distribución factibles a utilizar, visualizar las relaciones con los

consumidores reales, y controlar y planificar los flujos de ingreso. Se trata de construir el modelo de gestión.

Así, se lo que se busca es identificar cuáles son los recursos claves que intervienen para que el emprendimiento tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor, bajo las mejores condiciones de operatividad posible.

Aquí que se plantea otra de las **claves ocultas del emprendimiento** que debe ser superada. Deviene de la dependencia económica al salario. Hay que deslastrarse de esa creencia de dominación instaurada desde la sociedad, la escuela y reafirmada por el sistema familiar, donde se debe estudiar para tener un empleo y un buen salario. De allí es que parte la interrogante que muchos se hacen: **¿Por qué somos pobres?** Somos pobres porque no nos enseñan a ser emprendedores.

Hay pobreza en masas porque muchos vivimos para trabajar, sostener la familia en condiciones normales y morir manteniendo viva a la familia. Condición que en tan solo en un porcentaje poblacional bajo es superada, que es condicionada por la misma educación que recibimos, ya que nos enseñan a trabajar para otros, no a emprender para tener las mejores condiciones de vida propias. Debemos trabajarles a otros, estudiar mucho para que nuestro conocimiento sea reconocido y pagado por quienes tienen los recursos y a quienes les servimos para hacerlos más ricos.

La mayoría de los emprendimientos fracasan al no poseer el enfoque y pensamiento de un emprendedor, con una mentalidad erradamente concebida, pensada simplemente como empleado (a) o trabajador (a).

Los que tienen recursos, en los diversos sistemas económicos ya sean capitalistas o no, logran multiplicar y hacer muchas veces exponencial su riqueza, en la medida en que entienden

que el recurso que posee no es para almacenarlo, sino para invertirlo sabiamente.

Ahora bien, la mayoría de los emprendedores tienen formación y se han preparado en la práctica para impulsar alguna iniciativa socio productiva. Pero, pocas veces tienen la claridad y la comprensión suficiente para emprenderla, hacerla sostenible y sustentable en el tiempo, además de poder generar el bienestar y la tranquilidad económica que se deriva de la obtención recurrente de ingresos.

¿Cuál es el detonante a desencadenar? Sencillamente, se trata de la comprensión de los siguientes aspectos:

1. Identificar muy bien la necesidad a atender y el público objetivo a considerar, de manera objetiva y no idílicamente. No se debe pensar a partir de nuestra necesidad y en nuestras condiciones socio económicas, sino en la del consumidor a atender. Cada consumidor tiene una cultura del consumo, pocas veces homogénea y la mayoría de las veces muy variada, y ello es moldeado o condicionado por la capacidad adquisitiva de la familia. (Total de ingresos que percibe un grupo familia y no sólo el cabeza de familia). Esta capacidad adquisitiva, afecta de manera decisiva la selección del tipo de producto o servicio a consumir.

Por ejemplo, se tiene que una familia tiene que alimentarse, y la pregunta sería: **¿Cuál es el alimento principal que consume y que no debe faltar?**, entendiendo que este será lo que recurrentemente comprará la familia. No obstante, las condiciones externas afectan dicha compra en el sentido que si la realidad económica obliga a que un consumidor final decida entre comer carne o pescado, éste solo lo hará de acuerdo con su capacidad de compra, por tanto, si en un mercado específico, el pescado está más económico que la carne, la primera opción para la compra de proteína será el pescado, y si el pescado

tiene varias opciones, donde la sardina es la que tiene el precio más bajo, en relación a otros productos del mar como el atún, la corvina, el bacalao o los camarones, el consumidor optará por aquel producto que permita atender su sobrevivencia y no aquel que le da la satisfacción o gusto preferencial o placer personal. Es decir, posiblemente a cualquier persona le gustaría comer camarones o atún, pero la realidad es que comprando sardina permite contar con una mayor cantidad del producto y que cubre una mayor cantidad de días, en comparación con el camarón o atún cuya compra permitirá el consumo posiblemente de tan solo un día.

Esta realidad ocurre en la mayoría de las familias cuyos ingresos se encuentra en el umbral del llamado salario mínimo. No ocurre así, en las familias cuyos ingresos están por encima del salario mínimo, donde posiblemente lo que decida la compra ya no sea su capacidad adquisitiva limitada sino su gusto preferencial, es decir comprarán el atún o el camarón por el placer de degustar algún plato culinario. Pensar que todos los consumidores, en un determinado territorio de consumo potencial, adquirirán el producto o contratarán el servicio que les ofrecen sin identificar lo anteriormente expresado, constituye el inicio del fracaso del emprendimiento.

