

# Universidad Católica Redemptoris Mater



## *Diseño de procesos de formación para el desarrollo de negocios digitales en Nicaragua*

Emprendimientos Dinámicos

### **AUTOR(ES)**

Rodríguez Loáisiga, Kevin Alexander  
Economista, Docente-Investigador

### **ASESOR**

MSc. Irina Pérez  
Especialista en Educación y Estadística

**Managua, Nicaragua  
2021**

## **Resumen**

Este documento de investigación aborda el diseño de procesos de formación para el desarrollo de negocios digitales en Nicaragua, enfatizando la importancia de fomentar el emprendimiento digital en un contexto marcado por una alta informalidad laboral y una predominancia de micro, pequeñas y medianas empresas. Se identifican necesidades sociales críticas, como la falta de habilidades y competencias digitales entre los emprendedores nicaragüenses, y la carencia de recursos financieros y de una cultura de inversión sólida. La rigidez del sistema educativo es otra limitante significativa que dificulta la incorporación de temas innovadores y ágiles en la currícula universitaria. Los antecedentes del estudio destacan diversas iniciativas gubernamentales y universitarias para promover el emprendimiento digital, aunque aún no se han visto resultados concretos en el mercado. Los objetivos de la investigación incluyen analizar el contexto del ecosistema emprendedor, identificar competencias y necesidades de formación, y diseñar un programa educativo integral. El marco referencial y conceptual se basa en la literatura relevante sobre educación emprendedora, aprendizaje experiencial y metodologías innovadoras para la formación de emprendedores. El diseño metodológico de la investigación incluye un enfoque descriptivo y cuantitativo, con la aplicación de encuestas a profesionales vinculados al ecosistema tecnológico de Nicaragua. Los resultados revelan una percepción positiva del emprendimiento digital como una carrera profesional viable, pero también destacan las barreras financieras y la falta de habilidades técnicas. Las conclusiones subrayan la necesidad de estrategias educativas que no solo impartan conocimientos teóricos, sino que también desarrollen habilidades prácticas y fomenten una mentalidad emprendedora para contribuir al desarrollo económico y social del país.

## **Palabras Claves**

Emprendimiento Digital, Educación Emprendedora, Economía Digital, Innovación Abierta.

## **Abstract**

This research paper addresses the design of training processes for digital business development in Nicaragua, emphasizing the importance of fostering digital entrepreneurship in a context marked by high labor informality and a predominance of micro, small and medium enterprises. Critical social needs are identified, such as the lack of digital skills and competencies among Nicaraguan entrepreneurs, and the lack of financial resources and a solid investment culture. The rigidity of the educational system is another significant constraint that hinders the incorporation of innovative and agile subjects in the university curriculum. The background of the study highlights various government and university initiatives to promote digital entrepreneurship, although concrete results have yet to be seen in the market. The research objectives include analyzing the context of the entrepreneurial ecosystem, identifying competencies and training needs, and designing a comprehensive educational program. The referential and conceptual framework is based on the relevant literature on entrepreneurial education, experiential learning and innovative methodologies for entrepreneurship training. The methodological design of the research includes a descriptive and quantitative approach, with the application of surveys to professionals linked to the technological ecosystem in Nicaragua. The results reveal a positive perception of digital entrepreneurship as a viable career path, but also highlight the financial barriers and lack of technical skills. The conclusions underline the need for educational strategies that not only impart theoretical knowledge, but also develop practical skills and foster an entrepreneurial mindset to contribute to the economic and social development of the country.

## **Keywords**

Digital Entrepreneurship, Entrepreneurship Education, Digital Economy, Open Innovation.

## Índice de contenidos

<b>I. Introducción</b> .....	5
<b>1.1. Antecedentes y contexto del problema</b> .....	7
<b>1.2. Objetivos</b> .....	9
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	9
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	9
<b>1.3. Pregunta de Investigación</b> .....	9
<b>1.4. Justificación</b> .....	9
<b>1.5. Limitaciones</b> .....	11
<b>1.6. Hipótesis</b> .....	12
<b>1.7. Variables</b> .....	12
<b>1.8. Contexto de la Investigación</b> .....	14
<b>II. Marco Teórico</b> .....	17
<b>2.1. Estado de arte</b> .....	17
<b>2.2. Teorías y conceptos asumidos</b> .....	26
<b>III. Diseño Metodológico</b> .....	31
<b>3.1. Tipo de investigación</b> .....	31
<b>3.2. Población y selección de muestra</b> .....	32
<b>3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	33
<b>3.4. Validación de instrumentos</b> .....	36
<b>3.5. Proceso de recolección de datos</b> .....	36
<b>3.6. Procesamiento de datos y análisis de la información</b> .....	37
<b>IV. Resultados</b> .....	38
<b>4.1. Experiencia y Habilidades para la gestión de negocios</b> .....	39
<b>4.2. Valoración del ecosistema emprendedor</b> .....	43
<b>4.3. Procesos de formación en emprendimiento</b> .....	48
<b>4.4. Diseño de programa de formación</b> .....	52
<b>V. Conclusiones</b> .....	61
<b>VI. Referencias</b> .....	64

<b>VII. Anexos</b> .....	67
--------------------------	----

## **Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Cuadro de operacionalización de variables.....	34
<b>Tabla 2.</b> Percepciones sobre el emprendimiento en Nicaragua. ....	46
<b>Tabla 3.</b> Intención emprendedora de los participantes.....	47
<b>Tabla 4.</b> Participación en actividades de formación según propiedad de negocio.....	50
<b>Tabla 5.</b> Unidades temáticas de curso para la creación de negocios digitales.....	55

## **Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Tipos de Innovación. ....	18
<b>Figura 2.</b> Clasificación de habilidades. ....	21
<b>Figura 3.</b> Dimensiones del instrumento. ....	33
<b>Figura 4.</b> Sexo de los participantes. ....	38
<b>Figura 5.</b> Escolaridad de los participantes. ....	38
<b>Figura 6.</b> Vinculación con Comunidades Tecnológicas de Nicaragua.....	39
<b>Figura 7.</b> Participación en actividades de los Centros de Innovación Abierta. ....	39
<b>Figura 8.</b> Tenencia de negocio propio para ofrecer productos o servicios. ....	40
<b>Figura 9.</b> Experiencia como FreeLancer en plataformas digitales.....	41
<b>Figura 10.</b> Experiencia laboral en la industria tecnológica. ....	41
<b>Figura 11.</b> Percepción de ingresos percibidos. ....	41
<b>Figura 12.</b> Conocimiento para la creación de planes de negocio.....	42
<b>Figura 13.</b> Conocimiento para el desarrollo de investigaciones de mercado. ....	42
<b>Figura 14.</b> Conocimiento de emprendimientos tecnológicos en el país. ....	43
<b>Figura 15.</b> Percepción de éxito de emprendimientos tecnológicos. ....	43
<b>Figura 16.</b> Percepción del aporte de emprendedores al desarrollo del país. ....	44
<b>Figura 17.</b> Preferencia de innovación para negocios. ....	44
<b>Figura 18.</b> Dificultades percibidas en caso de abrir un nuevo negocio. ....	48
<b>Figura 19.</b> Percepción de habilidades para el manejo de negocios. ....	49
<b>Figura 20.</b> Habilidades requeridas en potenciales colaboradores de su negocio.....	49
<b>Figura 21.</b> Preferencia sobre rubros de apoyo requeridos para emprendedores. ....	51
<b>Figura 22.</b> Selección de características para definir emprendimientos dinámicos. ....	52

## I. **Introducción**

En el mundo actual, la transformación digital está revolucionando todos los aspectos de la vida cotidiana, y el emprendimiento no es la excepción. La creación de negocios digitales se ha convertido en una pieza fundamental para el desarrollo económico y social de cualquier país. En Nicaragua, la necesidad de fomentar el emprendimiento digital se hace cada vez más evidente debido a la evolución de la economía digital y el incremento del uso de tecnologías emergentes. Esta investigación se centra en diseñar procesos de formación que faciliten el desarrollo de negocios digitales, considerando las necesidades y el contexto específico del país.

En Nicaragua, la informalidad laboral es alta, con aproximadamente el 70% de los empleos en el sector informal y el 85% de las empresas siendo micro, pequeñas y medianas. Estas empresas, a menudo caracterizadas por una gestión poco competitiva, no logran aprovechar completamente las oportunidades del mercado para crecer y desarrollarse. La falta de acceso a educación de calidad y la baja penetración de las TIC son factores estructurales que limitan este desarrollo. En este sentido, la investigación se justifica por la necesidad de crear oportunidades a través del emprendimiento digital, desarrollando un mercado laboral dinámico y una sociedad más sostenible.

Además, aunque existe una cultura de emprendimiento en Nicaragua, esta está mayormente orientada hacia negocios tradicionales. A pesar de los esfuerzos del gobierno y de las universidades por promover el emprendimiento digital mediante diversas iniciativas, estos esfuerzos aún no se han traducido en resultados concretos en el mercado. La formación efectiva y práctica en este ámbito es clave para transformar estas iniciativas en negocios digitales exitosos y escalables.

Los sujetos de estudio de esta investigación son profesionales vinculados al ecosistema emprendedor y tecnológico de Nicaragua. Estos individuos, a menudo con un alto potencial, carecen de las competencias y habilidades necesarias para desarrollar negocios digitales competitivos. La falta de recursos financieros y de acceso a crédito, así como la ausencia de una cultura de inversión y de capital de riesgo, son barreras adicionales que limitan el crecimiento de nuevos negocios. Asimismo, el sistema educativo, caracterizado por su rigidez, dificulta la incorporación de temas novedosos y ágiles relacionados con la creación de negocios digitales en la currícula universitaria.

El presente documento se estructura en varios acápite esenciales para abordar esta problemática de manera integral. En la sección de Antecedentes, se proporciona un contexto detallado del problema y se destacan las iniciativas existentes en el país. Los Objetivos del estudio, tanto generales como específicos, se delinean para guiar la investigación hacia el diseño de un programa de formación efectivo. En las Limitaciones, se identifican las principales barreras que enfrenta el emprendimiento digital en Nicaragua. El Marco Referencial y el Marco Conceptual ofrecen un análisis de la literatura relevante y los conceptos clave que sustentan la investigación. El Marco Metodológico detalla los métodos y técnicas utilizados para recolectar y analizar los datos. Los Resultados presentan los hallazgos del estudio, y finalmente, las Conclusiones sintetizan los puntos clave y ofrecen recomendaciones basadas en la investigación.

Esta investigación es relevante porque aborda necesidades sociales críticas relacionadas con la economía digital, el desarrollo de habilidades emprendedoras, la falta de recursos financieros y la adaptación del sistema educativo. El objetivo es diseñar procesos de formación que preparen mejor a los emprendedores para el éxito en el entorno digital, fomentando un crecimiento sostenible y contribuyendo al desarrollo económico y social de Nicaragua.

## **1.1. Antecedentes y contexto del problema**

El Programa de Infraestructura de Comunicaciones de la Región Caribe – Proyecto Nicaragua (CARCIP-NICARAGUA), con financiamiento del crédito N° 5895-NI de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), con el objetivo de aumentar el acceso a las redes regionales de banda ancha y avanzar en el desarrollo de una industria de las tecnologías de la información (IT) y los servicios de externalización habilitados por las tecnologías de la información (ITES) en Nicaragua.

Articular el ecosistema digital nacional e internacional para aprender, compartir y ofrecer formación, productos y/o servicios específicos de alta demanda a través de agrupaciones a fines, que puedan derivar en Start-Ups digitales y servicios propios que la comunidad pueda ofrecer.

En el año 2020, el Programa de Mejoramiento de Infraestructura de Comunicaciones de la Región Caribe (CARCIP), apoyó y financió la creación de comunidades especializadas para dinamizar el entorno de colaboración. En estas iniciativas se implicaron a los sectores académicos, industria y gobierno, que conforman el ecosistema tecnológico en Nicaragua.

Estas comunidades promovieron la realización de actividades de networking. El período de desarrollo de la primera etapa consistió en la formación, divulgación, promoción y dinamización, haciendo uso de redes sociales, plataformas formativas, webinars y reuniones virtuales con empresas ITO que ofrecían oportunidades laborales y de crecimiento profesional a los miembros.

Las experiencias derivadas de la primera etapa de las comunidades, brindaron los elementos necesarios para identificar acciones de trabajo específicas para el fortalecimiento de las comunidades e implementar tareas que permitan aumentar el nivel de madurez en función de la sostenibilidad, por lo que se requiere implementar acciones que faciliten la consolidación de la comunidad a través de células de desarrollo digital especializadas, que deseen dar el salto y transformarse en Start-Ups tecnológicas.

El programa CARCIP-Nicaragua, a través de la plataforma colaborativa universidad-industria-gobierno busca consolidar las comunidades especializadas, con la creación de células

de desarrollo digital con enfoque empresarial, para que aporten elementos claves, adjudiquen valor y faciliten la transformación digital del ecosistema tecnológico de Nicaragua.

Comunidad especializada en áreas tecnológicas enfocado en Cloud Computing, Ciberseguridad, Java Full Stack, gestión y análisis de la información.

Las Start-Ups aportan a una economía nacional a través de la generación de empleo, creación de nuevos mercados y desarrollo de conocimientos. Existen casos de Start-Ups exitosas, que nacieron en la región Centroamericana, aunque los cuatro países que componen el eje del norte (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua), suelen estar estigmatizados por los episodios de violencia y una tradicional inestabilidad política, económica y social, lo cierto es que en los últimos años han sabido abrir nuevos caminos al emprendimiento y al desarrollo económico vinculado a las Start-Ups.

La penetración de Internet en El Salvador, el Banco Mundial señala que en 2014 esa tasa ya estaba en el 29%. El Salvador es el país más conectado entre sus vecinos inmediatos (Guatemala, 23.4%; Honduras, 19.08%, Nicaragua, 17.6%), pero muy por debajo del resto de América Central (Costa Rica, 49.41%, Panamá, 44.92%).

Actualmente debido al auge de la tecnología y de las Start-Ups en todo el mundo, las legislaciones han estado acoplándose a este cambio, pues que resulta fundamental brindar protección a las innovaciones que buscan nacer, crecer y permanecer en el tiempo, lo cual se logrará si se cuenta con el ambiente legal y financiero necesario. En algunos países de la región ya se cuenta con legislaciones que incentivan a los emprendedores brindándoles un espacio seguro y con potencial de crecimiento además de ofrecer incentivos en temas fiscales.

## **1.2. Objetivos**

### *1.2.1. Objetivo General*

Construir un programa de formación con base en fundamentos de innovación para el desarrollo de negocios digitales, a partir del análisis y percepción de profesionales vinculados al ecosistema emprendedor nicaragüense.

### *1.2.2. Objetivos específicos*

- Analizar las principales concepciones teóricas y el contexto del ecosistema emprendedor nicaragüense para facilitar la creación de negocios digitales.
- Identificar competencias y necesidades de formación para la creación de negocios digitales fundamentados en innovación.
- Diseñar un programa que integre los componentes teóricos y metodológicos básicos para el desarrollo de negocios digitales en Nicaragua y la región.

## **1.3. Pregunta de Investigación**

¿Qué contenidos y metodologías deben abordarse en cursos de emprendimiento, para lograr desarrollar competencias y habilidades que permitan a profesionales nicaragüenses, crear negocios digitales capaces de posicionarse en el mercado nacional y regional?

## **1.4. Justificación**

En Nicaragua, la informalidad laboral ronda el 70% del total de empleos, y alrededor del 85% de las empresas corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas. Estas últimas se caracterizan por una gestión poco competitiva o de subsistencia, sin verdaderamente analizar oportunidades de mercado que les permitan crecer y desarrollarse óptimamente en el corto y mediano plazo. Esta situación responde principalmente a factores estructurales como el tamaño del mercado, el deficiente acceso a educación de calidad y la baja penetración de las TIC. Por tanto, es imperativo crear oportunidades a través del emprendimiento para desarrollar un mercado laboral dinámico y, en consecuencia, una sociedad más sostenible que aproveche las condiciones de la economía digital.

La relevancia de esta investigación radica en abordar varias necesidades sociales identificadas. Primero, aunque existe una cultura de emprendimiento en el país, esta se encuentra mayormente orientada hacia negocios tradicionales. Es crucial fomentar el desarrollo de emprendimientos digitales que puedan aprovechar las ventajas de la tecnología para crear modelos de negocio escalables y sostenibles. Segundo, a pesar de los esfuerzos del gobierno y las universidades por promover el emprendimiento digital, estos esfuerzos no se han concretado en la práctica y en el mercado. El diseño de procesos de formación efectivos puede ser la clave para transformar estos esfuerzos en resultados tangibles.

Otra necesidad social identificada es la falta de habilidades y competencias necesarias entre los emprendedores nicaragüenses para crear y gestionar negocios digitales. La creación de un negocio digital requiere un amplio conjunto de habilidades, incluyendo programación, gestión de proyectos digitales y marketing digital, que actualmente son escasas en el talento local. Además, la falta de recursos financieros y de acceso a crédito limita el crecimiento de los negocios en sus etapas tempranas. La inexistencia de una cultura de inversión sólida y de un ecosistema de capital de riesgo donde los inversionistas estén dispuestos a financiar nuevos emprendimientos agrava esta situación.

La investigación también se justifica por la necesidad de adaptar el sistema educativo para incluir temas más novedosos y ágiles relacionados con la educación en negocios digitales. La rigidez del sistema educativo actual dificulta la incorporación de estos temas en la currícula de las universidades, lo cual es un obstáculo significativo para la preparación de futuros emprendedores. La inversión en infraestructura educativa y tecnológica es esencial para desarrollar programas educativos efectivos y accesibles en emprendimiento digital.

Por último, existe una mayor aceptación y disposición de la población nicaragüense hacia el uso de negocios digitales. La familiaridad con aplicaciones, compras en línea y plataformas de comercio electrónico representa una oportunidad significativa para el desarrollo de emprendimientos digitales. Sin embargo, para aprovechar plenamente esta oportunidad, es necesario diseñar procesos de formación que no solo impartan conocimientos teóricos, sino que también desarrollen habilidades prácticas y fomenten una mentalidad emprendedora.

