



transformar
una idea
en una
empresa

FEDECAMARAS
EL ORGULLO DE SER EMPRESARIO

Sasha Cacurri Oltra

transformar
una idea
en una
empresa

TRANSFORMAR UNA IDEA EN UNA EMPRESA

© Copyright 2024
Sasha Cacurri Oltra

Diagramación: CARLOS PÉREZ CÁRDENAS
Diseño de portada: GRAFOX

Hecho el depósito legal
Reservados todos los derechos
Depósito legal: DC2024000541
ISBN: 978-980-7948-04-3

Impreso en Venezuela en abril de 2024
por Diseño Gráfico Wilmaris, R.L.
Printed in Venezuela

Presentación

El emprendimiento y sus desafíos en Venezuela

Venezuela es, por naturaleza, un país de emprendedores.

Gente que con pasión, liderazgo, esfuerzo, compromiso, ha logrado construir empresarialidad. Personas con vocación para comenzar un pequeño negocio y tener la suficiente paciencia, optimismo, ética y dedicación para sacarlo adelante.

Sin duda alguna, estas son algunas de las características que definen a un emprendedor. A lo anterior, podríamos sumarle resiliencia, optimismo y terquedad.

Pero, detrás de todo emprendimiento, de todo sueño, hay un concepto necesario, llamado “formalización”, el cual debe entenderse como un instrumento que hará posible la inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, apoyará el incremento de los índices de productividad, facilitará el acceso a líneas de crédito a través del sistema financiero y propiciará la sostenibilidad.

¿Cómo formalizar los emprendimientos y cuáles son las alternativas y los incentivos que, en ese sentido, pueden ofrecer los gobiernos locales? Esa, sin duda alguna, es una de las interrogantes que a diario surgen ante la irrupción de emprendimientos que, si son bien gerenciados, pueden transformarse en empresas exitosas y apoyar, efectivamente, el crecimiento y desarrollo del país.

El Ejecutivo nacional y las instancias oficiales responsables de regir la política económica, tienen una importante tarea

por delante. De igual manera, los gremios empresariales también deben sumarse al compromiso de apoyar a los soñadores, a esos emprendedores en la necesidad de formalizar sus sueños. Deben trabajar para que aquellos que tengan un proyecto, disfruten de la oportunidad de cruzar la pequeña línea imaginaria que separa a un emprendedor de un empresario.

Para un emprendedor, formalizar un negocio, implica un cambio de paradigma. Pasa por definir hasta dónde quiere llevar su sueño. ¿Cuál es su contribución a la sociedad? Porque no solo se trata de generar recursos para salir adelante en alguna emergencia económica. El reto, va más allá.

Se trata de crear una marca. De dar sentido a un proyecto. De generar riquezas, empleo y bienestar. Y con ello, contribuir a mejorar las condiciones de vida de nuestros colaboradores.

También, es necesario construir fidelidad entre nuestros clientes actuales y potenciales. Hablamos de sembrar conciencia. De generar impuestos para que los gobiernos locales los conviertan en obras que beneficien a la comunidad.

Allí, estriba parte de la responsabilidad y el compromiso que los futuros empresarios deben definir como modo de actuación. Se trata también de ser líderes y de ser copartícipes, como ciudadanos, de la construcción de un tejido económico y productivo fuerte.

Sin duda alguna, herramientas como la planificación, el financiamiento, la gestión financiera, la gestión del personal, el desarrollo de redes y colaboradores, así como la gestión del tiempo y la productividad, son herramientas en las cuales deben seguir profundizando con miras a expandir su negocio, sin importar lo pequeño que sea.

Asimismo, también se hace imprescindible diseñar y ejecutar las acciones necesarias que nos permitan alcanzar metas. Unirse a redes que, como los gremios, representan a los diversos sectores y son la voz ante las autoridades, la comunidad y demás instancias, de quienes no pueden hablar por sí solos.

También es preciso sortear toda una serie de obstáculos, que se han visto potenciados por la coyuntura económica que atraviesa el país desde hace algunos años. Trabas en el entorno legal, impositivo y otros aspectos, lo que ha hecho más cuesta arriba la tarea de formalizar y hacer despegar los emprendimientos.

Los retos, están a la vuelta de cada esquina. Las oportunidades son infinitas y muchos emprendedores concretaron sus proyectos en entornos incluso más agresivos y complicados que el que tenemos en Venezuela. Triunfaron y hoy son referentes nacionales y mundiales.