- 2) **Conocer muy bien las condiciones y capacidades de producción o de prestación de servicios que se posee.** No ir más allá de tal condición. Hacerlo así, significa caer en el abismo de la desacreditación y pérdida de la imagen de seriedad comercial. El otro punto, crucial y determinante en el éxito del emprendimiento es conocer muy bien la capacidad instalada que se posee. Esto lo que significa es que se tiene que dominar la cantidad máxima y mínima de producto que es factible producir o el tiempo de

respuesta del servicio que se ofrece, de manera de controlar muy bien el flujo de los ingresos y el nivel de los excedentes, base fundamental para la acumulación y crecimiento más que aritmético del emprendimiento. Este concepto de capacidad de producción, es fundamental dominarlo, y su comprensión permite que el emprendimiento no se estanque en un círculo vicioso, que provee, pero que no permite mejorar las condiciones económicas de quien lo está desarrollando.

Ejemplo de un emprendimiento creado para generar ingresos por la venta de hamburguesas. **La primera pregunta a realizar es cuantas hamburguesas debo vender diariamente.** No saberlo significa dejar el destino del emprendimiento al azar y posiblemente su definitivo fracaso. Además, el emprendimiento no se hace solo para vender hamburguesas, sino para generar las condiciones que permitan mejorar el nivel de ingresos del emprendedor y su estabilidad y crecimiento futuro, por tanto, no se debe caer en el círculo vicioso de solo vender hamburguesas para sostener mi vida en condiciones mínimas o de sobrevivencia. Se debe superar tal pensamiento. Hecho el análisis de costos y tomada la decisión de que se debe generar un 40% de excedente, se tiene que, diariamente, deben venderse 250 hamburguesas, dado que cubriendo los costos operacionales y con el nivel de excedente ya señalado, el emprendimiento estaría produciendo diariamente un total de 250 Dólares USA, donde el excedente representa 100 \$ USA por día (40% de 250 x 1 \$ USA). Ello plantea que, al trabajar 30 días al mes, se estarían generando ingresos mensuales de 3.000 dólares netos, que conduce a proyectar que en un año el ingreso será de 36.000 \$ USA.

La segunda pregunta es ¿Qué cantidad de hamburguesas estoy en condiciones de

producir diariamente para sostener y hacer crecer el emprendimiento? Si la respuesta es que solo puedo vender 50 hamburguesas diarias, la respuesta del emprendedor no puede ser conformarse con dicha situación, sino crear la estructura y condiciones para lograr como meta vender 250 hamburguesas diarias. Para ello, y en base a la creatividad y condiciones objetivas que se posea, se debe hacer el esfuerzo de producir 250 hamburguesas diarias, si no se puede de inmediato, hacerlo progresivamente, hasta estabilizar su situación económica. De lograrlo, estaría en condiciones de ampliar el negocio y seguir creciendo bajo el manto de un mercado que se tiene dominado y que se sabe tiene el deseo de consumir hamburguesas.

Por último, **la tercera pregunta crucial**, para que el emprendimiento avance y se estabilice, es **¿Se cuenta con el mercado comprador de hamburguesas?**, se debe saber cuál es el segmento de mercado y donde se encuentra. De no tenerlo concentrado en un sitio físico determinado, se debe preguntar ¿qué hacer para lograr la venta diaria de 250 hamburguesas? Es aquí donde entran en juego los conocimientos de técnicas de venta, comercialización, promoción y de estímulos al consumo, que el emprendedor debe analizar y asumir una estrategia de penetración hacia dicho segmento del mercado consumidor de hamburguesas. **La clave para entrar, mantener y crecer en este mercado de hamburguesas está en la calidad de la hamburguesa**, la rapidez de su elaboración, los ingredientes que lleva y **el precio que se le fija**. Debe ser de muy buena presentación; estándar en relación a los productos de la competencia y con un precio por debajo del promedio de hamburguesas que se venden, preservando el nivel de excedente que se requiere para mantenerse y crecer. Todo ello configura un escenario de posible éxito para el emprendimiento.

- 3) Identificar muy bien los proveedores y prestadores de servicios seguro ante nuestra solicitud de contratación o compra. No hacerlo es dejar en manos del azar la operación.**

El otro factor que juega un papel estratégico en la sostenibilidad y sustentabilidad del emprendimiento está centrado en el control de los proveedores de la materia prima que se va a utilizar. Si voy a vender hamburguesas, perros calientes, arepas, pasteles, empanadas o jugos naturales, debo tener claro el dominio de quien me provee y dónde me proveo. Es decir, en primer término, se debe tener control de quién elabora la materia prima, si el caso es hamburguesa, debo tener un aliado que me produzca el pan para la hamburguesa. Esto no solo es un proveedor, sino un aliado estratégico, porque en condiciones críticas de abastecimiento de dicho producto, debo contar con el suministro recurrente del pan, para poder vender las hamburguesas. No contar con esto, de manera permanente y al mejor precio del mercado panadero, es la muerte del emprendimiento. Lo mismo ocurre con las salsas (tomate, mostaza, mayonesa), la carne, el huevo, la cebolla, el tomate, el queso, y otros ingredientes. Comprar a nivel de minoristas es la muerte para el emprendimiento, y la imposibilidad de reinar en el mercado de las hamburguesas.