Esta investigación es relevante porque aborda necesidades sociales críticas relacionadas con la economía digital, el desarrollo de habilidades emprendedoras, la falta de recursos

financieros y la adaptación del sistema educativo. El objetivo es diseñar procesos de formación que preparen mejor a los emprendedores para el éxito en el entorno digital, fomentando un crecimiento sostenible y contribuyendo al desarrollo económico y social de Nicaragua.

## **1.5. Limitaciones**

La investigación sobre procesos de formación en emprendimiento digital en Nicaragua enfrenta varias limitaciones que afectan la implementación y efectividad de estos programas. Una de las principales limitaciones es la rigidez del sistema educativo. El sistema tiende a ser inflexible y, a menudo, es difícil incorporar temas más novedosos y ágiles, como la educación en negocios digitales, dentro de la currícula de las universidades. Esta rigidez puede limitar la capacidad de los programas educativos para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y de la tecnología.

Además, la creación de un negocio digital requiere un amplio conjunto de habilidades y competencias por parte de los emprendedores. En Nicaragua, es difícil encontrar talento con las capacidades necesarias para impulsar este tipo de negocios. La falta de recursos humanos capacitados en áreas críticas, como la programación, la gestión de proyectos digitales y el marketing digital, representa un obstáculo significativo para el desarrollo de emprendimientos digitales.

La falta de recursos financieros es otra limitación crucial. Aunque muchas personas desean emprender, no siempre tienen acceso a los recursos necesarios. La falta de acceso a crédito y financiamiento por parte de los bancos limita el crecimiento de los negocios en sus etapas tempranas. Además, en Nicaragua no existe una cultura de inversión sólida ni un ecosistema de capital de riesgo donde los inversionistas estén dispuestos a financiar nuevos emprendimientos con la expectativa de obtener rendimientos futuros. Esta carencia de inversión inicial es un impedimento significativo para que los emprendedores puedan desarrollar y escalar sus negocios.

En el ámbito educativo, se requieren considerables recursos para implementar programas de formación en emprendimiento digital. La inversión en infraestructura educativa es esencial, pero en Nicaragua se depende en gran medida de empresas internacionales que ofrecen servicios de alojamiento, bases de datos y otras tecnologías esenciales. La falta de una

infraestructura tecnológica robusta en el país limita la capacidad de desarrollar programas educativos efectivos y accesibles en emprendimiento digital.

La rigidez del sistema educativo, la carencia de habilidades y competencias necesarias en los emprendedores, la falta de recursos financieros y de una cultura de inversión, así como la dependencia de infraestructura tecnológica internacional, son limitaciones significativas que afectan la implementación y efectividad de los programas de formación en emprendimiento digital en Nicaragua. Estas limitaciones subrayan la necesidad de desarrollar estrategias y políticas que aborden estos desafíos para fomentar un entorno más favorable para el emprendimiento digital en el país.

## **1.6. Hipótesis**

El diseño de procesos de formación con un enfoque práctico, que integra tecnologías emergentes y herramientas digitales, y que está basado en competencias, puede propiciar significativamente el desarrollo de empresas digitales en Nicaragua. Este enfoque no solo se limita a la enseñanza teórica, sino que se centra en la práctica y el acompañamiento continuo mediante metodologías ágiles, lo cual facilita la creación y consolidación de negocios digitales en el país.

## **1.7. Variables**

En el proyecto de investigación sobre procesos de formación en emprendimiento digital en Nicaragua, se han definido varias variables clave que serán analizadas en profundidad para diseñar un curso enfocado en la creación de negocios digitales. Estas variables se organizan en tres dimensiones principales: experiencia y habilidades, valoración del ecosistema emprendedor y procesos de formación en emprendimiento.

Primero, la dimensión de experiencia y habilidades incluye la vinculación con comunidades tecnológicas, definida como el nivel de interacción y participación en comunidades tecnológicas locales o globales. Esta variable se mide de forma nominal a través de la pertenencia o participación en dichas comunidades. Además, se considera la vinculación con centros de innovación abierta, también medida de forma nominal, que se refiere a la participación

en actividades y programas de estos centros. Otra variable es la tenencia de negocio propio, evaluada de manera nominal para determinar si el sujeto posee o no un negocio. La experiencia en plataformas Freelancer es otra variable nominal que indica la participación activa en plataformas de trabajo freelance como Upwork o Freelancer.

Además, se evalúa la experiencia en la industria tecnológica de forma ordinal, considerando los años de experiencia en este sector. La percepción de ingresos percibidos, también medida de forma ordinal, se refiere a la opinión sobre los ingresos obtenidos en comparación con las expectativas y el estándar de la industria. Asimismo, se analiza el conocimiento para la creación de planes de negocio y el conocimiento para el desarrollo de investigaciones de mercado, ambas variables ordinales que evalúan la autoevaluación de habilidades en estas áreas.

En segundo lugar, la dimensión de valoración del ecosistema emprendedor abarca el conocimiento de emprendimientos tecnológicos nacionales, medido de manera nominal a través del nivel de familiaridad con las startups y empresas tecnológicas locales. También se incluye la percepción del éxito de emprendimientos nacionales, la cual se evalúa de forma nominal. El aporte del emprendimiento al desarrollo del país es otra variable nominal que valora el impacto de los emprendimientos en el desarrollo económico y social.

Asimismo, se analiza la preferencia sobre tipos de innovación para negocios, medida de manera nominal, y la valoración de oportunidades para emprender, también nominal. La valoración del emprendimiento como carrera profesional, que se evalúa de forma nominal, mide la opinión sobre el emprendimiento como una opción de carrera viable y atractiva. La percepción de receptividad de clientes ante nuevos productos y servicios es otra variable nominal que considera la opinión sobre la aceptación y demanda del mercado.

También se incluye la intención emprendedora, medida de manera nominal, que indica la disposición y deseo de iniciar un negocio. La percepción de innovación de productos o servicios propuestos y la percepción de innovación respecto a competidores son variables nominales que evalúan la opinión sobre el nivel de innovación en comparación con los competidores. Finalmente, se analiza las dificultades percibidas para la gestión de nuevos negocios, una variable nominal que identifica las barreras y desafíos en la gestión empresarial.

Por último, la dimensión de procesos de formación en emprendimiento incluye la percepción de habilidades para la gestión de negocios, medida de manera nominal, que evalúa la autoevaluación de habilidades gerenciales. Las habilidades requeridas en socios y colaboradores para el negocio también se evalúan de forma nominal. La participación en cursos y capacitaciones y la participación en actividades de networking son variables de razón que miden el número de cursos completados y eventos asistidos, respectivamente. La preferencia sobre rubros de apoyo para emprendedores se mide de forma nominal, al igual que la selección de características de emprendimientos dinámicos.

Estas variables y sus respectivas dimensiones proporcionan un marco integral para analizar y diseñar procesos de formación en emprendimiento digital en Nicaragua. La investigación se enfocará en evaluar estas variables para entender mejor las necesidades y desafíos que enfrentan los emprendedores digitales, con el objetivo de desarrollar programas educativos efectivos y relevantes.

## **1.8. Contexto de la Investigación**

En el contexto de la investigación sobre procesos de formación en emprendimiento digital en Nicaragua, se plantean varios supuestos básicos que fundamentan el estudio. En primer lugar, existe una cultura de emprendimiento en el país; sin embargo, esta cultura está mayormente orientada hacia los negocios tradicionales. Aunque se ha reconocido la importancia del emprendimiento, la mayoría de las actividades actuales se centran en modelos de negocio tradicionales, y aún no se ha explotado completamente el potencial de los emprendimientos digitales.

Además, el gobierno nicaragüense ha mostrado un notable interés en promover el emprendimiento digital. Desde hace varios años, ha impulsado diversas iniciativas de innovación abierta, tales como centros de innovación abierta, rallies de innovación y hackathones. No obstante, estas iniciativas aún no han producido resultados concretos en el mercado debido a que los procesos de desarrollo y consolidación de emprendimientos digitales requieren tiempo y no son visibles a corto plazo.

Asimismo, la educación formal en Nicaragua ha comenzado a integrar el tema del emprendimiento en sus programas. Un ejemplo destacado es el programa "Aprender, Empezar

y Prosperar", que incorpora el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y fomenta habilidades emprendedoras desde una etapa temprana en el sistema educativo. Este esfuerzo educativo representa un paso significativo hacia la creación de una mentalidad emprendedora digital en las futuras generaciones.

Finalmente, actualmente existe una mayor aceptación y disposición de la población nicaragüense hacia el uso de negocios digitales. La mayoría de las personas están familiarizadas con el uso de aplicaciones, compras en línea y plataformas de comercio electrónico (ecommerce). Este cambio cultural y de comportamiento hacia lo digital representa una oportunidad significativa para el desarrollo y la adopción de emprendimientos digitales en el país.

En conjunto, estos supuestos básicos establecen el contexto necesario para entender las dinámicas actuales del emprendimiento en Nicaragua y los desafíos y oportunidades que enfrentan los emprendedores digitales. La investigación se basará en estos supuestos para analizar cómo los procesos de formación en emprendimiento pueden adaptarse y mejorarse para fomentar el crecimiento de negocios digitales exitosos y sostenibles en el entorno nicaragüense.

La investigación sobre procesos de formación en emprendimiento digital en Nicaragua ha identificado varias categorías, temas y patrones emergentes que son cruciales para comprender el contexto actual y las tendencias futuras en este campo. En primer lugar, el tema de la economía digital es cada vez más relevante. Los negocios digitales están ganando mayor peso en la economía global, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro. Este crecimiento está impulsado por el aumento del poder adquisitivo y los hábitos de consumo digital de las nuevas generaciones, que están entrando en el mercado laboral y de consumo con una mayor predisposición a utilizar plataformas digitales para sus compras y actividades diarias.

Asimismo, el desarrollo de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la automatización de procesos está acelerando la capacidad de crear negocios digitales. Estas tecnologías están facilitando la creación y gestión de negocios al ofrecer herramientas que automatizan tareas como la creación de logos, la identidad corporativa y la gestión de procesos empresariales. El auge de los servicios de software como servicio (SaaS) es un claro ejemplo de cómo las empresas están cada vez más orientadas a ofrecer servicios en entornos digitales en lugar de productos físicos.

En el ámbito de la educación, se observa una tendencia creciente hacia cursos más cortos y microcontenidos. En una economía de la atención donde las personas están constantemente bombardeadas de información a través de las redes sociales, la necesidad de actualizarse y aprender nuevas habilidades de manera continua se ha vuelto fundamental. Estudios recientes sugieren que es necesario actualizarse con nuevos conocimientos cada seis meses para no quedar desfasado en el mercado laboral.

Otra tendencia importante es el aumento de los cursos abiertos en línea (MOOCs) ofrecidos por universidades de renombre a través de plataformas como Coursera. Estos cursos permiten a las personas aprender de forma flexible y accesible, respaldando la importancia de utilizar plataformas digitales para enseñar sobre negocios. Además, las redes sociales están emergiendo como herramientas significativas para el aprendizaje, proporcionando acceso a una gran cantidad de recursos educativos y permitiendo a los usuarios aprender de manera informal y continua.

Los patrones emergentes de la investigación indican que la economía digital, el desarrollo de tecnologías emergentes, la evolución en las necesidades educativas y la proliferación de cursos en línea y aprendizaje a través de redes sociales son factores clave que están moldeando el entorno del emprendimiento digital. Estos hallazgos subrayan la necesidad de adaptar los procesos de formación en emprendimiento para aprovechar estas tendencias y preparar mejor a los emprendedores para el éxito en el mercado digital actual y futuro.

## II. Marco Teórico

### 2.1. Estado de arte

#### *Desarrollo de negocios e Innovación*

El término *emprendimiento dinámico* se asocia a iniciativas emprendedoras que identifican oportunidades de negocio con alto potencial de crecimiento, multiplican sus ventas en poco tiempo y logran rápidamente pasar de ser una micro o pequeña empresa a una mediana empresa (Ács, Szerb, Autio, y Lloyd, 2017).

Indudablemente el contexto económico juega un rol importante a la hora de identificar efectivamente emprendimientos dinámicos, puesto que una empresa puede ser considerada de alto impacto en dependencia del país donde opera. Al respecto, el índice global de competitividad clasifica a las economías nacionales en tres grandes grupos: economías en vías de desarrollo, países intermedios impulsados principalmente por la eficiencia de su sistema económico, y economías avanzadas basadas en la innovación, que tradicionalmente presentan una mayor dotación tecnológica en el desarrollo de sus industrias (Schwab y Sala-i-Martin, 2017).

A continuación, se muestran algunas de las características que distinguen a este tipo de emprendimientos, tomando como referencia el estudio propuesto por Reyes, Zilleruelo e Hidalgo (2012).

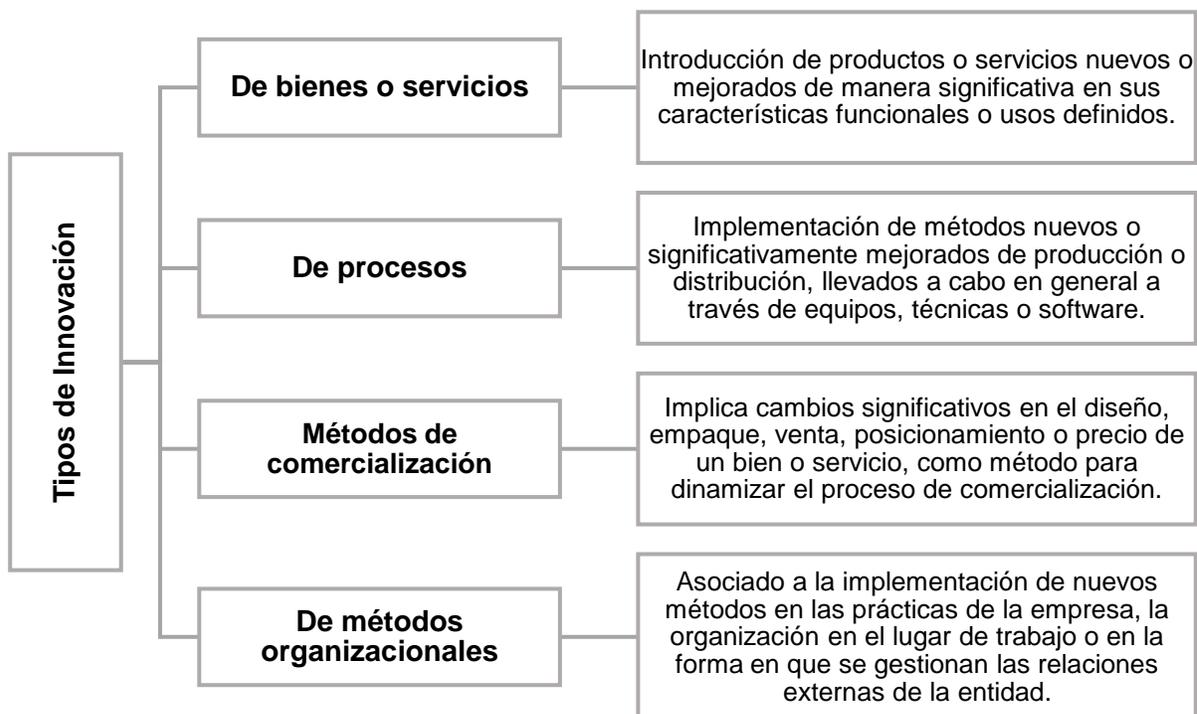
- Exhiben tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.
- Presentan un alto grado de diferenciación cuando no de innovación
- Tienen el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.
- Sus fundadores tienen mayor ambición de crecimiento.
- Poseen más de un dueño y muchas veces son mixtas.
- Incorporan socios no familiares.
- Se orientan más al mercado (no a la tecnología).
- Amplían sus redes sociales.
- Se apoyan en grandes clientes.
- Aceptan inversores.
- Hacen alianzas para ampliar su oferta.
- En un comienzo, si bien no pagan más a sus empleados, los motivan con proyectos y futuro (comparten propiedad).

- Experimentan y fallan rápido, modificando su modelo de negocios inicial.

Respecto al tema de innovación, González, García y Caro (2014), clasifican la innovación según su originalidad en dos tipos. *Innovación incremental*, que corresponde a mejoras que se realizan a un producto, servicio o método, con el objetivo de generar un valor agregado. Por otra parte, la *Innovación radical*, que hace referencia a aplicaciones tecnológicas novedosas, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso inexistente en el mercado.

Adicionalmente, a como se establece en el manual de Oslo citado por la OECD (2018), la innovación dentro de las empresas puede clasificarse en cuatro tipos, a como se observa en la Figura 1. Esto es de vital importancia para analizar emprendimientos dinámicos de alto crecimiento, ya que las estrategias de innovación más efectivas para potenciar los negocios dependen, en gran medida, de las condiciones del mercado donde operan las empresas emergentes.

**Figura 1.** *Tipos de Innovación.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base a información del Manual de Oslo (2018).*

Lo descrito anteriormente, es de vital importancia para los futuros emprendedores, puesto que permite sentar las bases sobre las cuales pueden desarrollarse diversas iniciativas de innovación, especialmente en negocios nacientes de base tecnológica.

El creciente interés por innovar y crear empresas de base tecnológica es un fenómeno que se está dando cada vez más en países en vías de desarrollo. Las Start-Ups o emprendimientos emergentes de base tecnológica, buscan cambiar la visión empresarial hacia una de mayor valor agregado, donde se desarrollen con un claro factor diferenciador respecto a competidores de la industria.

Bajo este enfoque, en la presente sección se pretende brindar pautas sobre la conformación de proyectos Start-Ups digitales/tecnológicas, que tengan como fin la búsqueda de la sostenibilidad a través de la oferta de productos y servicios, implementando la innovación y el uso de la transformación digital, como parte del cambio que se necesita para ir creando riquezas y generando oportunidades para desarrollar negocios en los mercados de la región. De esta forma, reducir las brechas de pobreza y la falta de empleo causada por factores externos como la Pandemia del COVID-19 y la recesión económica a nivel internacional.