Los empresarios unidos, enfrentan desafíos y superan obstáculos. Formulan propuestas y políticas, se transforman en grupos de presión. Generan cambios positivos para sus organizaciones y el entorno. Y es allí donde los retos, en materia empresarial, comienzan a transformar la realidad de un país de manera positiva.

Pero Venezuela, sigue siendo el país de las oportunidades. Donde el ingenio se hace presente. Donde el corazón y la grandeza de nuestros conciudadanos hace posible la construcción de un espacio propicio para que muchos venezolanos se aventuren en la ruta del emprendimiento.

ADÁN CELIS MICHELENA
Presidente de Fedecámaras

A manera de introducción

Este manual que servirá de guía en ediciones del programa Aprendiendo a Empezar de Fedecámaras, y que **recoge las ideas de alguien que durante un tiempo considerable de su vida se ha dedicado a contribuir en el mundo empresarial con sus ideas y visiones**, se presenta no desde la óptica de un asesor en diseño de modelos de negocios, sino desde la perspectiva de alguien que decidió hacer empresa en Venezuela y que indefectiblemente se encontró en el proceso de emprendimiento y a pesar de su experiencia, tropezó con una serie de puntos álgidos que le

llevaron a hacerse la pregunta: **¿cómo lo hago realidad?**

La respuesta a esta pregunta llegó poniendo en práctica lo que había aprendido en tantos años de ejercicio profesional, pero también llegó por interminables horas de estudio y análisis de cómo debía preservar una idea, desarrollarla, ponerla a prueba en tiempos relativamente cortos y además procurar rentabilizar y sostener ese negocio en el tiempo.

Y es que quizá cada vez que escuchamos la palabra emprendimiento también vienen a nuestro imaginario otras como: suerte, ideas geniales, magia, momento preciso, inspiración, y sin ningún ánimo de desaprovechar estas palabras y condenarlas en nuestro andar, también es necesario pensar en otras tales como metodología, procesos, aprendizaje, redimensionar, indicadores, productos **¡quizá uniendo todas las acciones y sin el sesgo de asociarlas con modelos de negocios**

tradicionales y emprendimientos, la combinación podría ser verdaderamente útil y trascendente!

En este manual pretendemos **responder preguntas** que nos hicimos en nuestro recorrido, así mismo, **exponer situaciones de interés** para quien está llegando a este mundo por primera vez y ¿por qué no?, dejar abierto el camino para que surjan **nuevas respuestas** a preguntas que se plantean de forma diferente: **este manual pretende ser vivencial, sencillo, honesto y sobre todo pretende regresar al genuino punto en el que nos preguntamos y no encontramos respuestas más allá del ensayo y error.**

Y si bien nos gustaría allanar los espacios por los que transiten quienes tengan este manual en sus manos, también estamos conscientes -porque lo vivimos-, de que no hay fórmulas universales en el emprendimiento, que las guías no son espacios inquebrantables y especialmente

que **el andar de cada emprendedor es único**, como la vida misma.

Así, estas páginas pretenden ser un lugar sobre cuyos márgenes y espacios en blanco el lector pueda anotar cada una de sus inquietudes y regresar en algún momento a disiparlas y sobre todo pretenden ser el recordatorio del inicio de un camino que será tan aleccionador que con el transcurrir del tiempo e independientemente de los resultados siempre podrá sentirse emprendedor, sin importar el tamaño que haya alcanzado su negocio.

SASHA CACURRI OLTRA

transformar **una idea** en una **empresa**

Ese parece ser el objetivo inicial de todos quienes nos trazamos el **emprendimiento como forma de vida**.

Una idea que a los ojos del emprendedor y todos a su alrededor debe ser genial, mágica y además conducirlo a la fama y la riqueza transitando por un camino marcado por la determinación, la constancia, la disciplina y teniendo siempre presente que “el momento justo” es clave para su éxito.

Sin embargo, pareciera que en la dinámica de transformar una “idea exitosa” en

una empresa exitosa olvidamos la necesidad de seguir un proceso, de asociar ese proceso a conceptos como: producto mínimo viable, *early adopters*, *feedback*, administración, mercadeo y formalidades legales.

Cuando hablamos de aspectos tan tradicionales como estos, pareciera que podría tratarse de un enfrentamiento con la naturaleza disruptiva e innovadora del emprendimiento, pero la gestión de recursos luce como el camino más adecuado para construir un negocio sostenible, que pueda basarse en la generación de una rentabilidad razonable, a cambio de asumir riesgos bajos, que permitan obtener beneficios satisfactorios, y para lograrlo podría ser interesante tener en cuenta la afirmación de Peter Drucker **“una empresa existe para crear y mantener un cliente”**.