- 4) Contar con el recurso financiero mínimo para una operación que será cubierta en un período de 12 meses, no de tres meses como siempre dice la teoría del capital de trabajo. Es un error pensar, a nivel de los emprendimientos, contar con recursos financieros cuyo alcance sea de tres meses.**

Este aspecto es fundamental a la hora de iniciar un emprendimiento. No podemos empezar una actividad económica si no contamos con el recurso financiero que nos cubra una operación superior a los tres meses. (Teoría del capital de trabajo). Se estima que al menos este recurso debe alcanzar para cubrir los primeros seis (6) meses de operación. Ejemplo, para impulsar la producción de zapatos, en el entendido que poseo las máquinas y la mano de obra, pero debo prever la materia prima para su elaboración, sobre la base de la capacidad instalada que se tiene, la expectativa de compra del mercado, el control de los proveedores de materia prima, los costos asociados a la producción, el pago a la retribución justa del trabajo a realizar, el pago de los servicios, entre otros costos, se debe contar con el recurso financiero para la elaboración de 30 pares de zapatos mensuales, para un período de 6 meses, se estaría considerando un recurso financiero que cubra todos los aspectos de costos en dicho período. Si para hacer 30 zapatos se debe prever 15 \$ USA por par de zapatos, se debe contar con 450 \$ mensuales, lo que significa que para 6 meses se debe tener un total de 2.700 \$ USA como recurso para apalancar el emprendimiento. No tenerlo, significa estar en las manos de la Diosa AZAR, sin tener la ventaja de controlar la operación, y depender de lo que el mercado determine. Aquí está el gran problema del emprendedor, **no contar con recursos financieros que permitan iniciar un emprendimiento con las mejores condiciones para el éxito.**

Ante el panorama planteado, veamos esta creencia limitante que circula como verdad: El pobre es pobre, porque su mentalidad, construida por el sistema educativo imperante y por el condicionamiento del medio económico capitalista o no, está moldeada para ser un trabajador y no un emprendedor. Esto lo que genera en la práctica es que no vemos lo que trae

implícito ser un emprendedor, (está oculto), y por ende el emprendimiento está lleno de múltiples creencias, temores, miedos, paralizaciones subjetivas, que no nos dejan avanzar y que nos colocan trabas en el camino del emprender.

Superar los miedos, es un trabajo de cada persona, romper con las creencias y los hábitos adquiridos pasa por un acto consciente de empoderarse y atreverse a cambiar, implica para ello asumir una nueva mentalidad basada en una filosofía de la vida centrada en el emprendimiento y no en el formar parte del ejército de trabajadores al servicio de los patrones o dueños de los medios de producción.

Es así, que la primera gran tarea del emprendedor es identificar el nivel mínimo de financiamiento que requiere para impulsar su iniciativa económica, entender que debe tener una cobertura de costos como mínimo de 6 meses, y que todo lo que genera la operación **NO PUEDE SER UTILIZADO**, sino una vez cubierto el tiempo de operación estimado para la recuperación de la inversión inicial, de manera de garantizar efectivamente, la recuperación dicha inversión inicial y la acumulación progresiva del excedente planificado. Es en este punto donde se evalúa, en dónde se encuentra el emprendimiento, su sostenibilidad y sustentabilidad, para avanzar hacia una nueva posición. No debemos olvidar que se debe superar el Valle de la muerte.

8. Actividad clave: Es a la que se dedica tu empresa. Las actividades principales del modelo de emprendimiento se refieren a **cómo** se hace para que el negocio o actividad económica funcione.

Se debe dominar en un 100% el proceso productivo o de prestación de servicios. No hacerlo conduce al fracaso del emprendimiento.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta un conjunto de actividades tales como la producción o la fabricación, venta, distribución, el uso de la tecnología de la información, la comercialización, el mercado, los proveedores y la participación de los interesados como variables que determinan un emprendimiento serio. Algunas preguntas a formular serían las siguientes:

1- Para que la propuesta de valor funcione correctamente, hay que determinar ¿qué actividades deben involucrarse?

Por lo tanto, si su propuesta de valor apunta a un posicionamiento de productos de alta calidad, las actividades tales como la marca, la búsqueda de proveedores de calidad, la formación de la fuerza de ventas y el control de calidad pueden ser consideradas claves.

2- ¿Qué canales de distribución se deben emplear?

¿El emprendimiento optará por las tiendas físicas? En este caso, ¿las tiendas serán exclusivamente propias o habrá reventa en tiendas de otras marcas? ¿Piensan hacerlo a través del comercio electrónico? ¿Será un comercio propio y exclusivo o utilizarán un mercado en línea? (*Marketplace*). Y se utilizará la figura de las franquicias para las tiendas físicas (e incluso en línea), ¿existe esta posibilidad?

3- ¿Qué estrategias se emplearán en las relaciones con los clientes? En este caso, se deben analizar; el servicio al cliente, el soporte, los sitios web, los blogs, la publicidad, la formación de vendedores y asistentes, y todas las demás actividades donde haya un punto de contacto con el público para comprobar cuáles son las actividades claves para su modelo de negocios.