La principal razón que ha propiciado el desarrollo de investigaciones acerca del concepto Start-Up y su impacto a nivel mundial en diferentes países, tiene su origen en los aportes y evidencias del éxito de los diferentes documentos y guías empresariales que se basan en la metodología, así como investigaciones educativas, que en su mayoría apuntan de forma positiva a la oportunidad de realizar cambios respecto al uso de la tecnología como estrategia competitiva para la introducción a nuevos mercados.

El contexto de este marco referencial, se orienta a sistematizar experiencias para la creación de Start-Ups, los factores determinantes para el éxito de las mismas, y el potencial impacto para el desarrollo de los países.

Respecto al tema de Start-Ups Tecnológicas, Pérís (2014) afirma que, ante los retos del Crecimiento Global, este tipo de empresas constituyen ingredientes fundamentales en el desarrollo económico y social de los países en desarrollo, por lo que debe promoverse la creación de aceleradoras e incubadoras de carácter público o privado. El tema de estudio tiene que ver

con la importancia de los proyectos de Startup y la oportunidad para el crecimiento económico y social.

### *Desarrollo de competencias*

Las necesidades sociales y laborales están cambiando a gran velocidad, las condiciones económicas y las continuas transformaciones que trae consigo la llamada *cuarta revolución industrial*, están poniendo especial énfasis en el talento humano como eje de desarrollo. En este contexto, la gestión del talento humano se ha convertido en una de las actividades clave de negocios exitosos,

El acervo de habilidades y competencias de la fuerza de trabajo, es sin duda uno de los activos más importantes de cualquier sociedad. Las habilidades están estrechamente relacionadas con el ingreso individual, los avances en productividad, la distribución del ingreso, el crecimiento económico y el bienestar (Prada & Rucci, 2016).

Sumado a esto, el mercado laboral se vuelve cada vez más competitivo, por lo que variables como los años de escolaridad o las horas de capacitación, difícilmente otorgan medidas certeras de habilidades y competencias, especialmente cuando existe una gran variación en términos de calidad de la formación y del aprendizaje en todos los niveles educativos.

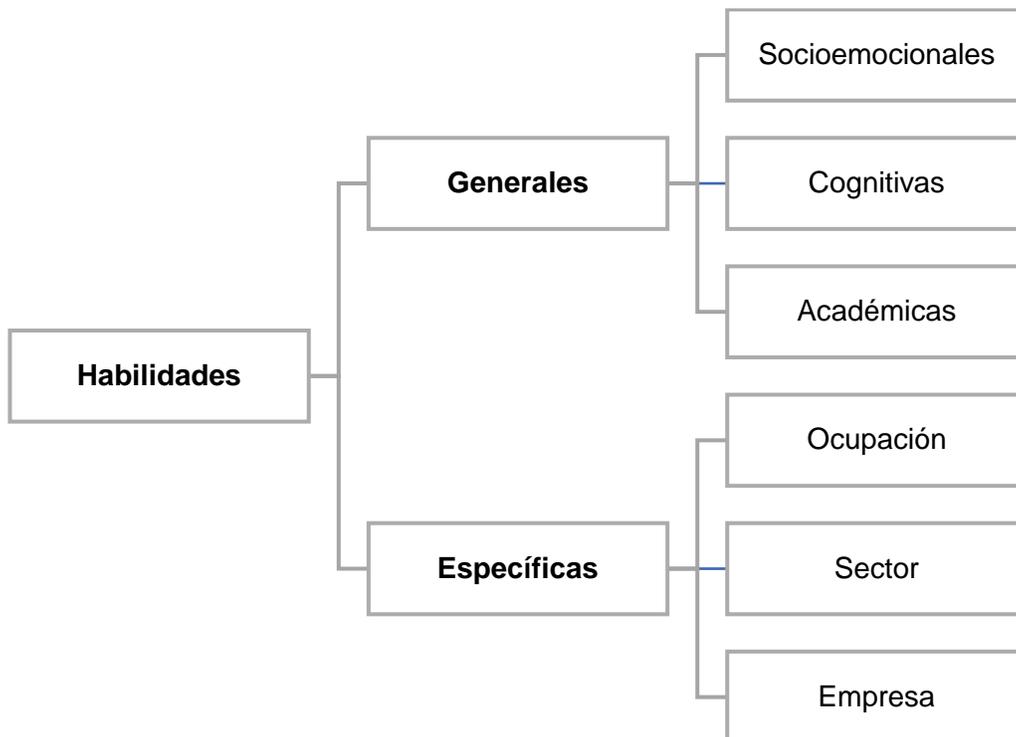
Indudablemente la relación empleador-empleado está cambiando, por lo que es necesario que los empleadores reconozcan y valoren la facilidad de aprendizaje en los jóvenes por sobre factores tradicionales como la experiencia. A su vez, es importante que los potenciales candidatos desarrollen competencias y habilidades clave para desempeñarse de manera exitosa en un mundo dinámico, que les permita hacer frente a los retos del siglo XXI.

La Fundación Nicaragüense para el Desarrollo (FUNIDES), realizó un estudio en el que se encuestó a gerentes de recursos humanos de más de 93 empresas, en el que se observa un amplio consenso acerca de la percepción de no encontrar candidatos jóvenes que cuenten con las competencias requeridas para los puestos de trabajo demandados en el mercado.

En el estudio, se concluye que es mucho más difícil contratar a graduados universitarios que cuenten con competencias cognitivas y socioemocionales clave, en relación con las competencias técnicas y la formación académica (Maas y Huelva, 2016). A pesar de esto, en la práctica se observa que este tipo de competencias no son evaluadas de manera efectiva durante los procesos de contratación. Todo lo anterior, provoca una subutilización del capital humano nicaragüense, lo que se traduce en una disminución de la productividad y la innovación

Una competencia se reconoce como una habilidad, innata o adquirida, si permite aumentar la productividad de un individuo manteniendo todos los demás factores constantes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017). A su vez, las habilidades se pueden clasificar en dos grandes categorías: generales y específicas. Las generales aumentan la productividad de una persona en una amplia gama de sectores, como por ejemplo el razonamiento abstracto, mientras que las específicas incrementan la productividad en un grupo reducido de ocupaciones.

**Figura 2.** Clasificación de habilidades.



**Fuente:** Banco Interamericano de Desarrollo.

## *Aporte del Emprendimiento al Desarrollo del País*

El emprendimiento es un motor clave para el desarrollo económico y social. Un estudio de Ács, Szerb y Autio (2015) muestra que los países con altos niveles de actividad emprendedora tienden a tener mayores tasas de crecimiento económico y desarrollo humano. El emprendimiento contribuye a la creación de empleo, la innovación y la diversificación económica, factores cruciales para el desarrollo sostenible de un país.

El emprendimiento puede contribuir al desarrollo regional y a la reducción de desigualdades. Según un estudio de Fritsch y Storey (2014), el emprendimiento puede desempeñar un papel vital en el desarrollo de áreas rurales y menos desarrolladas, proporcionando oportunidades económicas y fomentando el crecimiento local. Además, el emprendimiento inclusivo puede ayudar a integrar a grupos marginados en la economía formal, reduciendo así las desigualdades sociales y económicas.

No solo impacta el desarrollo económico, sino también el desarrollo humano y social. Ács y Amorós (2008) encontraron que hay una correlación positiva entre la actividad emprendedora y el desarrollo humano, medido a través de indicadores como la educación, la salud y el bienestar general. Los emprendedores también pueden actuar como agentes de cambio social, promoviendo prácticas sostenibles y soluciones innovadoras a problemas sociales.

Además, puede aumentar la competitividad nacional al fomentar un entorno de competencia saludable. Porter (1990) argumenta que la competencia impulsada por la actividad emprendedora puede llevar a una mayor eficiencia y productividad, beneficiando a la economía en su conjunto. Los países que promueven el emprendimiento suelen tener sectores industriales más competitivos y dinámicos.

Así como, el éxito de los emprendedores puede atraer inversión extranjera y nacional. De acuerdo con un estudio de Mason y Brown (2014), los ecosistemas emprendedores robustos atraen a inversores que buscan oportunidades de alto crecimiento. Esto no solo proporciona el capital necesario para que los startups escalen, sino que también impulsa la economía local al aumentar el flujo de capital.

### *Dificultades Percibidas para la Gestión de Nuevos Negocios*

Identificar y comprender las dificultades percibidas para la gestión de nuevos negocios es vital para diseñar intervenciones efectivas que apoyen a los emprendedores. Un estudio de van Gelderen, Thurik y Bosma (2006) encontró que las principales dificultades incluyen la obtención de financiamiento, la gestión del crecimiento y la navegación por el entorno regulatorio. Abordar estos desafíos a través de políticas y programas de apoyo puede mejorar significativamente las tasas de éxito de los nuevos negocios.

La obtención de financiamiento es una de las dificultades más comunes y significativas que enfrentan los emprendedores. Un estudio de Beck y Demirguc-Kunt (2006) muestra que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a menudo tienen acceso limitado al crédito bancario, lo cual es una barrera importante para el inicio y la expansión de sus operaciones. Las limitaciones en el acceso a financiamiento pueden deberse a la falta de historial crediticio, garantías insuficientes o altos costos de financiamiento.

La gestión del crecimiento es otro desafío significativo. Según un estudio de Davidsson, Steffens y Fitzsimmons (2009), muchos startups experimentan dificultades al escalar sus operaciones debido a la falta de experiencia en gestión y la capacidad limitada para manejar una estructura organizativa más compleja. La rápida expansión puede llevar a problemas de flujo de caja, descoordinación en la toma de decisiones y problemas en la cadena de suministro.

El entorno regulatorio también puede representar un obstáculo importante para los nuevos negocios. Van Stel, Storey y Thurik (2007) encontraron que las regulaciones excesivas y la burocracia pueden dificultar la creación y operación de nuevas empresas. La complejidad y el costo de cumplir con las normativas pueden desalentar a los emprendedores y limitar su capacidad para competir en el mercado.

### *Evolución de la Educación Emprendedora*

La educación emprendedora se ha desarrollado como una disciplina académica clave, enfocándose en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el éxito empresarial. Investigaciones como las de Fayolle y Gailly (2008) han demostrado que la educación emprendedora debe ir más allá de la simple transmisión de conocimientos teóricos, fomentando una mentalidad emprendedora que permita a los estudiantes identificar

oportunidades, asumir riesgos y ser innovadores. Esta evolución ha llevado a la incorporación de métodos de enseñanza más dinámicos y prácticos en los currículos educativos.

La educación emprendedora ha pasado por una notable evolución, desde enfoques centrados únicamente en la teoría hasta metodologías integradas que incluyen la práctica, la innovación y el desarrollo de habilidades emprendedoras específicas. Inicialmente, la enseñanza del emprendimiento se centraba principalmente en la teoría económica y de gestión. Sin embargo, a medida que la importancia del emprendimiento para el desarrollo económico se hizo más evidente, surgieron enfoques más dinámicos y prácticos.

En la actualidad, la educación emprendedora se caracteriza por un enfoque holístico que integra teoría, práctica, mentoría y redes de apoyo. Los programas modernos no solo enseñan conceptos de negocios, sino que también desarrollan habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación y la negociación. La investigación de Edelman, Manolova y Brush (2008) indica que los programas de emprendimiento exitosos combinan estos elementos para preparar mejor a los estudiantes para los desafíos del mundo real. Además, hay un creciente énfasis en la educación emprendedora inclusiva, que busca proporcionar acceso y apoyo a grupos subrepresentados en el emprendimiento, como mujeres y minorías.

La evolución de la educación emprendedora documentada en la literatura es crucial para esta investigación, ya que proporciona un marco teórico y práctico para desarrollar metodologías educativas efectivas en Nicaragua. Al comprender cómo han evolucionado los enfoques educativos y cuáles han sido las mejores prácticas identificadas, esta investigación puede diseñar programas que no solo impartan conocimientos teóricos, sino que también desarrollen habilidades prácticas y fomenten una mentalidad emprendedora. Esto es especialmente relevante en el contexto nicaragüense, donde el emprendimiento puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.

### *Mentoría y Redes de Apoyo*

La mentoría ha sido identificada como un factor crítico en el desarrollo de emprendedores exitosos. Investigación realizada por Sullivan (2000) muestra que la mentoría puede mejorar significativamente las competencias emprendedoras al proporcionar orientación, asesoramiento y acceso a redes de contactos valiosas. La relación mentor-mentee facilita el intercambio de experiencias y conocimientos prácticos, esenciales para el desarrollo de habilidades

emprendedoras. Además, las redes de apoyo, como incubadoras y aceleradoras de negocios, ofrecen recursos y servicios que ayudan a los emprendedores a superar obstáculos y escalar sus negocios, como se evidenció en el estudio de Amezcua, Grimes, Bradley y Wiklund (2013).

La mentoría es una relación de apoyo en la que un mentor experimentado proporciona orientación, asesoramiento y recursos a un emprendedor o aprendiz. La investigación ha demostrado que la mentoría puede tener un impacto significativo en el éxito de los emprendedores. Según St-Jean y Audet (2012), la mentoría no solo mejora las competencias emprendedoras, sino que también proporciona un apoyo emocional crucial, ayudando a los emprendedores a navegar los desafíos y la incertidumbre asociados con la creación de nuevos negocios. Los mentores ofrecen conocimientos prácticos y experiencia del mundo real, lo que permite a los emprendedores evitar errores comunes y tomar decisiones informadas.

Un estudio realizado por Sullivan (2000) encontró que los emprendedores que recibieron mentoría tenían mayores tasas de supervivencia y éxito en sus negocios en comparación con aquellos que no contaron con mentores. La mentoría también puede ayudar a los emprendedores a desarrollar una red de contactos profesionales, lo cual es crucial para el acceso a recursos, financiamiento y oportunidades de mercado.

Las redes de apoyo, como incubadoras y aceleradoras de negocios, juegan un papel vital en el ecosistema emprendedor al ofrecer un entorno estructurado y de apoyo para el desarrollo de nuevas empresas. Hackett y Dilts (2004) identificaron que las incubadoras proporcionan recursos esenciales, como espacio de trabajo, asesoramiento y acceso a financiamiento, lo que puede aumentar significativamente las tasas de supervivencia de los startups. Estas redes no solo proporcionan recursos tangibles, sino que también ofrecen un entorno de colaboración y aprendizaje compartido, donde los emprendedores pueden interactuar con otros fundadores y aprender de sus experiencias.

Amezcua et al. (2013) destacaron que las incubadoras y aceleradoras también pueden ofrecer acceso a mercados y clientes potenciales, así como a redes de inversores y financiamiento. Cohen y Hochberg (2014) encontraron que los programas de aceleración, en particular, pueden acelerar significativamente el crecimiento de los startups mediante mentoría intensiva, financiamiento y acceso a redes de contactos valiosas. Estos programas proporcionan un apoyo integral que abarca desde la ideación hasta la escalabilidad del negocio.

## **2.2. Teorías y conceptos asumidos**

### *Start Up*

La creación de Start-Ups puede referirse a iniciativas de cualquier sector económico y normalmente está muy relacionada con el ámbito tecnológico, puesto que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico. Según Pineda (2016), una Start-Up es una empresa que alcanza viabilidad económica con un modelo escalable, porque puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables.

Se puede definir como una empresa que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación, con un modelo de negocio escalable que presenta un alto grado de transformación y progreso, permitiendo un crecimiento sostenido en el tiempo con una necesidad de capital inferior a las empresas tradicionales (Fernández, 2021; Pineda, 2016).

Eric Ries, profesor de Stanford University y Yale University, con su Método Lean Startup, vincula aprendizaje empresarial e innovación con un método para crear negocios recurrentes, rentables y escalables, minimizando su probabilidad de fracaso. Su teoría gira en torno al valor del emprendimiento como sistema de diseño de productos perfectos que cambien el entorno, entendiendo la Start-Up como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre.

La transformación digital ha modificado radicalmente los procesos de investigación y desarrollo de productos y servicios en el mundo, generando un impacto significativo en el sector emprendedor relacionado con el desarrollo de tecnologías, diseño web, desarrollo web, portales de internet y aplicaciones móviles, lo que ha dado paso a la creación de innumerables Start-Ups.

### *Tenencia de Negocio Propio*

La tenencia de negocio propio se refiere a la experiencia previa en la gestión y operación de un negocio. Gartner (1985) resalta que la experiencia empresarial previa es un predictor del éxito en nuevos emprendimientos, ya que permite a los emprendedores aplicar lecciones

aprendidas y estrategias probadas en contextos anteriores. Esta experiencia proporciona una comprensión práctica de los desafíos y oportunidades en la creación y escalabilidad de un negocio digital.

### *Creación de Planes de Negocio*

La creación de planes de negocio implica la estructuración y planificación detallada de un negocio, incluyendo su modelo de operación, estrategias de mercado y proyecciones financieras. Blank y Dorf (2012) señalan que un plan de negocio bien elaborado, basado en una investigación de mercado exhaustiva, proporciona una hoja de ruta clara y reduce la incertidumbre en el proceso de emprendimiento. Este conocimiento es fundamental para la estructuración efectiva de nuevos negocios digitales.

### *Competencias*

Las competencias socioemocionales tienen una alta significación para la inserción laboral, el mantenimiento del trabajo, la empleabilidad, el desarrollo profesional, y, en definitiva, para lograr la adaptación y la inclusión social como ciudadanos participativos del sistema. Las prácticas en empresas o las primeras experiencias laborales implican un contexto único para el desarrollo de competencias, especialmente para las de carácter socioemocional.

Por otro lado, las actividades de orientación y tutoría resultan elementos esenciales para potenciar la formación de la persona y favorecer su inserción laboral o la transición del ámbito académico al mercado de trabajo. La formación de un profesional y la apuesta por su empleabilidad en los tiempos que corren exige tanto el desarrollo de su competencia técnica como de sus competencias socioemocionales, especialmente cuando en el ejercicio de su profesión sea habitual el trabajo en equipo, la coordinación con otros profesionales, y/la atención trato directo con clientes.