El emprendimiento no sólo se trata de una idea innovadora, el emprendimiento

requiere de quien decide recorrer ese camino, el manejo de una serie de habilidades que le permitan no solo ejecutar la idea sino hacer que esa idea sea rentable. El emprendimiento necesita, como en el caso de las empresas tradicionales, una metodología de trabajo y sobre todo entender que la escalabilidad del negocio pasa por generar un modelo que permita validar cada idea y convertirla en un producto que fidelice clientes.

Parte I

La idea

James Webb Young, fue un redactor publicitario hecho a sí mismo, pues su carrera no estuvo precedida por estudios universitarios pero si marcada por su entrada a la empresa J.Walter Thompson, comenzando con un contrato como *copywriter* en 1911, encargándose un par de años después de la oficina de esta empresa en Cincinnati y llegando a ser uno de los personajes clave en el crecimiento de la firma de publicidad en la década de 1920.

James Webb Young tuvo entre sus grandes logros formar parte de la planta profesoral de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago en la asignatura

de *Business and History Advertising*, además de la publicación de libros que han guiado el mundo de la publicidad y el mercadeo por décadas, *Ad Agency Compensation* (1933), *Diary of an Advertising Man* (1944), *How to become an Advertising Man* (1963) y *A Technique for Producing Ideas* (1940).

Es precisamente de *A Technique for Producing Ideas* donde se encuentra una de las definiciones más reveladoras de la palabra IDEA: **“Una idea no es ni más ni menos que una combinación nueva de elementos viejos”**.

La primera parte de este manual, está enfocada en las ideas y sus resultados, pues con mucha frecuencia tendemos a pensar que estas siempre surgen de manera espontánea y no por un trabajo guiado por el método de recopilar datos útiles para generar ideas igualmente útiles. Es así como la combinación novedosa de ingredientes

conocidos da paso a ideas que ponen de manifiesto que **la creatividad no está destinada solo a grandes artistas ni avezados inventores**, sino a gente común que es capaz de componer elementos comunes y encontrar que en esos elementos existen relaciones **posibles**, aunque a simple vista no lo parezca.

De esta forma, es necesario aprehender que las ideas podrían surgir de la capacidad natural de imaginar o por el apremio de crear nuevas soluciones a problemas existentes, pero su desarrollo debe obedecer a una metodología que implica saber cómo debe plasmarse la idea, evaluar su factibilidad y, sobre todo, ponerla en práctica para alcanzar los resultados esperados.

Es así como el surgimiento de la idea es clave en el emprendimiento, siempre y cuando esta logre **evolucionar a un esquema rentable llamado negocio**, de esta

forma, podemos tener a la idea de negocio como la concepción inicial de un producto o servicio que se pretende ofrecer al mercado con la intención de rentabilizarla, pero para ello es preciso que la materialización a la que hicimos referencia con anterioridad evolucione en un modelo que describa la forma cómo el concepto generado a través de la idea se lleva a la práctica, explicando de forma precisa cómo se monetiza esta idea y cuáles recursos son necesarios para llevarla a cabo.

En este punto el lector podría preguntarse **cómo sabremos si una idea podría ser una idea de negocios**, y es aquí donde pasamos a describir 5 puntos fundamentales de nuestro enfoque que hemos definido en el acrónimo **DIRIGE** partiendo de la afirmación: **"Una idea no es ni más ni menos que una combinación nueva de elementos viejos"**.

DETECTA UNA NECESIDAD:

El día a día de las personas está lleno de necesidades que deben ser resueltas, es así como, una idea genial a veces no es la más innovadora, sino la que resuelve de forma simple, rápida o práctica un problema determinado.

INCLUYE A UN POSIBLE CLIENTE:

Si la idea está concebida para resolver un problema determinado, es un posible cliente o un grupo de ellos quién podría indicar qué tan útil resulta la propuesta. Incluir a un cliente en la lista de pendientes para verificar si una idea puede ser una idea de negocios es fundamental.

REVISA EL MERCADO:

Conocer cuáles son las propuestas del mercado que podrían resolver el mismo problema o la necesidad detectada, pues de esa manera se tendría un panorama

claro de quién sería la competencia de la "idea", y de allí una comparativa de precios y sectores relacionados.