4- ¿Cuáles son las actividades que se refieren a las fuentes de ingresos?

Eso abarca mucho más que las ventas propiamente dichas, es una estrategia que conduce a incluir el

desarrollo de productos, la diferenciación de los precios, las distintas formas de pago, la relación con las instituciones financieras y de intermediación de pagos, entre otros. Lo importante es definir las actividades claves en su modelo de gestión y aprovechar la proximidad de los otros campos estratégicos para tener una visión integrada de todos los demás puntos claves del negocio, y responder a todas las preguntas con vista a un control absoluto del emprendimiento.

Asociaciones clave: Enumera los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio.

Estructura de costos: Luego de analizar lo anterior reflexiona sobre los costos que tiene tu emprendimiento.

Ejemplo de modelo de gestión de ventas de productos de consumo en comunidades organizadas.

El modelo de dominio jerárquico en las decisiones e instrucciones es el más tradicional y es aquel en el que una empresa o un emprendimiento planifican su actividad con una estructura directiva en la cúspide y una serie de puestos intermedios y básicos como subordinados.

El modelo que se presenta como ilustración en este libro está basado en la eliminación de intermediarios de manera de evitar costos que atentan contra el precio final del producto a consumir. (Por ejemplo, el hecho de ahorro de costos ante un intermediario comercializador, contratado para realizar contactos con clientes potenciales, pudiendo contar la empresa o emprendimiento con un sistema de contacto directo con sus clientes a través de una plataforma por internet).



El modelo por franquicias es igualmente otro de los planteamientos posibles a desarrollar y consiste en establecer una relación contractual entre empresas independientes, una empresa franquiciadora y otra franquiciada. La primera tiene los derechos de propiedad industrial y es la que ha creado el modelo de negocio y la segunda es la que adquiere los derechos de marca de la compañía franquiciadora y la que operará en el territorio.

Otro modelo es el cooperativista que surge cuando los miembros de una comunidad productiva o de servicio, se organizan en relación con una necesidad o interés común a promover, desarrollar y consolidar. Los miembros de una cooperativa son socios de una organización y actúan de manera solidaria y según el principio de ayuda mutua. Igualmente, se pueden promover las pequeñas y medianas

empresas, (PYME) que presentan condiciones interesantes en cuanto a la exoneración de impuestos que permiten su fácil constitución.

En Venezuela las empresas comunitarias, empresas de producción social o las empresas de producción familiar, son fórmulas interesantes dentro del enfoque comunal de lo que se pudiera denominar economía social, pero cuyos modelos de gestión, bajo la influencia de un marco normativo creado bajo la ignorancia del hecho económico, las está haciendo muy difíciles de sostener y sustentar en el tiempo, enredadas en su definición jurídica y no en su conceptualización económica.

Todos son modelos que conllevan un tipo concreto de gestión, pero no atienden el problema de la sostenibilidad y sustentabilidad económica al cual nos debemos dedicar y que es **la razón fundamental de este libro**. Por ello:

El Modelo de Gestión para el emprendedor será concebido como: «**el mecanismo conceptual, estratégico, operacional, normativo y medible que permite controlar absolutamente las variables: materia prima, almacenamiento, capacidad de producción, equipo de trabajo humano, producto o servicio generado**, cuantificación de la necesidad a atender, sistema de distribución, criterios de comercialización y venta, y crecimiento del consumo sostenido, todos ellos alrededor de una premisa fundamental que guiará el éxito del emprendimiento y permitirá su sostenibilidad y sustentabilidad económica: El producto o servicio a ofrecer. Este producto o servicio debe presentar como condición:

- a) Maneja los mismos estándares de satisfactores esperados por quien consume o utiliza el producto o servicio.
- b) El precio es el mejor del mercado, manteniendo márgenes de excedentes en igual magnitud que los existentes en el mercado donde se coloca.

- c) Tiene identificada claramente la necesidad del potencial consumidor y conoce perfectamente su capacidad adquisitiva.
- d. Tiene control sobre la materia prima o sobre la fuente generadora del servicio, lo que permite obtener el mejor precio del mercado, garantizar la frecuencia en el suministro y la calidad del producto o del servicio a ofrecer.
- e. Genera un mecanismo de distribución del excedente que beneficia de manera directa a quienes se constituyen en los comercializadores directos de los productos o servicio. Ello, dentro de un esquema de control de precios que además contribuye a la normalización de la economía real.
- f. Ningún producto es subsidiado o regulado, se trabaja en un escenario de economía real.
- g. Se cuenta con un equipo de talento humano que ha sido preparado y tiene un conocimiento simétrico (es decir piensan de la misma manera en cuanto al hecho económico), que facilita la gestión y fortalece el sistema de relacionamiento emprendimiento-consumidor.
- h. Se planifica la producción o la prestación del servicio, es decir, no se improvisa, ni se manejan hipótesis no factibles, irrealizables, dado que el patrón que determina la producción es la capacidad instalada.