Dado que el contexto de las prácticas en empresa ofrece importantes ventajas para promover el desarrollo de competencias socioemocionales, parece conveniente y necesario abogar por la inclusión de planes de orientación y formación en competencias socioemocionales

en el diseño del curso, siempre y cuando este articulado con el resto de módulos del programa de formación. No obstante, lo verdaderamente valioso para la sociedad presente y futura, sería que la formación en competencias socioemocionales se iniciará previamente en los centros educativos, independientemente del nivel, ya que este tipo de competencias se pueden y deben desarrollar a lo largo de todo el ciclo vital de la persona.

Una competencia es aquella aprendida o susceptible de aprendizaje y desarrollo, que implica, necesariamente, la realización adecuada y observable de un determinado tipo de actividades o tareas. Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. (Talavera y Pérez-González, 2007)

Las competencias laborales se basan en las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo, son patrones que permiten comprobar si un trabajador es competente o no. Son el conjunto de conocimientos, procedimientos, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para realizar actividades diversas para ejercer una profesión, resolver problemas con un cierto nivel de calidad y eficacia, y de forma flexible y autónoma. (Bisquerra, como se citó en Talavera y Pérez- González, 2007).

La empleabilidad no es una cuestión que dependa exclusivamente del individuo, dado que, lo que realmente hace una persona empleable es su adecuación a las exigencias variables del mercado de trabajo. El hecho de que una persona posea aquellas competencias más ampliamente demandadas por el mercado de trabajo le concede una gran ventaja y flexibilidad para encontrar y mantener un empleo (Talavera y Pérez-Gonzales, 2007).

La formación en competencias se basa en el uso metodologías activas y participativas, en las que se destacan las prácticas reales, o, en su defecto, las simulaciones que promueven el aprendizaje experiencial, o el modelado a través de observación de otros compañeros de trabajo con más experiencia, o bien visionado de vídeos que favorecen el aprendizaje por observación o aprendizaje social. (Pereda y Berrocal, y García citado en Talavera y Pérez-González, 2007).

La formación en competencias se basa en la práctica, en la acción, y por ello las prácticas en empresa suponen una oportunidad única para el desarrollo de competencias, ya que permite a los/as alumnos/as experimentar, ensayar, aplicar, poner a prueba, adquirir y/o extinguir competencias en un entorno de trabajo.

### *Comportamiento / Motivación*

Según el Instituto Mexicano de la Economía del Comportamiento [IMEC] como se citó en Pineda (2016) La economía del comportamiento es la ciencia que se encarga de entender y modelar las motivaciones intrínsecas de las personas esta misma opera donde se juntan la teoría económica convencional y la psicología, para lograr un mejor entendimiento de las personas a través del desarrollo empresarial y social; sin embargo, el poder de la economía del comportamiento no está en entender, sino en utilizar este entendimiento para mejorar el diseño de productos, servicios y políticas públicas.

La economía del comportamiento, como una ciencia experimental, se encarga de incorporar principios de la psicología, la sociología, la antropología y las ciencias jurídicas al estudio del comportamiento humano y de las interacciones sociales que ocurren dentro de un marco normativo y económico, permitiendo entender no solo lo que la gente hace, sino por qué lo hace, de tal manera que los estudios que produce brindan de la manera como la gente toma decisiones, lo que permite tomar un enfoque diferente al momento de diseñar productos, servicios y políticas públicas, alineando el diseño con la forma en que realmente se comportan los individuos (Pineda, 2016).

### *Educación Emprendedora*

La educación emprendedora se refiere a los programas y actividades diseñados para enseñar a los estudiantes sobre la creación y gestión de negocios. Según Neck y Corbett (2018), la educación emprendedora busca desarrollar competencias clave como la identificación de oportunidades, la toma de riesgos calculados y la capacidad de innovar. Esta educación es esencial para preparar a los individuos para enfrentar los desafíos del emprendimiento y fomentar una mentalidad emprendedora.

En sus inicios, la educación emprendedora se centraba principalmente en la transmisión de conocimientos teóricos sobre negocios y gestión. Según Kuratko (2005), los programas

educativos de las décadas de 1980 y 1990 se enfocaban en enseñar conceptos básicos de administración, finanzas y marketing. Estos programas ofrecían una visión general del entorno empresarial, pero carecían de un enfoque práctico que permitiera a los estudiantes aplicar estos conceptos en situaciones reales.

Hoy en día, los programas de educación emprendedora emplean una variedad de métodos pedagógicos innovadores. Blenker et al. (2011) sugieren que las metodologías como el aprendizaje basado en proyectos, el diseño centrado en el usuario, y el aprendizaje colaborativo son esenciales para preparar a los estudiantes para los desafíos del emprendimiento. Estas metodologías promueven el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la colaboración, habilidades fundamentales para los emprendedores.

La evaluación del impacto de los programas de educación emprendedora es crucial para su mejora continua. Fayolle y Gailly (2015) abogan por la implementación de sistemas de evaluación que midan no solo el conocimiento adquirido, sino también el desarrollo de competencias y la intención emprendedora. Evaluaciones continuas y retroalimentación permiten ajustar los programas para maximizar su efectividad y relevancia en un entorno empresarial en constante cambio.

### *Aprendizaje Experiencial*

El aprendizaje experiencial es un enfoque pedagógico que enfatiza el aprendizaje a través de la experiencia directa y práctica. Este método es fundamental en la educación emprendedora, ya que permite a los estudiantes aplicar teorías y conceptos en situaciones reales, facilitando un aprendizaje más profundo y significativo.

La teoría del aprendizaje experiencial, desarrollada por David Kolb (1984), se basa en el ciclo de aprendizaje que incluye cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Según Kolb, el aprendizaje es un proceso continuo en el que el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia. Este enfoque es especialmente relevante para la formación emprendedora, ya que los emprendedores a menudo deben aprender y adaptarse rápidamente a través de sus experiencias.

En el contexto de la educación emprendedora, el aprendizaje experiencial puede implementarse de varias formas. Según Pittaway y Cope (2007), las metodologías efectivas incluyen simulaciones empresariales, proyectos reales de creación de empresas, estudios de caso y aprendizaje basado en proyectos. Estos métodos permiten a los estudiantes desarrollar habilidades prácticas y enfrentar desafíos reales del emprendimiento.

### **III. Diseño Metodológico**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Para definir el tipo de investigación, se tomó como referencia autores que proponen diferentes criterios desde el punto de vista metodológico, con el propósito de abordar de manera integral, los diferentes elementos clave que permiten definir la propuesta de investigación a realizar.

En primer lugar, según la profundidad, la investigación se puede catalogar como descriptiva, ya que se busca identificar características y elementos importantes del fenómeno que se analiza (Hernández, Fernández & Baptista, 2008). En esta línea, para el proyecto de investigación se describieron tendencias del grupo de estudio, específicamente, cuales son las concepciones que se tienen para la creación de nuevos negocios, así como expectativas y conocimientos previos que sirven de base para el desarrollo del programa de formación dirigido a las profesionales de la industria tecnológica o industrias relacionadas.

Tomando como referencia la clasificación definida por Sampieri, Fernandez y Baptista (2014), según el nivel de profundidad se considera una investigación descriptiva, ya que se miden algunas características y se observan hechos que permiten perfilar al grupo de participantes encuestados. Así mismo, la investigación puede clasificarse según su enfoque, como una investigación cuantitativa, debido a que se realiza a partir de procedimientos sustentados en la medición.

En esta misma línea y tomando en cuenta la naturaleza según lo expresado por Sierra (2008), la investigación se fundamenta en una fuente primaria de información, específicamente a partir de una encuesta, que permite la obtención de datos provenientes directamente de los

profesionales de las comunidades tecnológicas de Nicaragua interesados en participar del programa de capacitación para la creación de empresas.

Por otra parte, en función del propósito se clasifica como una investigación aplicada, ya que busca la obtención de conocimientos específicos, que sirvió de base para el diseño y propuesta de contenidos de un curso que facilite la creación de nuevos negocios adaptados al contexto digital. Así mismo, respecto al alcance temporal, es una investigación de tipo transversal, ya que la recogida de datos se llevó a cabo en un momento específico del tiempo, septiembre-octubre de 2021.

### **3.2. Población y selección de muestra**

El Banco Mundial a través del instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR), ejecutan desde el año 2020 el Programa de Infraestructura de Comunicaciones de la Región Caribe – Proyecto Nicaragua (CARCIP-NICARAGUA), con financiamiento de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), que tiene por objetivo avanzar en el desarrollo de una industria tecnológica a nivel nacional.

En este sentido, como parte del programa, se pretende consolidar comunidades tecnológicas que articulen el ecosistema digital, a través de agrupaciones de profesionales que propicien la creación de empresas de base tecnológica en el corto y mediano plazo. En total se trabaja con cuatro comunidades de profesionales enfocados en temas con mucha demanda en el mercado, como lo son: Computación en la nube, Ciberseguridad, Java Full Stack, y Análisis de datos e información.

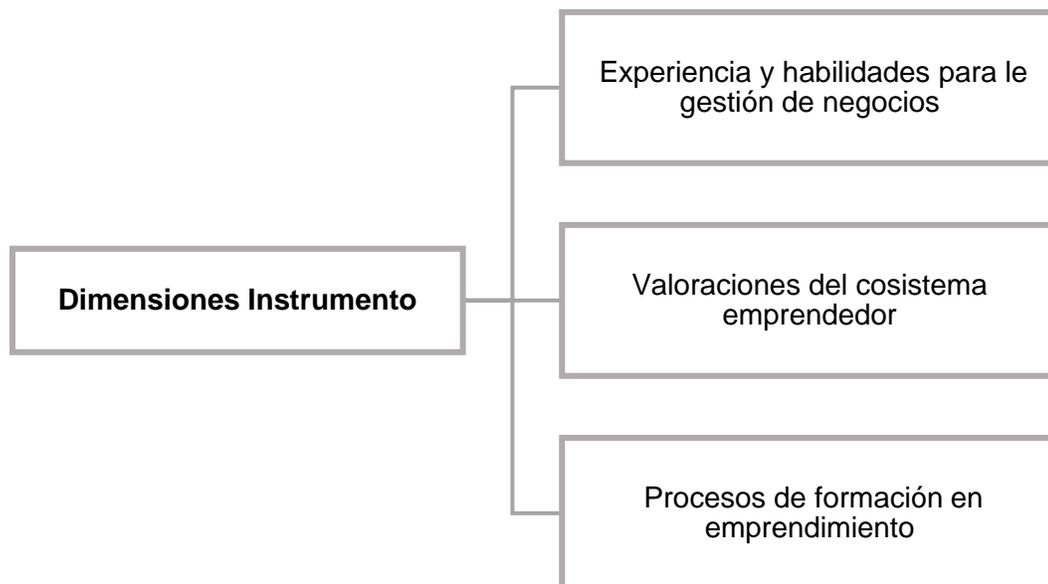
Cada una de estas comunidades aglomera en promedio 200 profesionales, especialistas en la temática propia de la comunidad tecnológica. El programa de capacitación para la conformación de empresas por su parte, está conformado por 20 profesionales de cada una de estas comunidades, por lo que la población total de estudio será de 80 personas, a quienes se aplicará el instrumento definido para la presente investigación. Dadas las características del programa, para la presente investigación se trabajó con la totalidad de profesionales, es decir, no se realizó el cálculo de muestra.

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó una encuesta como instrumento de base para el proceso de recolección de información, dirigido a los profesionales que forman parte del programa de capacitación. El instrumento y sus diferentes preguntas se encuentran en la sección de anexos del presente documento.

En términos generales, el instrumento está conformado por tres dimensiones (ver Figura 3), las cuales buscan recoger información general que permita describir elementos clave para el posterior diseño del curso de capacitación. Además, se define una breve descripción del perfil de los participantes, incluyendo el sexo, edad y escolaridad.

**Figura 3.** Dimensiones del instrumento.



**Fuente:** *Elaboración propia*

Como primera dimensión, se busca conocer la experiencia de los profesionales, así como las habilidades con que cuentan para la gestión de negocios. Esto permitirá definir el nivel de complejidad y la carga de contenidos que se incluirán en los cursos de capacitación, así como desarrollar metodologías de aprendizaje vivencial, aprovechando las experiencias previas de cada uno de ellos.

Seguidamente, en la segunda dimensión se abordan una serie de elementos sobre la valoración que se tiene del ecosistema emprendedor en Nicaragua, ya que se pretende realizar un análisis de expectativas que permita validar el impacto y alcance del curso a desarrollar. Esto es de suma importancia, debido a que obtiene información sobre el nivel de conocimiento de los profesionales respecto al entorno, lo que facilitará la creación de alianzas estratégicas y brindará las pautas para el desarrollo de los negocios que surjan especialmente en etapas tempranas.

Finalmente, en la tercera dimensión se analiza la participación de los encuestados en actividades de formación y eventos de networking. Esto tiene como propósito conocer los hábitos de los potenciales emprendedores, así como preferencias y nivel de compromiso con el desarrollo de capacidades personales y profesionales que sirvan para una gestión estratégica de los negocios.

A continuación, en la Tabla 1, se muestra el cuadro de operacionalización de las variables de estudio, que permite identificar los principales elementos de análisis e indicadores incluidos en el cuestionario. En términos generales, se aborda la experiencia y habilidades de los participantes, la valoración del ecosistema emprendedor, y sus experiencias en procesos de formación, en línea con las tres dimensiones planteadas para la investigación. Lo anterior, sirve como base para la propuesta educativa enfocada en la creación de negocios digitales.

**Tabla 1.** Cuadro de operacionalización de variables.

<b>Variable de estudio</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nivel de medición</b>
Diagnóstico para el diseño de curso enfocado en la creación de negocios digitales.	Corresponde a un análisis de experiencias, habilidades percibidas, valoración del ecosistema y preferencias en torno a procesos de formación para el diseño de un curso enfocado en	<b>Dimensión 1</b> Experiencia y habilidades	Vinculación con comunidades tecnológicas.	Nominal
			Vinculación con centros de innovación abierta.	Nominal
			Tenencia de negocio propio.	Nominal
			Experiencia en plataformas FreeLancer.	Nominal
			Experiencia en la industria tecnológica.	Ordinal
			Percepción de ingresos percibidos.	Ordinal
			Conocimiento para creación de planes de negocio.	Ordinal

	la creación de negocios digitales.		Conocimiento para el desarrollo de investigaciones de mercado.	Ordinal
		<b>Dimensión 2</b> Valoración del ecosistema emprendedor	Conocimiento de emprendimientos tecnológicos nacionales.	Nominal
			Percepción del éxito de emprendimientos nacionales.	Nominal
			Aporte del emprendimiento al desarrollo del país.	Nominal
			Preferencia sobre tipos de innovación para negocios.	Nominal
			Valoración de oportunidades para emprender.	Nominal
			Valoración del emprendimiento como carrera profesional.	Nominal
			Percepción de receptividad de clientes ante nuevos productos y servicios.	Nominal
			Intención emprendedora.	Nominal
			Percepción de innovación de productos o servicios propuestos.	Nominal
			Percepción de innovación respecto a competidores.	Nominal
			Dificultades percibidas para la gestión de nuevos negocios.	Nominal
			<b>Dimensión 3</b> Procesos de formación en emprendimiento	Percepción de habilidades para la gestión de negocios.
		Habilidades requeridas en socios y colaboradores para el negocio.		Nominal
		Participación en cursos y capacitaciones.		Razón
		Participación en actividades de networking.		Razón
		Preferencia sobre rubros de apoyo para emprendedores.		Nominal
		Selección de características de emprendimientos dinámicos.		Nominal

Fuente: *Elaboración propia.*

### **3.4. Validación de instrumentos**

Tomando en cuenta las características propias del instrumento, el proceso para la validación se desarrolló principalmente a partir del juicio de expertos. Por una parte, se validaron las preguntas desde el aspecto conceptual de fondo, es decir, la relevancia de las preguntas para la consecución de los objetivos del estudio. Se consultó con expertos en el tema de emprendimiento, que trabajan directamente en el programa CARCIP – Nicaragua, y que forman parte de los programas especializados impulsados por el Banco Mundial para la creación de empresas de base tecnológica.

Adicionalmente, se realizó una segunda revisión técnica para aspectos de forma con la MSc. Irina Pérez, especialista en estadística y en el diseño de instrumentos para la recolección de información cuantitativa, esto con el propósito de evaluar la construcción de las preguntas que se incluyen en cada una de las dimensiones de la encuesta de base.

Es importante destacar en este punto, que no se emplearon otros métodos de validación, debido a que, como señala González y Pazmiño (2015) citando a Oliden y Zumbo (2008), el supuesto de continuidad, en el que se fundamenta la aplicación del alfa de Cronbach para medir consistencia interna, es sistemáticamente violado con la utilización de escalas de respuesta ordinal o escalas de Likert, y este último método es el más utilizado para la construcción del instrumento.

### **3.5. Proceso de recolección de datos**

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo a partir de las alianzas con consultores encargados de las cuatro comunidades tecnológicas de Nicaragua que forman parte del programa CARCIP – TELCOR. Estos realizaron un primer acercamiento con comunidades de profesionales para convocar a participar de la iniciativa del curso para el desarrollo de nuevos negocios. Esto a su vez, propició un mayor compromiso, ya que se dieron a conocer los beneficios de participar de la iniciativa, y por ende completar el cuestionario propuesto.

Seguidamente, todos los interesados llenaron un formato de registro con sus datos personales, donde se solicitó información de contacto, entre estos correo electrónico y número de celular. A partir de la base de datos, se tomaron los correos electrónicos para posteriormente

remitir el cuestionario final que sirvió de base para la presente investigación. Dicho formulario se desarrolló utilizando el software de formularios de google.

La versión final del cuestionario se aplicó a la totalidad de profesionales que participan del programa Start-Up, es decir, se trabajó con toda la población que participa del programa para la creación de empresas digitales. Una vez obtenidos los resultados con la información de todos los participantes, se procedió a procesar los resultados para desarrollar la presente investigación, tomando como referencia las dimensiones del instrumento.