IMAGINA LA IDEA (DE NUEVO):

En este punto, probablemente la idea haya transitado por una etapa de reconsideraciones y debas imaginarla de nuevo, adaptándola a cada punto que en este camino fue revelador para su mejora.

GESTIONA UNA PRUEBA:

La gestión de una prueba una vez validada la idea debe ser el paso fundamental que permita continuar el ciclo de crecimiento para convertirlo en un negocio sostenible, o por el contrario el punto en el cual se decida pivotar, es decir, cambiar la hipótesis inicial basándose en el producto, la estrategia y el factor de crecimiento que pueda conducir el negocio a la sostenibilidad.

EMPIEZA:

Gestionar la prueba permitirá pivotar como vimos antes, o perseverar, tal como lo afirma Eric Ries en *The Lean Startup*, lo cierto es que pivotando o perseverando se generará un comienzo para esa idea de negocio que en el camino ha sufrido modificaciones e incluso rediseños pero que llegados a este punto estamos a un paso de convertirla, quizá en un negocio sostenible, como es el deseo de todo emprendedor.

Es así como para nosotros, **DIRIGE** podría ser una forma de darle a tu idea la posibilidad de probar si realmente se puede convertir en una idea de negocios y a partir de allí establecer un negocio sostenible.

Emprendimiento

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, “el emprendimiento es el centro del crecimiento económico nacional y local”. (s.f.).

Monika Hudson, directora del Centro Gellert de Empresas Familiares de la Universidad de San Francisco, sostiene que “el emprendimiento se fundamenta en el reconocimiento de oportunidades que pueden ser aprovechadas a través del manejo efectivo de recursos para generar un beneficio a las partes interesadas”. (2019).

Para el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en su *Global Report 2021-2022*:

El emprendimiento es un motor esencial del desarrollo social. También es un motor formidable del crecimiento económico. Promueve la innovación necesaria no sólo para explotar nuevas oportunidades, promover la productividad y crear empleo, sino también abordar algunos de los problemas de la sociedad, como, por ejemplo, a la fecha, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS 2030) o la onda de choque económico creada por la pandemia del COVID-19. (2022)

Así, el emprendimiento como proceso se desarrolla a partir de una iniciativa novedosa en la solución de problemas comunes, que **produce la dinamización necesaria para generar hitos en el desarrollo económico y social**, en escalas más o menos crecientes, en consonancia con formas más eficientes de hacer las cosas y con el fin último de generar rentabilidad y sostenibilidad.

El emprendimiento, sea cual fuere su origen, alcance y finalidad, es sin lugar a dudas un agente de cambio, pues a partir de una idea que se pretende rentable, se genera una estrategia que involucra una serie de actividades que deben ocurrir casi de manera simultánea para equilibrar el hecho de encontrar clientes, conservarlos, intentar aumentarlos, innovar para alcanzar la diferenciación y con todo ello generar rentabilidad para permanecer en el mercado y esa permanencia dará paso a la dinámica necesaria de crecimiento y desarrollo que requieren las economías locales y nacionales.

Los ciclos económicos de las últimas décadas, la dinamización de procesos industriales y empresariales adecuados a las nuevas tecnologías, el impacto de la Cuarta Revolución Industrial, la formulación de procesos que adecuan la actividad productiva a temas sensibles como la

inclusión, la sostenibilidad ambiental y social, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, entre otros aspectos que incluso recogen las líneas guías que forman los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas, han dado pie a la profundización del estudio y desarrollo del emprendimiento más que como una iniciativa de producción, como una institución humana multipropósito que se enfoca en la producción de bienes o servicios, y también en la generación de bienestar y rentabilidad.

Emprendedor

Un emprendedor puede trabajar en un pequeño garaje, puede estar sentado en la sala de su casa, e incluso puede que en este momento esté redactando un informe en la oficina de una gran corporación. **Los emprendedores están en cualquier lugar, porque las ideas nacen en cualquier lugar.**

Una persona con una idea lo suficientemente maleable como para transformarse en la medida que así lo requiere, con una estrategia también adaptable, una visión robusta que da base a esa estrategia y un entorno propicio para hacer negocios, puede impactar positivamente la

vida de muchos, la economía a su alrededor y generar para sí y su negocio, la rentabilidad necesaria para alcanzar una expansión considerable, esa persona es para nosotros un emprendedor.

Y resaltamos como hasta ahora algunas cualidades del emprendedor: adaptabilidad, perseverancia, orden, método.