9. Fuente de Ingresos (Tener el control pleno de la estructura de costos y del nivel de excedentes a generar es otra clave).

Sea una actividad simple o una compleja, **la clave del control de costos** es determinante en la sostenibilidad y sustentabilidad del emprendimiento.

El manejo de la estructura de costos permite dominar con precisión el impacto económico de los recursos que se van a

requerir para iniciar un determinado emprendimiento comunal o comunitaria. No puede ocurrir que al inicio un costo no sea considerado y al momento de la puesta en ejecución de un determinado proceso de producción o prestación de servicios surja un costo que nos agarre por sorpresa, que conlleve a prever más dinero o en el peor de los casos a cerrar temporalmente mientras se resuelve este inconveniente.

El manejo de la estructura de costos, permite, además, tener una idea clara de lo que se está gastando, diferenciando lo que es un costo directo de uno indirecto. Así se cuenta con criterios objetivos que facilitan y visualizan el nivel de rentabilidad del emprendimiento, si se está gastando más de lo planificado y si esto afecta el nivel de excedente esperado.

Un emprendimiento comunal o comunitaria obtiene ventaja competitiva en costos cuando puede comercializar un producto o servicio a precio inferior que el resto de los emprendimientos o de las empresas que compiten en un mercado con el mismo producto, conduciendo a una acumulación mayor de excedente cuando el producto se posiciona bien en el mercado consumidor.

El dominio de los costos es fundamental para una correcta y exitosa gestión, ya que si se establecen precios de ventas sin determinar si este cubre nuestros costos operativos y administrativos, no se obtendrá la rentabilidad esperada para que el emprendimiento supere el tan temido valle de la muerte y tome la ruta de la prosperidad sostenida.

La determinación de los costos del producto o servicio contribuye a determinar la rentabilidad del mismo, a partir de la comparación con los precios del mercado. La rentabilidad comercial de los productos o servicios de un emprendimiento pasa necesariamente por adecuar los costos de los mismos de acuerdo con la lectura que se debe tener del mercado.

El análisis y gestión de los costos del emprendimiento permite asimismo conocer las interrogantes de ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, en qué medida y porqué del emprendimiento, lo que facilita alcanzar metas medibles y una mejor administración de la actividad económica, ya que la reducción de los costes implica saber su cuantificación y consecuentemente su distribución.

Disponer de un sistema de cálculos de costos e información de los productos y servicios va a facilitar la toma de decisiones de una forma racional. Mientras que si no se cuenta con una forma clara de las informaciones se tiende a promover las actuaciones precipitadas y sin planificación basadas en la simple intuición y esto en pocas ocasiones conducen a los emprendimientos al éxito.

Los objetivos principales que deben trazarse en una razonable gestión de costos son:

- Fijar los precios de los productos, conociendo sus verdaderos precios de mercado.
- Identificar la productividad de la mano de obra.
- Conocer los índices de productividad del emprendimiento.
- Conocer los márgenes de productividad de los productos o servicios.
- Mantener tasas de rendimiento razonables según los objetivos del emprendimiento.
- Corregir las variaciones de los estándares y planes del emprendimiento en tiempo real.
- Identificar claramente el nivel de ingresos a obtener.

Además de saber la rentabilidad global de los recursos financieros invertidos y los costos unitarios en cada producto o servicios, es muy necesario saber los rendimientos de las demás actividades, es decir se requiere de un sistema de contabilidad interno que refleje y represente los flujos del

proceso productivo o de prestación de servicios que permita conocer cómo los distintos elementos productivos de la empresa se van incorporando al valor del producto.

Se debe tener información analítica que desglose los detalles económicamente razonables de las diferentes partes integrantes del costo de los productos o servicios ofrecidos por el emprendimiento.

Para mejorar y reducir los costos, la gestión desempeña un rol relevante, en cuanto a la búsqueda constante de: mejora de los procesos, innovaciones tecnológicas (tanto en procesos como en productos), la adecuación, selección y óptima asignación de los recursos.

Además, la dirección del emprendimiento debe involucrar a todo el personal en los procesos de reducción de costos, promoviendo comportamientos de búsqueda continua de alternativas más económicas, el comportamiento ante los costos debe representar una cultura en el emprendimiento y la dirección es la responsable de fomentar y promover, en toda la organización, acciones activas ante los costos y su potencial reducción.

Por último, al hablar de costos se debe mencionar el punto de equilibrio, como un indicador permanente de control de los costos y de los excedentes: este es el punto donde los ingresos son iguales que los costos, es el punto donde no existe ni utilidad ni pérdida.

Para hallar el punto de equilibrio es necesario definir los costos, clasificarlos, hallar el costo unitario, comprobar los resultados y luego analizarlos para poder determinar a partir de qué cantidad de ventas se comienza generar excedentes e identificar a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un costo variable o fijo y determinar si es factible para el emprendimiento continuar con un determinado producto o servicio.