### **3.6. Procesamiento de datos y análisis de la información**

Para el procesamiento de los datos se hizo uso de Excel, principalmente por las facilidades que brinda para la realización de tablas dinámicas. Así mismo, se realizaron gráficos que permiten sintetizar los datos obtenidos y visualizar de manera integral y práctica los resultados. Todo lo anterior se realizó bajo la lógica descriptiva a la que se hace referencia en la primera parte del diseño metodológico, específicamente, se realizó un análisis que incluye promedios simples, y cruces de variables que permiten contrastar respuestas a partir de los datos generados con la aplicación de la encuesta.

En esta línea, se clasificaron las respuestas según las dimensiones definidas en el cuestionario, a saber; experiencia y habilidades para la gestión de negocios, valoración del ecosistema emprendedor, y participación en actividades y espacios de formación. Esto permitió identificar perspectivas particulares de cada profesional consultado, así como obtener insumos relevantes para la selección de temas clave para el diseño de procesos de formación que se adapten a las necesidades de los participantes interesados en desarrollar negocios.

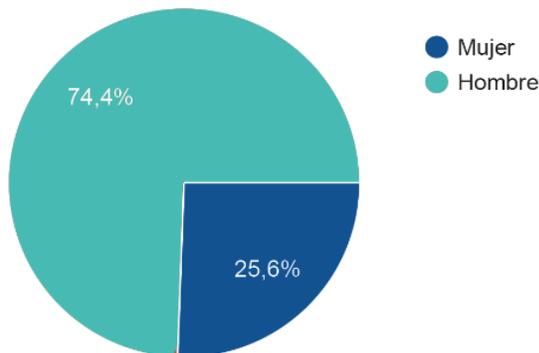
Todo lo anterior, facilitó el análisis inductivo, ya que se trabajó tomando como referencia experiencias y vivencias del grupo de profesionales consultados. Esto tenía como propósito extrapolar los resultados y buenas prácticas identificadas como parte del proceso de investigación, para aplicar procesos de formación con otros potenciales emprendedores nacionales, y de esta manera genera capacidades para la creación de negocios de alto impacto.

## IV. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de base definido para la investigación. Primeramente, se muestran algunos resultados generales sobre el perfil de los estudiantes y profesionales vinculados al programa de creación de empresas digitales. A como se puede observar en la Figura 4, la mayoría de participantes consultados corresponden a hombres, con un 74.4% del total.

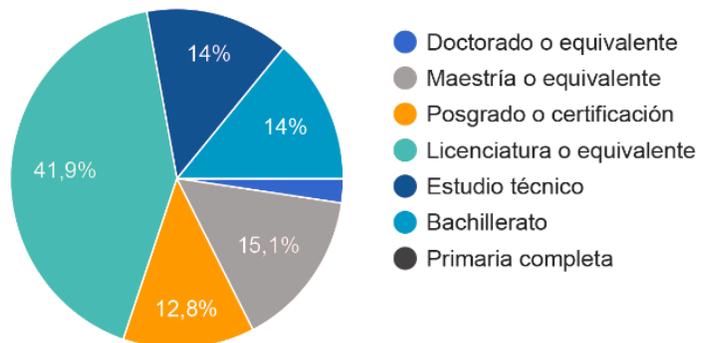
Por otra parte, respecto a la escolaridad de los participantes del programa, la Figura 5 muestra que la gran mayoría cuenta con el grado de licenciatura o equivalente con 41.9%, seguido del grado de maestría o equivalente con 15.1%. Esto demuestra la importancia de contar con estudios superiores a la hora de emprender negocios de base tecnológica, los cuales, a diferencia de los emprendimientos de subsistencia, se caracteriza por dar respuesta a oportunidades latentes del mercado.

**Figura 4.** Sexo de los participantes.



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

**Figura 5.** Escolaridad de los participantes.



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

Finalmente, un dato importante para conocer el perfil de los participantes del programa para la creación de empresas digitales, es la edad promedio, la cual, según los resultados de la encuesta, se sitúa en 33 años de edad. Esto permite deducir, que además de contar con estudios superiores, es necesario tener ciertos años de experiencia para realmente estar motivados a participar en iniciativas para el desarrollo de emprendimientos en el país.

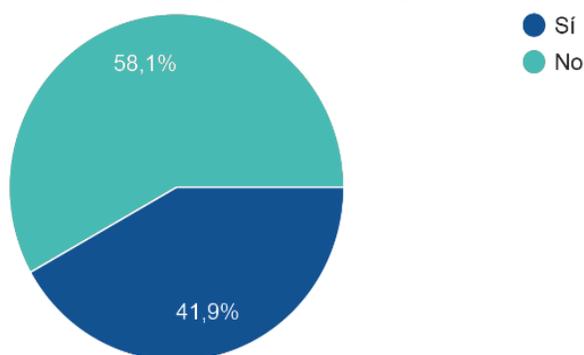
## 4.1. Experiencia y Habilidades para la gestión de negocios

Como parte de la primera dimensión del instrumento, se presentan a continuación los resultados referidos a la experiencia con que cuentan los participantes del programa para la creación de empresas digitales, así como las habilidades percibidas para gestión estratégica de negocios. En esta línea, se analiza en un primer momento, la vinculación de los encuestados con iniciativas previas del programa CARCIP, como lo son las Comunidades Tecnológicas de Nicaragua (ver Figura 6) y los Centros de Innovación Abierta (ver Figura 7).

Se consideró importante consultar sobre la participación en estas iniciativas, ya que ambas representan un espacio de crecimiento para potenciales emprendedores, que toman en cuenta las últimas tendencias de la industria tecnológica. Por una parte, los Centros Innovación Abierta, desarrollan una serie de actividades y talleres de formación enfocados en dotar a los participantes de herramientas para impulsar la innovación en los negocios, a partir de un mayor conocimiento del mercado nacional y regional, así como la mejora continua de procesos internos para favorecer una mayor competitividad.

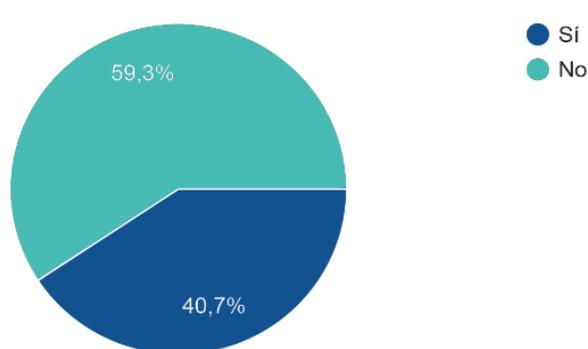
Por otra parte, las Comunidades Tecnológicas de Nicaragua, son un espacio de colaboración entre profesionales de la industria tecnológica, que no solo trabajan en función de crear redes de contactos, sino que también, promueven espacios de formación para capacitar a los miembros de las comunidades en las últimas tendencias del mercado laboral. En este sentido, los resultados muestran que, del total de encuestados, un poco más del 40% participa en estos espacios, lo que les brinda un conocimiento más profundo del ecosistema de emprendimiento e innovación en Nicaragua.

**Figura 6.** Vinculación con Comunidades Tecnológicas de Nicaragua.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

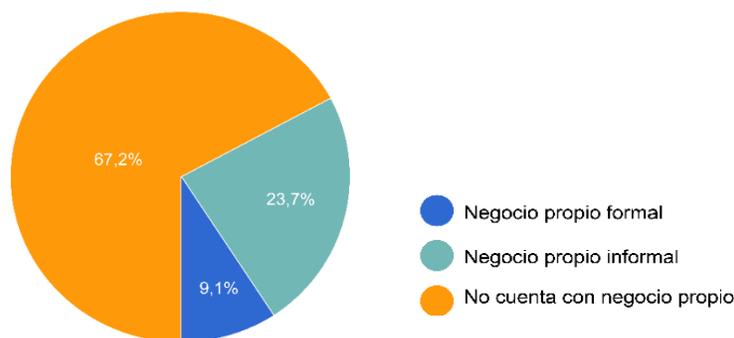
**Figura 7.** Participación en actividades de los Centros de Innovación Abierta.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Seguidamente, otro resultado interesante fue el conocer la experiencia de los encuestados manejando un negocio propio, ya sea formal o informal. A como se observa en la Figura 8, un 67.2% no cuenta con un negocio propio, por lo que, de optar por un nuevo emprendimiento, representaría su primera experiencia gestionando un negocio digital. Así mismo, se observa que un 23.7% cuenta con un negocio propio pero informal, seguido de un 9.1% que cuenta con un negocio propio formal.

**Figura 8.** Tenencia de negocio propio para ofrecer productos o servicios.



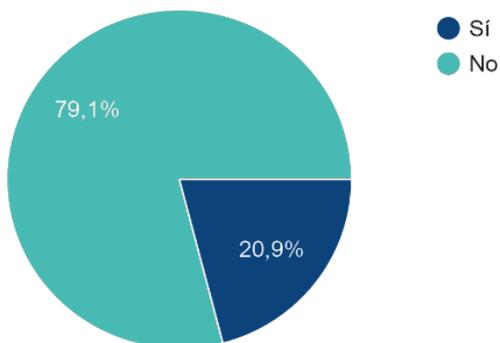
**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Indudablemente, contar con experiencia gestionando un negocio propio, representa una ventaja significativa para quienes tienen la intención de crear un nuevo negocio en el futuro. Sin embargo, al tratarse de emprendimientos digitales enfocados en el uso de la tecnología para dar respuesta a oportunidades del mercado, es necesario evaluar también, el nivel de experiencia laborando en la industria tecnológica. Al respecto, la Figura 9 muestra la experiencia de los encuestados trabajando como FreeLancer en plataformas digitales, donde su mayoría, casi un 80% no cuenta con este tipo de experiencia.

Por su parte, la Figura 10 muestra que casi la mitad de los encuestados, 44.2%, no tienen experiencia en la industria a nivel general, y un 11.6% que cuentan con menos de dos años de experiencia en el sector. Un 27.9% reportaron contar con siete o más años de experiencia relevante, lo que demuestra que existe un contraste importante entre los encuestados, en términos de experiencia laboral. Al respecto, puede decirse que esto representa una ventaja de cara a la creación de negocios digitales, ya que se cuenta con experiencia que valida la

capacidad de gestionar carteras de clientes, pero también, se dispone de profesionales jóvenes, que conocen sobre las nuevas tendencias propias de la sociedad digital.

**Figura 10.** *Experiencia como FreeLancer en plataformas digitales.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

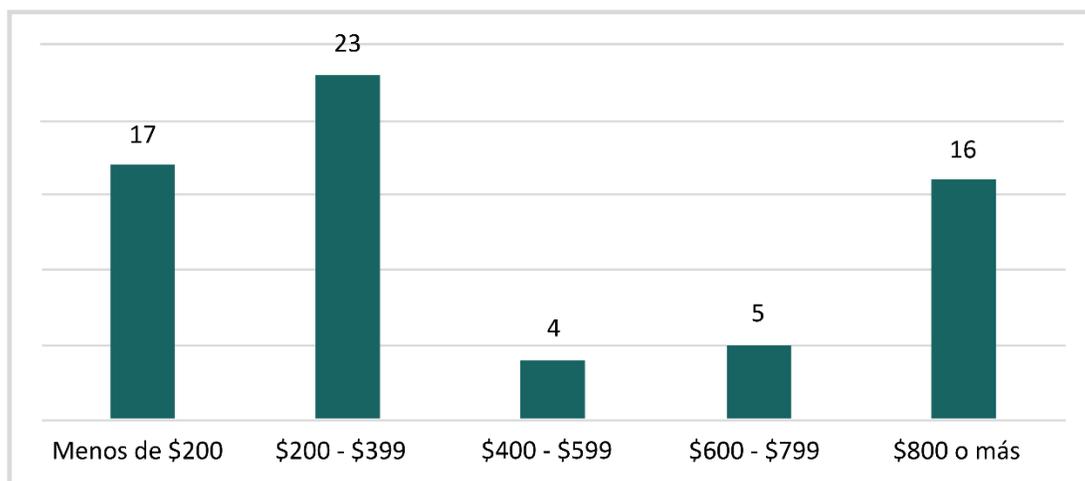
**Figura 9.** *Experiencia laboral en la industria tecnológica.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

Tomando en cuenta todo lo anterior, se presenta a continuación un análisis de los ingresos percibidos por parte de los encuestados. A como se observa en la Figura 11, la mayoría de los participantes reporta ingresos en el rango de \$200-\$399 con el 27%, seguido de un 23.8% que reporta ingresos menores a los \$200. Lo anterior demuestra que los ingresos promedio son menores al estándar de la industria tecnológica, que se caracteriza por presentar altos retornos en relación con otras industrias tradicionales presentes en el país.

**Figura 11.** *Percepción de ingresos percibidos.*



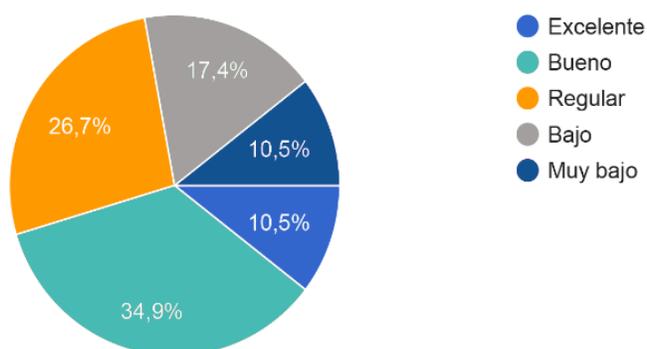
**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

A pesar de esto, un grupo de participantes, correspondiente al 23%, reportó ingresos iguales o superiores a los \$800. Esto demuestra que algunos de los profesionales si han logrado posicionarse en la industria, ofreciendo servicios con alto valor agregado a precios competitivos en relación con el promedio del sector, tanto a nivel nacional como regional. En este sentido, la presente investigación busca diseñar una propuesta de curso que permita a los profesionales posicionarse de manera estratégica en el mercado, ofreciendo servicios tecnológicos con alto valor agregado a través de nuevos negocios digitales.

En línea con este último punto, puede decirse que un elemento determinante que podría incrementar el nivel de facturación de los participantes del programa, es un mayor conocimiento sobre la creación de planes de negocio y ejecución de investigaciones de mercado. Lo anterior es de suma importancia, ya que en ocasiones los profesionales de la industria tecnológica poseen conocimientos técnicos, pero carecen de conocimientos relacionados al desarrollo de negocios competitivos que realmente logren posicionarse en el mercado meta.

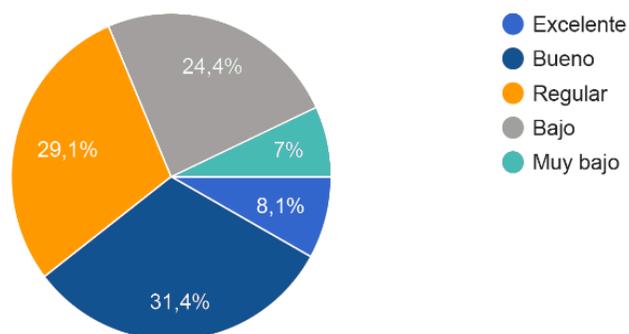
En este sentido, la Figura 12 muestra que, del total de encuestados, un 34.9% reportaron tener conocimientos para la creación de planes de negocio, seguido de un 26.7% con conocimiento regular y 17.4% con bajo conocimiento en la materia. Por su parte, para el desarrollo de investigaciones de mercado (ver Figura 13), la mayoría, 31.4% reportaron tener un buen conocimiento. Seguido de un 29.1% con conocimiento regular. Esto demuestra la necesidad de incorporar estos temas de manera transversal en el diseño del curso, dada su trascendencia para la creación de negocios digitales sostenibles.

**Figura 13.** Conocimiento para la creación de planes de negocio.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

**Figura 12.** Conocimiento para el desarrollo de investigaciones de mercado.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

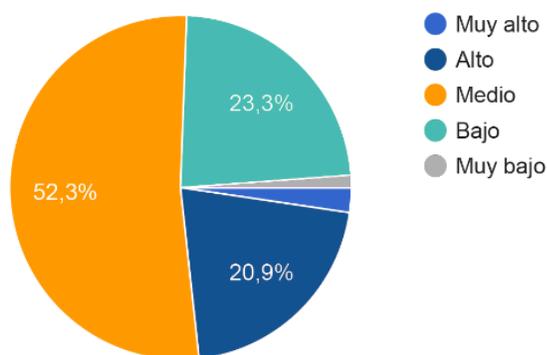
## 4.2. Valoración del ecosistema emprendedor

En la siguiente sección, se presentan los resultados de la valoración de los participantes respecto al ecosistema emprendedor nacional. Esto permite identificar algunas tendencias sobre el nivel de percepción de los potenciales emprendedores hacia los cambios del entorno, que, en definitiva, juegan un rol fundamental para el éxito de cualquier negocio. Así mismo, los resultados de la dimensión, brindan algunas pautas sobre el nivel de motivación y optimismo de los participantes de cara al desarrollo de emprendimientos propios.

La Figura 14 brinda resultados sobre el nivel de conocimiento de emprendimientos tecnológicos en el país. A como puede observarse, un 20.9% reporta un alto conocimiento, seguido de un 52.3% que dice tener un nivel de conocimiento medio de negocios de esta naturaleza en el país. Esto representa un factor importante del ecosistema, puesto que las empresas establecidas sirven de referencia a nuevos emprendedores que incursionan en determinada industria, en términos de buenas prácticas para la permanencia en el mercado.