Si bien estamos completamente seguros que tras cada buena idea hay una buena dosis de genialidad, esta no es la única característica que describe al emprendedor, pues en el proceso de consecución del éxito, la magia, la genialidad y la suerte no son los ingredientes principales, hay mucho más de procesos, aprendizajes y repeticiones.

En la experiencia de modelar una idea y generar a partir de ella un negocio rentable, escalable y ¿por qué no? replicable, un emprendedor se consigue en un camino

que no se parece a una línea recta, es más, nos atrevemos desde la experiencia a afirmar que se trata de un elemento que no es recto, pero además es discontinuo, con trazos que no llegan a tener las mismas dimensiones y que llega incluso a cambiar de colores... El emprendimiento no es bajo ninguna circunstancia una línea recta, el emprendimiento se parece al dibujo libre en un gran pliego blanco sobre el cual se trazan colores y formas que quizá para el espectador no tienen un sentido desde el principio, pero para el emprendedor cada trazo representa en sí mismo un gran paso para lograr esa obra llamada emprendimiento.

Ser emprendedor y hablar de éxito nos hace todo el sentido, pues quizá sea más interesante decir que el emprendedor es exitoso ya que hay una conjunción de ideas brillantes que generan un gran producto, teniendo el azar de "el momento

justo” como mantra y con el feliz resultado de la fama y la fortuna como premio.

Sin embargo, por antipático que parezca, en el hecho de emprender es absolutamente necesario hablar de fracasos, de productos y servicios que no tienen éxito, de empresas que no lograron sobrevivir a su primer año de funcionamiento y también, de emprendedores que no alcanzaron a divisar que la línea del camino no era recta ni continua y prefirieron abandonar su idea, muchas veces incluso sin cambiar de estrategia.

Un emprendedor entonces es un ser humano, que siente, que celebra sus éxitos y también se reprocha sus fracasos... Un emprendedor es aquel que está dispuesto a avanzar y retroceder, a pensar y repensar, pero sobre todo a tomar su idea y diseñar un modelo de negocios siguiendo un proceso basado en un enfoque ágil que le permita tomar decisiones acertadas sobre sus recursos disponibles.

Parte II

De la idea a la acción

Una idea de negocios que encuentre la forma de convertirse en un negocio, tendrá distintas posibilidades de desarrollarse de acuerdo al contexto en el que se encuentre, es decir, que las condiciones económicas, sociales, financieras, políticas y culturales que se generan alrededor del emprendimiento influyen directa y proporcionalmente en este desarrollo. Las políticas públicas son un factor determinante en la formación más o menos propicia de este ecosistema en el cual encuentran asidero las ideas que se transforman en los nuevos negocios que pueden o no moldear una economía.

La innovación que generan los negocios de emprendedores transforma de manera veloz el panorama empresarial, por ello, este se ha vuelto no solo un momento histórico interesante a nivel corporativo y económico sino en cuanto al desafío que plantea dicha innovación.

Cuando hablamos de emprendimiento hablamos de innovación, y no porque necesariamente de la actividad emprendedora se desprendan resultados tecnológicos de un desarrollo incuantificable, sino porque la innovación que generan los modelos de negocio en el emprendimiento va orientada también a la creación y agregación de valor a las empresas, los clientes y la sociedad en general.

Llegados a este punto, es necesario hacernos la pregunta de si eso que estamos desarrollando como una idea de negocios superará, por su visión distinta, aquellos modelos y resultados que siendo similares se ven como obsoletos en el mercado.

De ninguna forma este manual pretende hablar de emprendimiento solo acusando resultados tecnológicos avanzados que desafíen planteamientos que han estado por años en el mercado; por el contrario, pretendemos partir de la idea y que el lector se convenza de que un emprendimiento es un modelo de negocio que abarca cualquier sector de la economía, que puede desarrollar productos similares a los ya existentes pero con evidentes diferencias, y sobre todo con un planteamiento del negocio distinto: centrado en el cliente, que pueda ser capaz de escalar de forma rápida, que sea rentable, y sobre todo que esté guiado de una forma sistemática para atender aquellas falencias por las que normalmente un negocio podría tener problemas y llegar a desaparecer.

“Una idea no es ni más ni menos que una combinación nueva de elementos viejos”.