Una premisa básica a tener muy presente en la correcta gestión de los costos es que la mejora de los costos no debe alterar la calidad de los servicios o productos ofrecidos.

10. Sistema Equivalencial de Excedentes (Nuevo elemento propuesto).

Dentro del enfoque de la metodología del Bussines Model Canvas (BCM o Lienzo del Modelo de Negocios), creado por Alexander Osterwalder, suizo, que está orientada a:

- Entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo.
- Trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido.
- Esbozar un modelo de negocio en 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa.

Se considera necesario incorporar un nuevo campo que sería el número diez (10), para entender cómo un emprendimiento soportado en un proyecto económico consolidado puede aprovecharse de dos principios fundamentales para la generación de riqueza en poco tiempo:

1. El proceso de acumulación por desarrollo de actividad económica en escala
2. La forma estratégica de manejar la distribución del excedente.

De allí, que consideramos un campo de concepción estratégica que hemos denominado **sistema Equivalencial de gestión de excedentes**.

¿Qué significa sistema Equivalencial de gestión de excedentes?

No es un descubrimiento nuevo, pero si oculto que pocos especialistas comentan, tal vez porque no lo ven como base para un emprendimiento inicial, y lo identifican más con grandes corporaciones o empresas que pueden y tienen como impulsar grandes inversiones y obtener ganancias extraordinarias.

Un ejemplo claro de lo que se quiere expresar con nuestro enfoque, lo encontramos en Jeffrey Preston Bezos, estadounidense, con el 7% de las acciones de la empresa de venta en línea Amazon Web Service, que se convirtió en la persona más rica del mundo en 2018 cuando su patrimonio neto se duplicó, pasando de \$81.5 mil millones de dólares en octubre de 2017 a \$160 mil millones en octubre siguiente, gracias al alza del precio de las acciones de Amazon. Venció a Bill Gates (Microsoft), Warren Buffet (Berkshire Hathaway) y Mark Zuckerberg (Facebook), convirtiéndose en la primera persona en amasar una fortuna de 12 cifras en el ranking anual de Forbes (Revista) de los 400 estadounidenses más ricos.

La pregunta es: ¿Cómo lo hizo? No es fácil entender el mecanismo de la economía y mucho menos las variables externas que la condicionan. No obstante, es fácil identificar una necesidad, ver su grado de importancia en quien consume y aprovechar la ausencia de visión y de proyectos que atiendan dicha necesidad e iniciar un proceso de bajo impacto inicialmente, pero con gran potencialidad de transformarse en una actividad de gran escala que con bajos excedentes, pero con gran volumen, conllevan a acumular de una manera inimaginable una gran cantidad de dinero, que reinvertido adecuadamente se transforma en una máquina de riqueza.

El Sistema Equivalencial de Gestión de Excedentes trata fundamentalmente de establecer una línea estratégica de acción que, reconociendo la necesidad de que todos sus actores se beneficien de manera directa, permita generar un nivel de excedentes conveniente que conlleva a la

determinación de un precio de un producto o servicio altamente competitivo y quizás hasta monopolístico (sin quererlo así), que permite una gran aceleración generada por la alta y reiterativa demanda del producto o servicio, y que a su vez produce un interesante proceso de acumulación que conduce a un manto de bienestar en toda su cadena y logra que quien lo trace así pueda, en poco tiempo, lograr una posición económica de gran impacto.

El tema Equivalencial se refiere a la determinación del valor justo que debe obtener quien participa en un proceso productivo o de servicio. Ejemplo: en la cadena del pescado, el pescador debe tener un justo excedente, el que distribuye igual un justo excedente, el que comercializa y vende finalmente un justo excedente. Esto no se logra si no hay control absoluto de todo el proceso. No puede entenderse que el que vende obtenga mayores beneficios que el que captura o pesca el pez. Si se logra construir un sistema donde todos estos factores se controlan y hacen que funcionen de manera equilibrada, entonces el modelo se estructura sobre un sistema equivalencial justo.