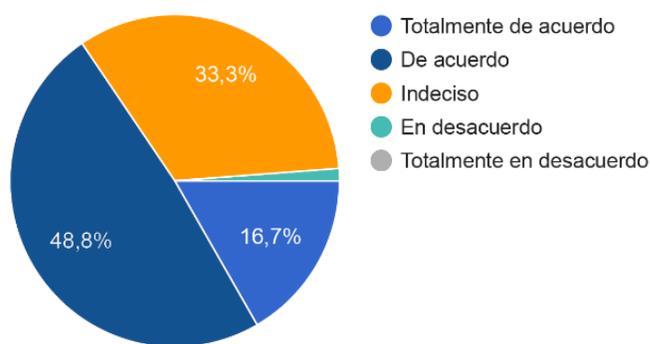
Adicionalmente, se consultó sobre el éxito percibido de estos emprendimientos tecnológicos que operan en el mercado (ver Figura 15). En este sentido, 16.7% y 48.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en que estos emprendimientos son exitosos, entendido como los años de permanencia, posicionamiento de marca, entre otros factores de evaluación de negocios.

**Figura 14.** Conocimiento de emprendimientos tecnológicos en el país.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

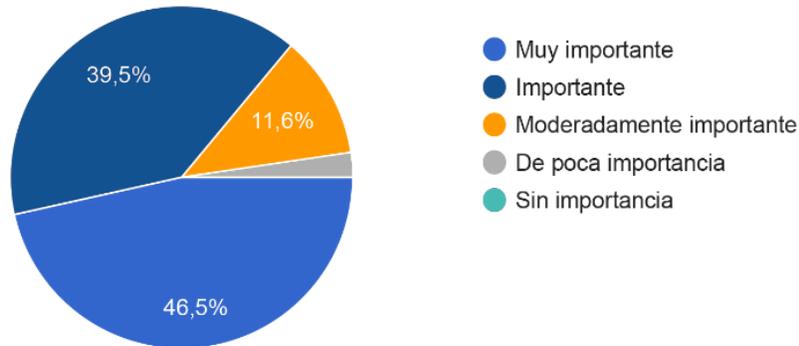
**Figura 15.** Percepción de éxito de emprendimientos tecnológicos.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

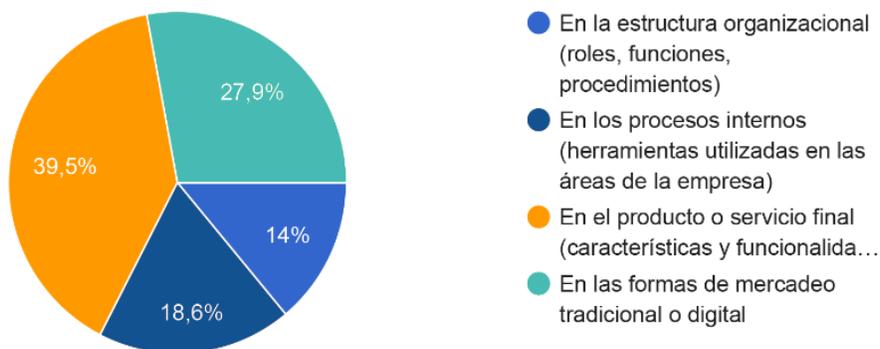
Por su parte, cuando fueron consultados sobre el aporte que generan los emprendedores al desarrollo social y económico del país, la gran mayoría lo consideran como importante (ver Figura 16). Esto responde principalmente a la generación de puestos de trabajo, y a la dinamización de la economía nacional, aprovechando oportunidades del mercado para brindar soluciones en diferentes industrias nacionales.

**Figura 16.** *Percepción del aporte de emprendedores al desarrollo del país.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

**Figura 17.** *Preferencia de innovación para negocios.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

Otro punto importante de análisis a partir de los resultados obtenidos, es lo referente al componente de innovación. Específicamente, se consultó a los participantes sobre su preferencia en términos de qué tipo de innovación consideran más pertinente para el desarrollo de un nuevo negocio digital, tomando como referencia los cuatro tipos de innovación que se proponen en el manual de Oslo. Al respecto, la Figura 17 muestra que no existe una preferencia marcada por un

tipo de innovación específico, sin embargo, predomina la innovación en el producto o servicio final con 39.5%, seguido de las formas de mercadeo con 27.9%.

Lo anterior denota una mayor preferencia hacia estrategias ofensivas, que buscan incrementar el nivel de ventas de los negocios. A pesar de esto, no debe perderse de vista la importancia de la innovación en los procesos internos y estructura organizacional, ya que, en el contexto de la economía digital, ambos factores permiten ahorrar recursos y operar de manera más eficiente. Esto último es de vital importancia, si se considera que el ingreso real depende en gran medida, de una estructura de costos baja, especialmente gastos fijos para operar el negocio. La Tabla 2, muestra algunas percepciones adicionales reportadas por parte de los encuestados.

En términos generales, se puede observar que un 83.7% de los encuestados tienen una percepción predominantemente positiva respecto a las oportunidades para emprender en el país, y únicamente un 5.8% reportan estar en desacuerdo respecto a las oportunidades percibidas. Esto es particularmente interesante, si se toma en cuenta el poco crecimiento económico a raíz de la crisis política de 2018 y la pandemia de COVID-19.

Por otro lado, la gran mayoría de los encuestados (84.9%), reportaron una valoración positiva respecto al emprendimiento como una buena opción para iniciar una carrera profesional exitosa, en comparación con 12.8% de encuestados indecisos, y 2.3% que están en desacuerdo. Indudablemente, es importante considerar la opción de crear empresas como una alternativa para el desarrollo de profesionales nacionales, especialmente de la industria tecnológica. Sin embargo, debe considerarse también, la importancia de la experiencia en el mercado laboral, para conocer de mejor manera el funcionamiento operativo y estratégico de los negocios.

Finalmente, se consultó sobre la percepción que tenían los encuestados acerca de la disposición de los consumidores y usuarios nicaragüenses para probar nuevos productos y servicios, entendiendo la importancia de este factor para crear una cultura de innovación en las empresas nacionales. En este sentido, 83.7% consideran que, si existe anuencia y aceptación de ofertas novedosas por parte de los negocios, en comparación con el 14% de los encuestados que reportan estar indecisos y 2.3% que están en desacuerdo con esta idea.

**Tabla 2.** Percepciones sobre el emprendimiento en Nicaragua.

<b>Criterios</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<i>¿Considera que existen buenas oportunidades para emprender en el país?</i>	37.2%	46.5%	10.5%	5.8%	0%
<i>¿Considera que el emprendimiento es una buena opción para iniciar una carrera profesional exitosa?</i>	48.8%	36.1%	12.8%	2.3%	0%
<i>¿El consumidor y/o usuario nicaragüense está dispuesto a probar nuevos productos y servicios que entran al mercado?</i>	22.1%	61.6%	14%	2.3%	0%

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Una vez evaluadas las principales consideraciones de los participantes respecto al ecosistema emprendedor nicaragüense, se muestra a continuación, los resultados sobre la intención emprendedora de los encuestados, así como algunas opiniones personales sobre el nivel de diferenciación que tendrían sus propuestas de negocio en el mercado, tanto desde la perspectiva de los productos y servicios, como de los posibles competidores.

A como se observa en la Tabla 3, la gran mayoría de participantes estaría dispuesto a emprender un negocio el próximo año (86.1%). Lo anterior representa una cifra significativa si se compara con el 13.9% de encuestados que reportan no estar dispuestos a iniciar un negocio. En este sentido, persiste un alto optimismo a pesar de las condiciones coyunturales adversas que presentan ciertas industrias nacionales.

Adicionalmente, 88% de los encuestados consideran que sus potenciales propuestos de negocio serían innovadoras para los consumidores y usuarios de la industria. Este porcentaje es relativamente alto, si se toma en cuenta que únicamente 12% reportan estar indecisos sobre el nivel de novedad de sus propuestas, y ningún encuestado está en desacuerdo con esta idea.

Finalmente, respecto al análisis de innovación en comparación con otros negocios nacionales, se observa una tendencia similar. Un 23.5% y 30.8% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en que los productos o servicios que pretenden introducir al

mercado con sus emprendimientos, no son ofrecidos actualmente por otros negocios de la industria.

**Tabla 3.** *Intención emprendedora de los participantes.*

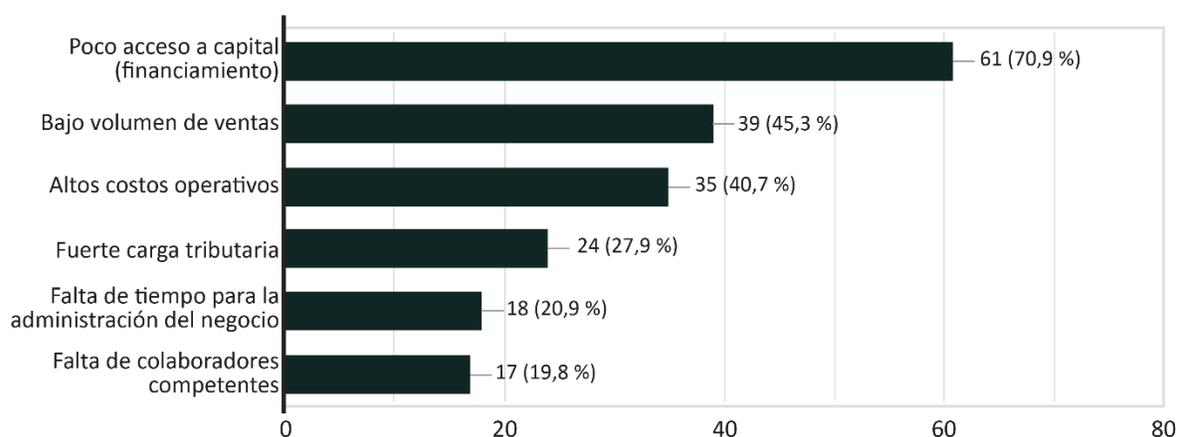
<b>Criterios</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<i>Con base en las oportunidades del mercado percibidas y tomando como referencia su experiencia, ¿estaría dispuesto a iniciar un negocio el próximo año?</i>	64%	22.1%	12.7%	1.2%	0%
<i>¿Considera que los productos o servicios que pretende introducir al mercado con su emprendimiento, son novedosos para los consumidores o usuarios de la industria?</i>	39.8%	48.2%	12%	0%	0%
<i>¿Considera que los productos o servicios que pretende introducir al mercado con su emprendimiento, no son ofrecidos por ningún otro negocio o algunos negocios dentro de la industria?</i>	23.5%	30.8%	32.1%	13.6%	0%

**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

A pesar del optimismo reportado por parte de los participantes, la Figura 18 muestra algunas de las principales dificultades a las que se enfrentarían los potenciales emprendedores en caso de iniciar un nuevo negocio. En términos generales, predomina el poco acceso a capital o financiamiento, con poco más del 70% de participantes que seleccionaron esta opción. Este fenómeno representa una barrera latente en el país, puesto que existen pocas ofertas para acceder a capital de riesgo por parte del sector financiero tradicional.

Por otra parte, 45.3% reportan bajo volumen de ventas como una de las principales dificultades en un nuevo negocio, seguido de altos costos operativos con 40.7%, y fuerte carga tributaria con 27.9%. Esto último, debido a la falta de legislación que favorezca a nuevos emprendedores en la fase inicial de los negocios, sumado al poco dinamismo de la economía nacional y regional. Adicionalmente, los puntos que presentaron menor predominancia fueron, la falta de tiempo para administrar el negocio, y la falta de colaboradores competentes, con 20.9% y 19.8% respectivamente.

**Figura 18.** Dificultades percibidas en caso de abrir un nuevo negocio.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

### 4.3. Procesos de formación en emprendimiento

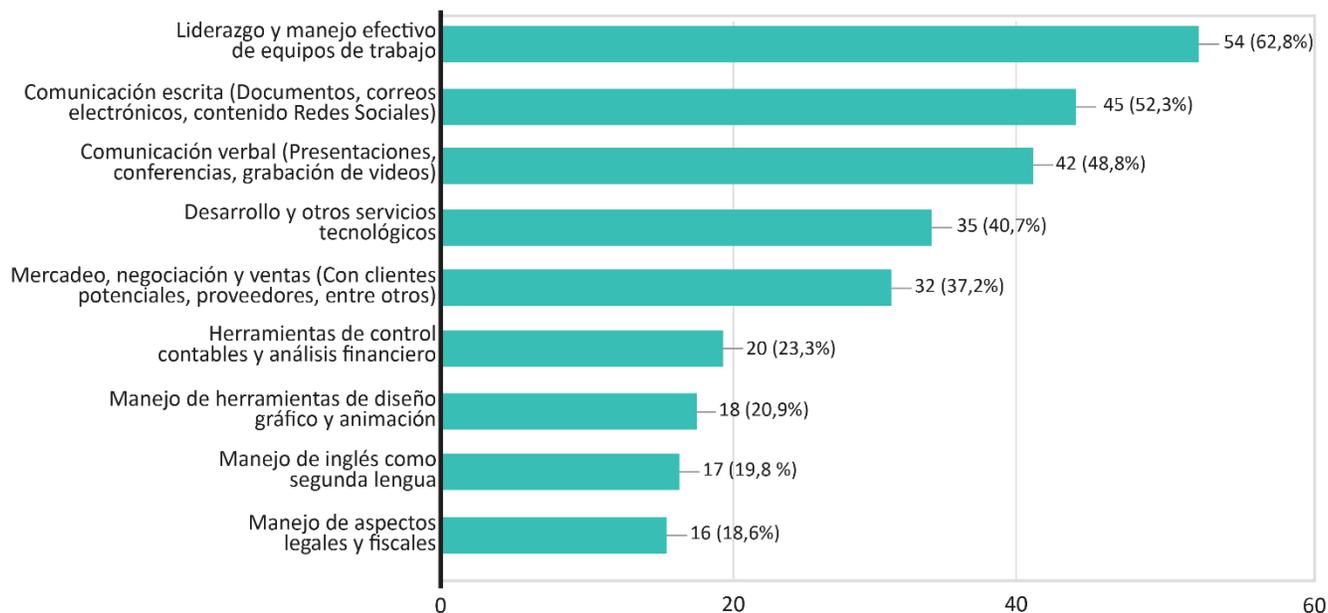
Para conocer las preferencias y necesidades de formación de los participantes interesados en crear negocios digitales, se presenta a continuación un breve diagnóstico, que aborda, tanto la percepción de habilidades propias y requeridas, como intereses y frecuencia de participación en actividades formativas para la gestión empresarial. Todos los elementos aportan a la construcción y diseño de un curso alineado a las necesidades reales de la industria, tomando en cuenta tendencias del mercado para la gestión de este tipo de negocios, como intereses propios de los participantes encuestados.

Las Figuras 19 y 20, presentan una serie de habilidades requeridas para el manejo de negocios, tanto desde la perspectiva personal de los potenciales emprendedor encuestados, como de su opinión sobre habilidades requeridas en potenciales socios o colaboradores. Primeramente, los encuestados consideran poseer en su mayoría, la habilidad de *liderazgo y manejo efectivo de equipos de trabajo* (62.8%), seguido de *comunicación escrita y oral* en sus diferentes expresiones, con un total de 52.3% y 48.8% respectivamente.

Seguidamente, el gráfico sobre habilidades requeridas en socios y colaboradores, predominan las habilidades en tecnología (58.1%), seguido de habilidades de mercadeo, negociación y ventas (55.8%), y habilidades relacionadas con la gestión contable y financiera (52.3%). Cabe señalar que en ambos gráficos se muestra un número significativo de participantes que seleccionaron las habilidades de desarrollo y otros servicios tecnológicos, lo

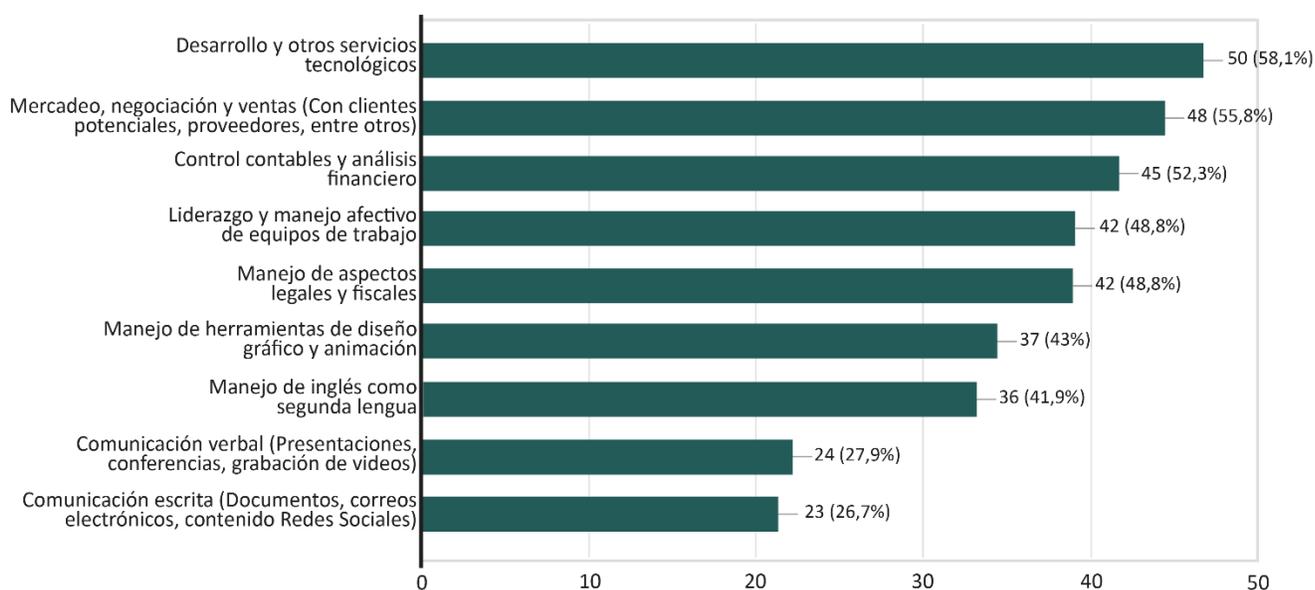
que brinda pautas importantes sobre las perspectivas empresariales enfocadas en negocios digitales.

**Figura 19.** *Percepción de habilidades para el manejo de negocios.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

**Figura 20.** *Habilidades requeridas en potenciales colaboradores de su negocio.*



**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

La Tabla 4 muestra la relación entre propiedad o no de un negocio, con la frecuencia promedio de participación en actividades para el desarrollo de capacidades emprendedoras. Estas últimas, tanto en cursos de capacitación y actividades educativas, como en actividades de networking como foros y congresos virtuales y presenciales. Los datos muestran, que las personas que no cuentan con un negocio propio, son los que participan en más actividades de formación, con un promedio de nueve cursos en línea o capacitaciones al año, y una participación promedio en dos actividades de intercambio o networking en el mismo período.

Seguidamente, están las personas que cuentan con un negocio propio informal, quienes reportaron participar en seis cursos y tres actividades de networking en el último año. Finalmente, se ubican las personas que cuentan con un negocio propio formal, quienes muestran una participación promedio de dos cursos en línea o capacitaciones en el último año, y nula participación promedio en foros de intercambio, congresos y eventos de networking.

Lo anterior, puede verse explicado por la falta de tiempo de las personas que actualmente tienen la responsabilidad de operar un negocio. A pesar de esto, es importante la comparación a nivel general, ya que, del total de encuestados, se observa una preferencia por participar en actividades de formación como cursos en línea o capacitaciones, que en foros de intercambio, con un promedio de siete cursos en el año, y dos actividades de intercambio, respectivamente.

**Tabla 4.** *Participación en actividades de formación según propiedad de negocio.*

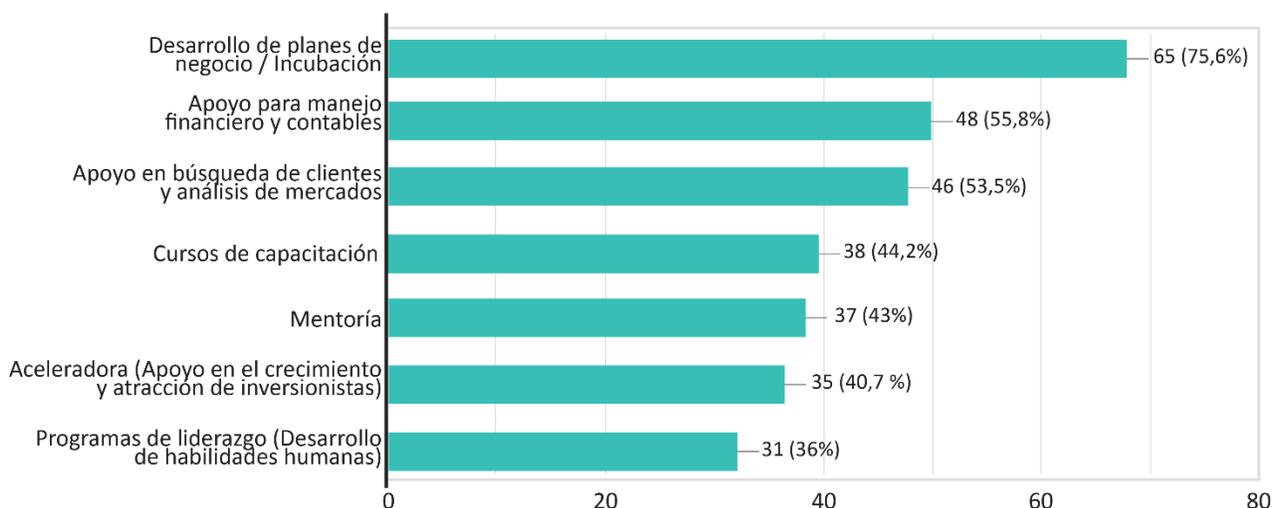
<b>Criterios</b>	<b>Negocio propio formal</b>	<b>Negocio propio informal</b>	<b>No cuenta con negocio propio</b>	<b>Promedio general</b>
<i>Participación promedio en cursos en línea, capacitaciones u otras actividades para el desarrollo de habilidades en el transcurso del año</i>	2	6	9	7
<i>Participación promedio en foros de intercambio, congresos, y eventos de networking en el transcurso del año</i>	0	3	2	2

**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

Adicional a los procesos de formación, es importante considerar otras aristas del ecosistema que aportan al desarrollo de negocios digitales. Entre estos, puede mencionarse; acceso a capital, mentoría, principalmente en las fases iniciales, generación de alianzas estratégicas, entre otros. La Figura 21, muestra la preferencia de los encuestados sobre los

rubros de apoyo más requeridos para emprendedores. A como se observa, la mayoría, un 75.6%, seleccionó *desarrollo de planes de negocio e incubación*, seguido de *apoyo para manejo financiero y contable*, y apoyo en la *búsqueda de clientes y nuevos mercados*, con 55.8% y 53.5% respectivamente.

**Figura 21.** *Preferencia sobre rubros de apoyo requeridos para emprendedores.*

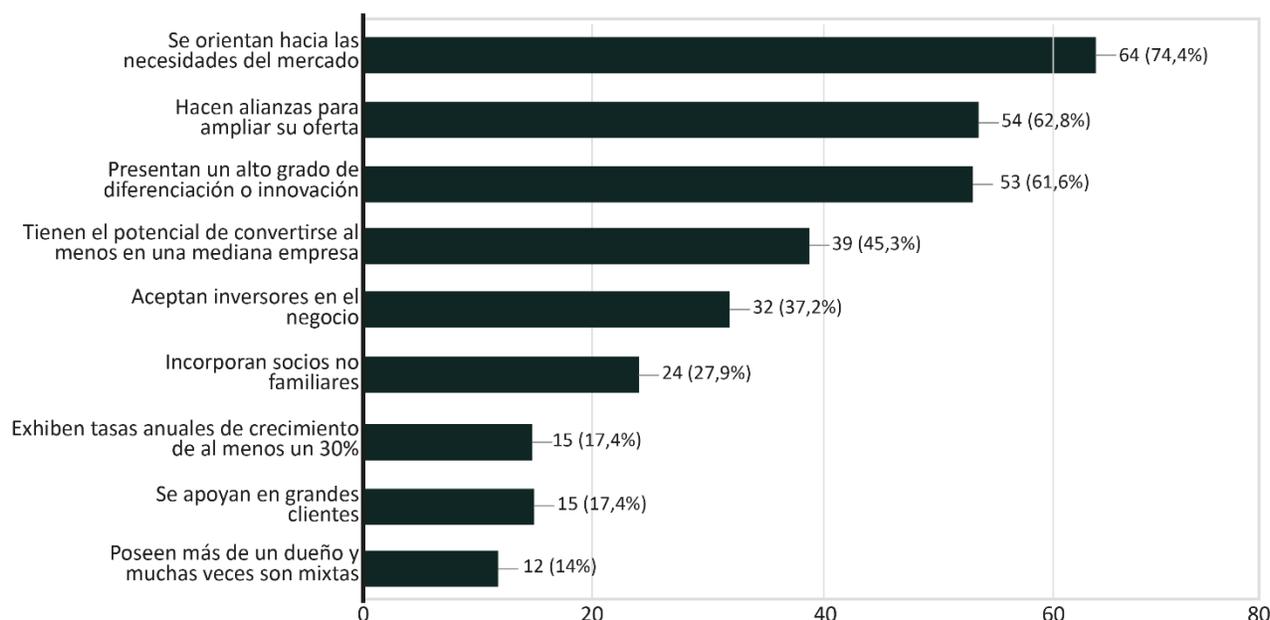


**Fuente:** *Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta*

Los resultados demuestran que las necesidades manifestadas responden a las fases iniciales del emprendimiento, y representan contenidos fundamentales que deben retomarse como parte integral de las unidades temáticas del curso. En este sentido el diseño de curso incluye temas como; metodologías para la innovación y modelos de negocios, evaluación y planificación financiera, legalidad y registro de la propiedad intelectual, estrategias de mercadeo e identidad corporativa, y liderazgo enfocado en el desarrollo profesional. La propuesta de contenidos se detalla a profundidad en la última sección de resultados.

Por otra parte, para conocer la visión del negocio, los participantes seleccionaron los atributos que caracterizan a un emprendimiento dinámico desde su perspectiva. La Figura 22, muestra la selección de una mayoría de los participantes por; *orientación hacia las necesidades del mercado* como principal característica (74.4%), seguido de las alianzas para ampliar la oferta (62.8%), y, *alto grado de diferenciación o innovación* (61.6%).

**Figura 22.** Selección de características para definir emprendimientos dinámicos.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En términos generales, puede decirse que los resultados obtenidos demuestran un conocimiento general adecuado por parte de los participantes del programa para la creación de empresas digitales encuestados. La mayoría considera importante desarrollar habilidades clave para la gestión de negocios, y conocen los principales conocimientos que se requieren para crear, desde una fase inicial, una nueva empresa que logre ser competitiva en el mercado.

Todo lo anterior sirve de insumo para el diseño un curso que integre metodologías activas de aprendizaje, partiendo de las propias experiencias de los potenciales emprendedores, y aplicando herramientas enfocadas en la innovación continua. Así mismo, los resultados permiten tener una visión integral de los elementos necesarios para lograr una mayor competitividad en las propuestas de negocios gestadas durante los procesos de formación a desarrollar.

#### **4.4. Diseño de programa de formación**

Una vez presentados los resultados de la encuesta desde la perspectiva de las habilidades, percibidas, valoración del ecosistema emprendedor, y preferencias para procesos de formación, se presenta a continuación, un resumen de la propuesta de curso, denominado

*Fundamentos de Innovación y Desarrollo de Negocios Digitales.* Este último apartado, permite conocer algunos elementos centrales del diseño de curso, especialmente considerando el enfoque en la creación de negocios digitales. Los elementos abordados incluyen; competencias a desarrollar con el curso, contenidos por unidad detallando objetivos de aprendizaje, contenidos y resultados esperados, así como la y metodología de enseñanza-aprendizaje propuesta.

La educación representa una herramienta clave para enfrentar los desafíos futuros. Los constantes ciclos disruptivos de la globalización, demandan cada vez más economías basadas en el conocimiento. En este sentido, la presente propuesta abarca una oferta integral de temas, contenidos y propuestas metodológicas para llevar a cabo un proceso de capacitación enfocado en la creación de capacidades para la creación y gestión estratégica de empresas.

La innovación afecta de forma directa al crecimiento de una empresa, pero no es solo un resultado, es un proceso incorporado a la misma estrategia de crecimiento potencial. Una empresa innovadora analiza toda la información en torno a herramientas, habilidades, productos, servicios y gestión, desde un punto de vista estratégico en las diferentes áreas de la organización. Tomando como referencia estos aspectos, el curso pretende desarrollar una serie de competencias necesarias para alcanzar con éxito los objetivos del proceso formativo. Las principales competencias a desarrollar se describen a continuación:

- Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrolla nuevos productos.
- Es capaz de plantear soluciones y alternativas innovadoras que permitan abordar problemáticas del contexto actual, a través de diferentes perspectivas que permitan alcanzar resultados sostenibles.
- Desarrolla, implementa y gestiona sistemas de control contable y financiero.
- Aplica los principios y técnicas de la contabilidad y finanzas que son necesarios para la preparación de los estados financieros, que sirvan de apoyo a la toma de decisiones comerciales.
- Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros para la creación y gestión operativa de la empresa.
- Conoce los principios legales para definir gobiernos corporativos y estructuras que favorezcan la toma de decisiones y su rápido crecimiento en el mercado.

- Conoce e identifica figuras legales para el registro de la propiedad intelectual como parte de la gestión estratégica de negocios innovadores.
- Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones según su naturaleza y giro de negocio.
- Formula planes de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Conoce y aplica técnicas para el ejercicio de un liderazgo eficaz que contribuya significativamente al proceso de crecimiento personal y profesional.

### **Metodología de enseñanza-aprendizaje**

Durante el desarrollo del curso, se propone realizar un sistema de evaluación que permita validar los conocimientos adquiridos por parte de los miembros de las comunidades tecnológicas, así como los avances realizados periódicamente en la construcción de sus planes de negocio. Los instrumentos o técnicas utilizadas deben estar de acuerdo con los objetivos propuestos, la naturaleza de los temas estudiados y la metodología empleada, así como tomar en cuenta las características de los participantes, para favorecer los diferentes estilos de aprendizaje.

Adicionalmente, se realizarán una encuesta de satisfacción una vez finalizado cada uno de los módulos, donde se incluirán aspectos de evaluación, tanto para las metodologías de enseñanza del facilitador, como la pertinencia de los contenidos y recursos compartidos. Por otra parte, hay un amplio consenso de la importancia que juegan las actitudes emprendedoras, tales como la disciplina y convicción para lograr metas, pragmatismo, confianza, seguridad, apertura a nuevos retos, y la capacidad de redescubrirse como seres humanos para conocer su verdadero potencial y rol social.

**Tabla 5.** Unidades temáticas de curso para la creación de negocios digitales.

Unidades	Total Horas de capacitación	Total Horas Mentoría	Total Horas de Estudio Independiente	Total de Horas del Curso
<b>Primera Unidad:</b> Metodologías para la Innovación y Modelos de Negocios	8	8	16	32
<b>Segundo Módulo:</b> Evaluación y Planificación Financiera	12	12	24	48
<b>Tercer Módulo:</b> Legalidad y Registro de Propiedad Intelectual	4	4	8	16
<b>Cuarto Módulo:</b> Estrategias de mercadeo e Identidad Corporativa	12	12	24	48
<b>Quinto Módulo:</b> Liderazgo y Desarrollo Profesional	4	4	8	16
<b>Total Horas</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>160</b>

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación, se presenta una descripción de cada una de las unidades temáticas propuestas para el curso, incluyendo los principales objetivos de aprendizaje, contenidos, y resultados esperados una culminada cada unidad, tomando como referencia el enfoque por competencias.

Unidad I	Metodologías para la Innovación y Modelos de Negocios
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<p>Familiarizarse con procesos de generación de ideas para la conformación de empresas de base tecnológica mediante el conocimiento integral de la ISO 56000</p> <p>Delimitar de manera crítica y objetiva las ideas de mayor potencial en el mercado mediante la metodología de Design thinking</p> <p>Realizar análisis estratégico de las propuestas a partir de los nueve componentes que conforman la herramienta Modelo Canvas</p> <p>Definir experiencias de usuarios mediante la herramienta customer journey maps</p> <p>Realizar prototipos tanto de aplicaciones móviles como de sitios web para cada una de las ideas de negocio establecidas</p>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades y Fundamentos de la Innovación,</li> <li>▪ Generación de ideas para la conformación de Empresas de base tecnológica.</li> <li>▪ ISO 56000</li> <li>▪ Creación de una cultura de Innovación</li> <li>▪ Los procesos operativos de la Innovación</li> <li>▪ Metodología del Design Thinking</li> <li>▪ Lluvia de ideas híbrida</li> <li>▪ Customer journey maps</li> <li>▪ Prototipos y desarrollo de mínimo producto viable, enfocado en empresas de base tecnológica</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Los participantes reflexionarán sobre la necesidad de innovar en el país para conformar empresas exponenciales de rápido crecimiento</p> <p>Cada equipo deberá identificar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para los clientes, usando la herramienta Canvas.</p> <p>Se trabajará el mapa de experiencia del usuario, para que los equipos definan las fases de interacción con los clientes y usuarios.</p> <p>Se brindará conocimiento teórico y práctico sobre prototipos, para que los equipos puedan ir trabajando en función de crear una plataforma tecnológica que permita a sus negocios crecer exponencialmente.</p>

<b>Unidad II</b>	<b>Planificación y Evaluación Financiera</b>
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<p>Construir el material técnico (cuestionario) a utilizar, para recopilar información con respecto a la investigación de mercado</p> <p>Realizar una estimación de la demanda de los servicios ofrecidos, para realizar flujos de efectivo realistas, que determinen el potencial de crecimiento de las empresas</p> <p>Definir los montos iniciales de inversión, así como los gastos necesarios para operar</p> <p>Calcular el punto de equilibrio de los negocios para ser sostenible, definiendo objetivos realistas</p>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación de mercado</li> <li>▪ Análisis de sensibilidad</li> <li>▪ Plan global de inversiones</li> <li>▪ Fuentes de financiamiento</li> <li>▪ Costos fijos y variables</li> <li>▪ Estado de resultado</li> <li>▪ Flujo de efectivo proyectado</li> <li>▪ Mecanismos de fijación de precios</li> <li>▪ Punto de equilibrio</li> <li>▪ Valor actual neto (VAN)</li> <li>▪ Tasa interna de retorno (TIR)</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Los participantes comprenderán la importancia de realizar las investigaciones pertinentes para conocer la viabilidad de su negocio. Se definirán gastos y mecanismos de inversión, y se construirán los sistemas contables adaptado ca</p> <p>Se realizarán estimaciones de la demanda de cada proyecto, para realizar proyecciones que permitan hacer flujos de efectivos para la evaluación financiera</p>

<b>Unidad III</b>	<b>Legalidad y Registro de Propiedad Intelectual</b>
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<p>Proteger productos y servicios innovadores, con el objetivo de diferenciar su empresa y sus productos de la competencia.</p> <p>Acceder a bases de datos especializadas y comerciales sobre patentes y marcas.</p> <p>Conocer los fundamentos teóricos y prácticos que deben considerarse al momento de constituir legalmente una empresa bajo sociedad anónima u otra figura legal.</p>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional</li> <li>▪ Gobierno corporativo</li> <li>▪ Proceso de legalización de empresas</li> <li>▪ Propiedad intelectual</li> <li>▪ Modelos de utilidad y patentes</li> <li>▪ Registros de marca</li> <li>▪ Capital social o aporte de inversionistas</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Definir los tipos de innovación que existe, y las diferentes modalidades bajo las cuales puede protegerse una invención tecnológica.</p> <p>Identificar y conocer los procedimientos e instancias vinculadas a la creación de una nueva empresa en Nicaragua.</p> <p>Comprender las obligaciones, deberes y derechos que se contraen en la constitución de empresas.</p>

<b>Unidad IV</b>	<b>Estrategias de mercadeo e Identidad Corporativa</b>
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<p>Crear un diseño de producto o servicio de acuerdo a lo establecido por los actores del emprendimiento</p> <p>Dirigir estrategias de publicidad, tomando en cuenta el análisis de la demanda y los resultados de la investigación de mercado realizada previamente</p> <p>Establecer presencia digital en las distintas redes sociales, mediante publicaciones del negocio</p>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de producto o servicio</li> <li>▪ Análisis de mercado y estimación de demanda</li> <li>▪ Segmentación de clientes y/o usuarios</li> <li>▪ Branding y diseño de identidad corporativa</li> <li>▪ Estrategias de publicidad y comunicación</li> <li>▪ Presencia digital de negocios</li> <li>▪ Estrategias de fijación de precios</li> <li>▪ Estrategia de publicidad y promoción (estrategia de comunicación)</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Se crea y entrega el diseño del producto o servicio, especificando las fases de atención o contacto con el cliente.</p> <p>Se desarrollan las metodologías para tener presencia en redes sociales y otras plataformas digitales</p> <p>Se hace presencia publicitaria a través de campañas estratégicas de comunicación, para medir y evaluar el alcance de las mismas.</p>

<b>Unidad V</b>	<b>Liderazgo y Desarrollo Profesional</b>
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<p>Afianzar las capacidades de las personas emprendedoras en cuanto a trabajo en equipo y liderazgo</p> <p>Interiorizar la importancia y beneficios que se obtienen desde el trabajo en conjunto</p> <p>Aprender a negociar y vender de manera efectiva el emprendimiento</p>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo y desarrollo personal</li> <li>▪ Mentalidad fija vs mentalidad de crecimiento</li> <li>▪ Gestión del cambio personal</li> <li>▪ Perspectiva sistémica para la gestión de equipos</li> <li>▪ Desarrollo de la mentalidad emprendedora</li> <li>▪ Estrategias de negociación y comunicación</li> <li>▪ Presentación de Ideas de negocio (Pitch)</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Se comprende la necesidad de trabajar en equipo</p> <p>Se logra implementar un pitch que permita presentar ante el público las ideas de negocio</p> <p>Se afianzan las habilidades comunicativas y de negociación de los integrantes</p>

## V. Conclusiones

Los procesos de formación, demandan cada vez más, contenidos y metodologías que se adapten al contexto dinámico en el que se desarrolla la sociedad actual, caracterizada por el uso intensivo de tecnologías. Esto demanda agilidad por parte de las organizaciones que pretenden ser relevantes en el mercado, tanto en el sector académico como empresarial. En la presente investigación, se realizó un análisis de la percepción de profesionales vinculados al ecosistema emprendedor nicaragüense, abordando tres dimensiones; experiencia y habilidades para la gestión de negocios, valoración del ecosistema emprendedor, y procesos de formación para el emprendimiento.