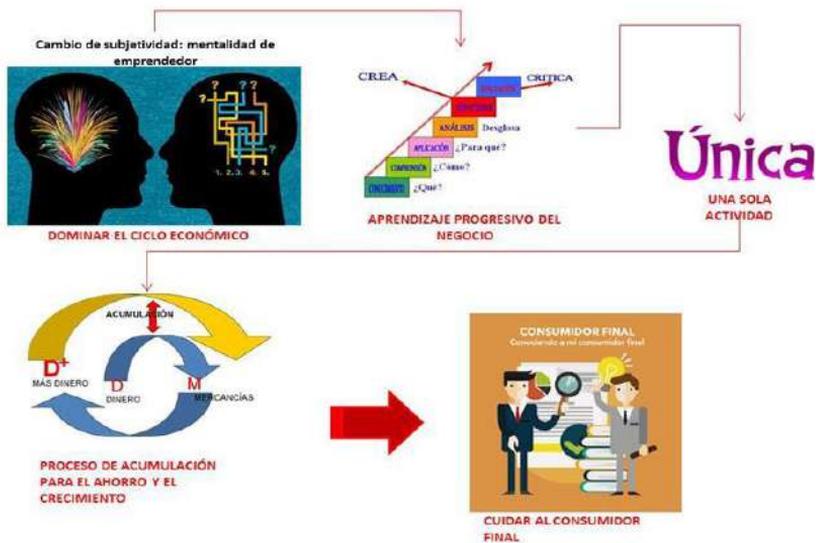
En segundo lugar, la gestión del excedente, complementa lo anterior. Se trata de que el excedente obtenido irradie el beneficio que espera una sociedad que se produzca. No se trata de acumular para generar bienestar a una sola persona. Se trata de acumular para generar bienestar: a quien produce, a quien distribuye, a quien vende, a quien consume y por supuesto a quien inicia una operación económica y es el dueño de la idea y de la operación. Caso Jeff Bezos.

En consecuencia, se estima que un modelo de emprendimiento con fórmulas estratégicas de equivalencia y gestión justa de excedentes puede conducir a generar una riqueza no esperada en corto tiempo.

CÓMO EMPEZAR EL EMPRENDIMIENTO EN UNA ECONOMÍA COMUNAL O COMUNITARIA

Cómo empezar

Iniciar siempre es difícil, mucho más cuando la subjetividad o la manera en que el pensamiento, las ideas, los conceptos, los modelos y sobre todo la creencia asumida generan un miedo, temor, incertidumbre y sobre todo duda acerca del emprendimiento a comenzar.



¿CÓMO EMPEZAR EL EMPRENDIMIENTO?

Lo primero que debe guiar el inicio de un emprendimiento es el cambio de subjetividad. Si antes el pensamiento estaba centrado en estudiar, hacerse de una profesión, seguir estudiando para llegar a consolidar una posición en una gran empresa, para que a través del trabajo ascienda en posiciones económicas aspiradas, todo ello debe cambiar, hacia patrones que empodere una nueva mentalidad emprendedora.

Hay que prepararse, si, pero para iniciar una carrera distinta a la de ser un empleado del patrono. Hay que prepararse para producir o prestar un servicio como emprendedor. La mentalidad de emprender debe encenderse y a partir de esa chispa crecer como una gran llama eterna que no se apagará.

Esto no es lo más difícil de lograr, pero se puede. La clave es sencilla: **dominar completamente el ciclo económico de un determinado producto o servicio.**

Los conceptos, aspectos, variables, elementos y por sobre todo lo oculto de un emprendimiento, están en este libro. Utilízalo con sabiduría y prepara a tu equipo para impulsar un emprendimiento comunal o comunitaria que se transforma en la nueva forma de vida tuya como ser humano.

Lo segundo a considerar es que el aprendizaje en el emprendimiento es progresivo. No pretendas obtener en un primer intento la estabilidad económica que buscas. Planifícala, entiende que una vez que se estabiliza, el proceso de acumulación de excedentes no se detiene y comienza a generar ingresos en una forma más que aritmética.

Lo tercero es que te dediques a una sola actividad económica, abordar varias actividades es conducirte a la muerte lenta sin que te des cuenta. Una actividad puede atentar y destruir otra que se viene construyendo sólidamente. No caigas en la tentación de aspirar a crecer en muchas actividades cuando no hay ni una consolidada.

Lo cuarto a tener presente es que debes comprender el proceso de acumulación para el ahorro y la inversión. Nada crece sin recursos, nada florece sino se le riega regularmente con agua. Todo tiene un costo y el hombre es generador de valor. No olvides esta premisa, que guiará el emprendimiento durante toda tu existencia y permitirá avanzar unas veces lentamente otras muy rápidamente, todo dependerá del modelo de gestión que asumas.

Po último, si dominas el proceso productivo o de prestación de servicios, conoces quien compra tu producto o solicita tu servicio, si dominas los proveedores, si controlas los procesos de almacenamiento y distribución y tienes pleno conocimiento de tus productos o servicio de competencia, **no te olvides del consumidor o beneficiario final de tu emprendimiento.** El posee la cualidad de garantizar el consumo recurrente, siempre que tú lo conozcas y atiendas con amabilidad y comprensión sus necesidades y requerimientos. Aplica el principio histórico de que el cliente siempre tiene la razón, aunque a veces no la tenga. Haz de tu emprendimiento el modo de vida que te garantiza la paz, tranquilidad, estabilidad económica y por sobre todo tu futuro y el de tu familia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