Considerando la dimensión de experiencia y habilidades para la gestión de negocios, se logró percibir que muchos de los profesionales consultados participan en actividades e iniciativas organizadas por comunidades tecnológicas de Nicaragua, sin embargo, la gran mayoría no cuenta con experiencia real gestionando negocios propios. Adicionalmente, aún existe una cultura incipiente entorno a servicios de FreeLancer, lo que, sumado a la falta de oportunidades en el mercado laboral nacional, limita las oportunidades de crecimiento de los profesionales desde la perspectiva del emprendimiento.

A nivel personal, un porcentaje significativo reportó contar con experiencia relevante en la industria tecnológica, sin embargo, los ingresos percibidos son relativamente bajos en comparación con el promedio de la industria. Por otra parte, la mayoría de profesionales no tienen un conocimiento vasto sobre planes de negocio e investigaciones de mercado, por lo que se requiere profundizar en contenidos y metodologías que permitan a los potenciales emprendedores, proponer soluciones realmente adaptadas a las necesidades del mercado.

Respecto a la valoración del ecosistema emprendedor, la mayor parte de los profesionales conoce emprendimientos tecnológicos exitosos que operan en el país, considerando su presencia de marca y permanencia en el mercado. Sumado a esto, el acceso a información producto de la globalización, permite conocer empresas digitales que operan a nivel internacional. Esto es de mucha relevancia para el ecosistema, ya que estos casos sirven de referencia y motivación para potenciales emprendedores interesados en desarrollar iniciativas empresariales.

Tomando en cuenta el factor de innovación, la mayoría tiene preferencia por la innovación de producto o servicio, y por la innovación de mercadeo, en comparación con la innovación de procesos internos y la innovación organizacional. Lo anterior denota una inclinación hacia procesos de desarrollo enfocados en el crecimiento de ventas, y, por consiguiente, proyección en el mercado, sin embargo, hay poco interés en factores clave que deben trabajarse a nivel interno en las empresas, como es la gestión operativa y estratégica de los equipos de trabajo.

La mayoría de profesionales considera que sus ideas de productos o servicios son innovadores y no son ofrecidos por otros negocios que operan actualmente en la industria. Indudablemente, esto demuestra la falta de conocimiento técnico sobre el tema, ya que el contexto nacional, se ha caracterizado históricamente por presentar bajos niveles de innovación, medido por las cifras nacionales de registro de patentes. En este sentido, este representa uno de los principales temas a abordar como parte de cualquier curso para la creación de nuevas empresas en el país.

En términos generales, se observó un alto optimismo de parte de los encuestados, puesto que la mayor parte cree que hay buenas oportunidades de emprender en el país, y consideran que esta es una buena opción para iniciar una carrera profesional exitosa. Esto último se corresponde con los niveles reportados de intención emprendedora, ya que la mayoría tienen interés y estaría dispuesto a iniciar un negocio en el próximo año. Sumado a esto, existe una percepción generalizada de que el consumidor nicaragüense es anuente a probar nuevos productos o servicios que entran al mercado, por lo que hay incentivos para ofrecer nuevas propuestas.

A pesar de esto, si se perciben algunas dificultades a las que se enfrentarían en caso de abrir un negocio, dentro de las cuales predomina el poco acceso a capital y financiamiento, seguido de un bajo volumen de ventas, y altos costos operativos. Sumado a esto, se consultó sobre las habilidades específicas que requieren, tanto de manera propia, como de potenciales colaboradores, para lograr impulsar de manera exitosa un nuevo negocio.

En este sentido, a pesar de que la mayoría de encuestados considera que tiene habilidades de liderazgo, comunicación verbal y escrita, negociación y ventas, y habilidades tecnológicas, aún presentan carencias en torno a aspectos financieros de control contable, diseño gráfico e imagen corporativa, así como aspectos fiscales para hacer frente a las

responsabilidades operativas de todo negocio formal. En cuanto a potenciales colaboradores, requieren personas con habilidades tecnológicas, mercadeo, control contable, y aspectos legales.

Respecto a las metodologías de trabajo, se observa que los rubros de apoyo que más requieren los emprendedores, son; el desarrollo de planes de negocio e incubación, seguido del apoyo para el manejo financiero, y la búsqueda de clientes y análisis de mercados. Un punto interesante es que las personas que tienen negocios, formales o informales, son quienes menos participan en actividades de formación y networking. Adicionalmente, se observó una predominancia por participar en actividades de formación como cursos en línea y capacitaciones, en comparación con actividades de networking, por lo que es importante considerar iniciativas de este tipo, entiendo la importancia de estas últimas para la proyección de nuevas empresas.

En términos generales, el analizar las principales concepciones teóricas, e identificar competencias y necesidades de formación a partir del análisis y percepción de profesionales vinculados al ecosistema emprendedor nicaragüense, permitió construir un programa de formación con base en fundamentos de innovación para la creación de negocios digitales. Con el diseño del curso, se presenta una propuesta integradora, tanto desde la perspectiva pedagógica, como de las necesidades reales de los negocios en la economía digital para ser competitivos en el mercado.

Entre los contenidos clave propuestos, se incluye; Metodologías para la innovación y modelos de negocios, Evaluación y planificación financiera, Legalidad y registro de la propiedad intelectual, Estrategias de mercadeo e identidad corporativa, y Liderazgo para el desarrollo profesional. Adicionalmente, se considera importante adoptar una metodología basada en proyectos, esto con el propósito de poner en práctica los contenidos teóricos, y validar de manera oportuna, las propuestas de negocio que surjan a partir del proceso de formación.

## VI. Referencias

- Ács, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31(3), 305-322.
- Ács, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). The Global Entrepreneurship and Development Index. *Global Entrepreneurship Research: Past, Present & Future*, 11-32.
- Ács, Z.; Szerb, L.; Autio, E. & Lloyd, A. (2017) *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX* (The Global Entrepreneurship and Development Institute - GEDI)
- Amezcuca, A. S., Grimes, M. G., Bradley, S. W., & Wiklund, J. (2013). Organizational sponsorship and founding environments: A contingency view on the survival of business-incubated firms, 1994–2007. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1628-1654.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017) “Aprender mejor: Políticas públicas para el desarrollo de habilidades (Capítulo 2)” (Washington DC).
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943.
- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., & Thrane, C. (2011). The questions we care about: Paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, 25(6), 417-427.
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388-406.
- Edelman, L. F., Manolova, T. S., & Brush, C. G. (2008). Entrepreneurship education: Correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 56-70.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93.
- Fernández, H. (2021). ¿Qué es una startup? Definición, características, ventajas. Economía TIC. <https://economytic.com/que-es-una-startup/>
- Fritsch, M., & Storey, D. J. (2014). Entrepreneurship in a regional context: Historical roots, recent developments and future challenges. *Regional Studies*, 48(6), 939-954.
- Gavasa, J. (s.f.) Centroamérica también es tierra para startups *PanamericanWorld*. <https://panamericanworld.com/revista/startups/centroamerica-tambien-es-tierra-para-startups/>
- González Alonso, J. & Pazmiño Santacruz, M. (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67. [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/42382/ssoar-revpublicando-2015-1-gonzalez\\_alonso\\_jorge\\_et\\_al-Calculo\\_e\\_interpretacion\\_\\_del.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/42382/ssoar-revpublicando-2015-1-gonzalez_alonso_jorge_et_al-Calculo_e_interpretacion__del.pdf?sequence=1)

- González Candía, Julio, & García Coliñanco, Luis, & Caro, Carla Lucero, & Romero Hernández, Natalia (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418004>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). N° 16. *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas*. [scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/371/emprendimientos\\_dinamicos\\_america\\_latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20llamados%20%E2%80%9Cemprendimientos%20din%C3%A1micos%E2%80%9D%20son,a%20escala%20regional%20o%20global](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/371/emprendimientos_dinamicos_america_latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20llamados%20%E2%80%9Cemprendimientos%20din%C3%A1micos%E2%80%9D%20son,a%20escala%20regional%20o%20global)
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598.
- Maas, H. y Huelva, L. (2016). "Competencias que demandan las empresas en Nicaragua". (Fundación Nicaraguense para el Desarrollo, FUNIDES).
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organized by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs.
- Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8-41.
- OECD (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2015: Promover la inversión en empleos decentes para jóvenes. Recuperado el 17 de junio de 2017, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_412025.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_412025.pdf)
- Otalea, R. (2017). *La cadena de valor de las Startups*. <https://raulotaolea.com/es/la-cadena-de-valor-de-las-startups/>
- Peris, R. (2014). Start-ups tecnológicas: el reto del crecimiento global. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/829/retrieve>
- Pineda, D. M. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141-152.
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Prada, M. y Rucci, G. (2016) "Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo". (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Reyes, M; Zilleruelo, C. & Hidalgo, G. (2012). "Lo que Centroamerica puede hacer para que el Emprendimiento Dinámico apoye su (nuevo) crecimiento: Mapeo y Análisis de Ecosistemas en Siete Países". (P3 VENTURES; FECAMCO & CAF).
- Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2017) "The Global Competitiveness Report 2016-2017". (World Economic Forum).
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thompson.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160-175.
- Talavera, E. R., y Pérez-González, J. C. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. *Revista europea de formación profesional*, (40), 92-112.
- van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335.
- Van Stel, A., Storey, D. J., & Thurik, A. R. (2007). The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2-3), 171-186.

## VII. Anexos

### Encuesta aplicada a participantes del programa StartUp

Nombre y apellidos

Sexo

- Hombre
- Mujer

Correo electrónico

Celular

Seleccione el departamento de procedencia

- Managua
- Granada
- Masaya
- León
- Rivas
- Carazo
- RACCS
- RACCN
- Estelí
- Jinotega
- Madriz
- Matagalpa
- Nueva Segovia
- Boaco
- Chinandega
- Chontales
- Río San Juan

Preguntas sobre comunidades tecnológicas y centros de innovación abierta

## Dimensión 1: Experiencia y perfil profesional

¿Tiene vinculación directa con las Comunidades Tecnológicas de Nicaragua (CTN) del programa CARCIP?

- Si
- No

¿Participa de manera activa en actividades impulsadas por los Centros de Innovación Abierta del programa CARCIP?

- Si
- No

Seleccione el máximo nivel de escolaridad alcanzado

- Doctorado o Equivalente
- Maestría o equivalente
- Posgrado o equivalente
- Licenciatura o equivalente
- Estudio Técnico
- Bachillerato
- Primaria completa
- Primaria incompleta

¿Cuenta con experiencia laboral en la industria tecnológica?

- Sin experiencia laboral
- 1-2 años de experiencia
- 3-4 años de experiencia
- 5-6 años de experiencia
- 7 o más años de experiencia

¿Ha trabajado como Freelancer en plataformas disponibles en la web?

- Si
- No

¿Cuenta con un negocio propio, formal o informal, a través del cual ofrece productos o servicios técnicos y profesionales?

- Propio formal
- Propio informal

- No cuenta con negocio propio

De contar con experiencia laboral (empleo formal, freelancer, emprendimiento) ¿Qué rango mejor representa sus ingresos mensuales percibidos?

- Menos de \$200
- \$200-\$399
- \$400-\$599
- \$600-\$799
- \$800 o más

¿En cuántos cursos en línea, capacitaciones u otras actividades para el desarrollo de habilidades ha participado en el transcurso del año?

- Respuesta abierta numérica

¿Cómo valora su conocimiento sobre la creación de planes de negocio?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

¿Cómo valora su conocimiento sobre el desarrollo de investigaciones de mercado?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

¿Cuáles de las siguientes habilidades considera que tiene desarrolladas? (*seleccione todas las que apliquen*).

- Liderazgo y manejo efectivo de equipos de trabajo
- Herramientas de control contable y análisis financiero
- Desarrollo y otros servicios tecnológicos
- Comunicación escrita (Documentos, correos electrónicos, contenido en redes sociales)
- Comunicación verbal (Presentaciones, conferencias, grabación de videos)
- Manejo de aspectos legales y fiscales

- Mercadeo, negociación y ventas (Con clientes potenciales, proveedores, entre otros.)
- Manejo de herramientas de diseño gráfico y animación
- Manejo del Inglés como segunda lengua

## **Dimensión 2: Valoración del ecosistema emprendedor**

¿En qué rubro considera que es más importante apoyar a los emprendedores? (*seleccione los tres más importantes*)

- Desarrollo de Planes de Negocio / Incubación
- Apoyo en búsqueda de clientes, análisis de mercados.
- Aceleradora (Brindan apoyo al crecimiento, también apoyan a atraer inversionistas)
- Mentoría
- Programas de Liderazgo (Desarrollo de habilidades humanas)
- Apoyo en Términos Financieros / Contables
- Cursos de Capacitación (Diplomados, Maestrías, etc.)

¿Cómo calificaría su conocimiento de casos de emprendimientos tecnológicos en el país?

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

¿En términos generales, qué tanto valora el aporte de los emprendedores nacionales para el desarrollo económico y social del país?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

¿En cuántos foros de intercambio, congresos, y eventos de networking ha participado en el transcurso del año?

- Pregunta abierta numérica

Matriz de preguntas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Considera que existen buenas oportunidades para emprender en el país?					
¿Considera que el emprendimiento es una buena opción para iniciar una carrera profesional exitosa?					
¿En términos generales, considera que los casos de emprendimiento que conoce son exitosos? ( <i>considere como éxito, permanencia en el mercado, posicionamiento de marca, entre otros</i> ).					
¿Considera que el consumidor y/o usuario nicaragüense está dispuesto a probar nuevos productos y servicios que entran al mercado?					

### Dimensión 3: Procesos de formación en emprendimiento

¿Desde su perspectiva, cuáles de las siguientes opciones describen mejor un emprendimiento dinámico? (*seleccione todas las que apliquen*)

- Exhiben tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.
- Presentan un alto grado de diferenciación cuando no de innovación.
- Tienen el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.
- Sus fundadores tienen mayor ambición de crecimiento.
- Poseen más de un dueño y muchas veces son mixtas.
- Incorporan socios no familiares.
- Se orientan más al mercado (no a la tecnología).

- Amplían sus redes sociales.
- Se apoyan en grandes clientes.
- Aceptan inversores.
- Hacen alianzas para ampliar su oferta.

¿En qué rubro considera más importante innovar? (*cambios disruptivos o mejoras significativas*)

- En la estructura organizacional
- En los procesos internos
- En el producto o servicio final
- En las formas de mercadeo o comercialización

¿Cuáles considera que serían las mayores dificultades a las que se enfrentaría en caso de iniciar un emprendimiento? (*seleccione todas las que apliquen*).

- Falta de tiempo para administración del negocio
- Bajo volumen de ventas
- Altos costos operativos
- Fuerte carga tributaria
- Falta de colaboradores competentes
- Poco acceso a capital (financiamiento)
- Otro (especifique)

Describa brevemente los potenciales productos o servicios que ofrecería como parte de su emprendimiento.

### Matriz de preguntas

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Con base en las oportunidades del mercado y tomando como referencia su experiencia emprendedora, ¿estaría dispuesto a iniciar un negocio el próximo año?					

<p>¿Considera que los productos o servicios que pretende introducir al mercado con su emprendimiento, son novedosos para algunos o todos los consumidores y usuarios de su industria?</p>					
<p>¿Considera que los productos o servicios que pretende introducir al mercado con su emprendimiento, no son ofrecidos por ningún otro negocio o algunos negocios dentro de su industria?</p>					