- Acs, Z.J., & Amorós, J.E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305-322.
- Almodóvar-González, M., Díaz-Casero, J.C., & Hernández-Mogollón, R. (2011, septiembre). Efecto de las instituciones sobre la actividad emprendedora y el crecimiento económico. *XXI Congreso Nacional de ACEDE*, Barcelona.
- Díaz, J., Urbano, D., & Hernández, R. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (3), 209-230.
- Díaz-Aunión, A.M., Díaz-Casero, J.C., Hernández-Mogollón, R., & Postigo-Jiménez, V.M. (2010, septiembre). Actividad emprendedora y libertad económica: factores institucionales que determinan la creación de empresas. *XX Congreso Nacional de ACEDE*, Granada.
- Díaz-Casero, J.C. (2003). *La creación de empresas en Extremadura. Un análisis institucional*. Tesis doctoral, Universidad de Extremadura.
- Iván Darío Torres Alvarado. El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium*, vol. 22, núm. 42, 2019. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
- <https://concepto.de/emprendimiento/#ixzz6HJBG4zPz>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- North, D.C. (1994). Economic performance through time, *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- North, D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton: University Press.
- Osterwalder Alexander e Yves Pigneur (2.020) La Empresa Invencible. Editorial: Empresa Activa. España.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in emerging markets: strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts. *Management International Review*, 51 (1), 23-29.
- Torres, I. (2019). *Gestión para Resultados al Alcance de Todos*. Venezuela: Createspace.
- Webb, J.W., Tihanyi, L., Ireland, R.D., & Sirmon, D.G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.
 - Williams, C. (2009). The motives of off-the-books entrepreneurs: necessity-or opportunity-driven? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 203-217.

RESEÑA DEL AUTOR

Manuel Enrique Acosta Rico

Nace en la ciudad de Caracas, Venezuela, en 1957. Egresado de Economía en la Universidad central de Venezuela, en el año 1999. Es actualmente facilitador de proyectos productivos comunitarios y ha sido promotor de programas de financiamiento en las áreas agrícola, pesquera, comercial y manufacturera en Venezuela. Participó en Convenios de Capacitación en Turismo. (República Dominicana, Aruba y Curazao y El Salvador). Programa de Cooperación a través de Cancillería. (1983-86). Ha sido docente en las materias: Diseño de Rutas Turísticas, Recursos y Eventos Turísticos, formulación y evaluación de proyectos, proyectos turísticos, proyectos sociales, proyectos FIDES y LAEE, Estudio de Rentabilidad Económica, Emprendimientos entre otros. Autor de los libros de Metodica de la Planificación Comunal y Transferencia de Competencias Públicas al Poder Popular (Fondo Editorial Ipasme). Fue instructor de Turismo del Programa de Adiestramiento y Servicios. PAYS-USB, Asistente Técnico y encargado del área de Turismo y Hotelería y Jefe de Relaciones Públicas- 1987-2010. Ha cubierto cargos en la administración pública tales como: Ex Director de Desarrollo Económico de la Alcaldía del Municipio Bolivariano Libertador. Asesor de la Dirección de Gestión Humana del Ministerio del Poder Popular de Desarrollo Minero Ecológico. Asesor de la Oficina de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión del Gobierno del Distrito Capital. Asesor del Ministerio del Poder popular para la Agricultura y Tierra en materia de planificación y economía. Coordinador de Transferencia de Competencias hacia el Poder Popular en el Consejo Federal de Gobierno. (Fondo de Compensación interterritorial). Coordinador de Planificación y Presupuesto de la Procuraduría General de la República. Gerente de Planificación y Presupuesto de Fondo Nacional del Transporte Urbano. Asesor del INDEPABIS. (Sistema de Evaluación, Seguimiento y Control de Gestión).

Vicepresidente de Operaciones. CNA de Seguros La Previsora. (Sistema de Evaluación y Control de Productos Aseguradores). Planificador en la Fundación para el Desarrollo Endógeno Comunal Agroalimentario. Gobierno del Distrito Capital (Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control Alimentario). Consultor en planificación, presupuesto participativo, recursos humanos y finanzas en el Consejo Metropolitano de Planificación de Políticas Públicas. Autor del Sistema de Evaluación, Seguimiento y Control de Proyectos Comunitarios. Consultor en planificación, presupuesto, Recursos Humanos y finanzas de AVILA TV. Consultor en Recursos Humanos, Finanzas y Presupuesto Alcaldía Metropolitana de Caracas. Director de Recursos Humanos Asamblea Nacional. Asesor en Proyectos Especiales, Recursos Humanos y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Vargas. Secretario de Desarrollo Económico de la Gobernación del Estado Vargas. Asesor del Viceministerio de Economía Comunal. Asistente de la Gerencia Regional de INATUR, Vicepresidente de la Corporación de Turismo del Distrito Capital. Asesor de la Gerencia de Comercialización de Corpesca. Director de Proyectos Especiales de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA).

El emprendimiento en la nueva economía comunal, es una guía crítica para construir sistemas económicos alternativos, donde el éxito se mide por el impacto colectivo y no por la acumulación individual. Acosta Rico invita a repensar el emprendimiento como una herramienta de transformación social, bajo principios de equidad, autosuficiencia y organización popular.



ISBN: 978-980-401-311-9