JAMES WEBB YOUNG

Recordando aquí esta frase que nos ha guiado desde el inicio, nos parece interesante pasearnos por 4 ideas fundamentales en torno a la **innovación de modelos de negocios** planteadas por grandes emprendedores, pues aún teniendo empresas consolidadas y muy famosas, estuvieron a la vanguardia de la innovación en la forma de hacer negocios y aun hoy se mantiene vigente cada concepción:

- **Establecer un modelo de negocios nuevo en un sector antiguo: Jean Pierre Cuoni.** Fue fundador y presidente de EFG International Bank; su idea estuvo basada en la transformación de las relaciones entre el banco y sus clientes. Además, cambió por completo el modelo de gestión tradicional del banco fomentando la independencia de sus empleados.
- **Estudiar necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de**

negocios para satisfacerlos: Marielle Sijgers. Co fundadora de Seats2meet, que fue el primer espacio de *coworking* pensado para reservar de último minuto ubicaciones inusuales en las cuales poder celebrar reuniones, congresos y rondas de negocios, en espacios poco tradicionales pero que conectaran con la esencia del cliente.

- **Encontrar el modelo de negocios adecuado para lanzar un producto innovador: Trish Papadakos.** Fundadora de The Institute of You. Su concepción se basa en que el emprendedor debe captar la esencia de su idea e integrarla a su relación con los clientes.
- **Promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores: Iqbal Quadir.** Fundador de Grameen Phone, su modelo de negocios permitió a más de 100 millones de bangladesíes tener servicios

de telefonía gracias a microcréditos de un banco también fundado desde sus ideas: Grameen Bank. Empresas innovadoras como medio para alcanzar desarrollo económico y social.

Para nosotros, estas ideas se centran en aspectos fundamentales: **creación de valor y propuestas centradas en el cliente.** **La agregación de valor es fundamental,** esto es el punto focal para que un cliente escoja una u otra opción, ya que su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. **Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios,** adaptar la empresa y sus bases a las necesidades del cliente es imprescindible para su subsistencia y sobre todo para su escalabilidad y crecimiento.

Cada emprendedor, como cada emprendimiento, es único, por ende sus necesidades, desafíos, obstáculos e indicadores de éxito son distintos, así como el contexto

en el que se desarrollan. Cada iniciativa empieza en un punto diferente y de esta manera, además, cada uno aborda el diseño y rediseño de su esquema de negocios, atendiendo básicamente a alguno de estos cuatro objetivos:

1. Satisfacción de necesidades no atendidas en el mercado;
2. Comercialización de nuevos productos o servicios;
3. Mejora y transformación de un mercado existente con un mejor modelo de negocios;
4. Creación de un mercado completamente nuevo.

Así, el emprendedor y su emprendimiento se enfrentan posiblemente a estos retos:

- Conseguir el modelo adecuado.

- Comprobar el modelo antes de su aplicación, pero de forma rápida y eficiente.
- Convencer al mercado para adoptar este nuevo modelo.
- Adaptar el modelo de forma constante -pensar y repensar-.

Parte III

**Entre la idea
y la acción:
Aspectos jurídicos**

Después del agradable y prometedor paseo por las riberas del emprendimiento, hemos de adentrarnos en lo que pretende ser el centro de este escrito: el camino que existe entre la idea y la acción; atendiendo principalmente al marco jurídico que debe necesariamente contener -y sostener- al emprendimiento.

Todo emprendedor y todo emprendimiento debe considerar siempre en su hoja de ruta, la necesidad de hacerse de al menos los conocimientos básicos necesarios para entender los aspectos legales que rodean la actividad que pretende desarrollar. Si bien el emprendedor no necesita

entrar a conocer de cada uno de los detalles jurídicos existentes, si es necesario que domine al menos aquellos puntos claves que pueden afectar el desarrollo de su iniciativa.

Hay ideas que, aunque parezcan exitosas desde su concepción, muchas veces no encuentran cabida en el andamiaje jurídico de la jurisdicción donde pretenden desarrollarse, lo que podría indefectiblemente conducir a su inoperatividad y a una cuantiosa pérdida de dinero si se desarrolló el negocio, pero no se atendieron estos detalles.

La **forma jurídica que debe tomar la iniciativa empresarial**, la regularización de los **aspectos laborales y contractuales**, las **obligaciones fiscales** que deriven de la actividad realizada atendiendo a los procesos relacionados con la renta producida y los gastos que genera por funcionamiento, y de igual forma, aquellas normas

que podrían generar beneficios a la actividad que se desarrolla e incluso al hecho de tratarse de un emprendimiento.

Si bien, no parece necesario ni obligatorio establecer una persona jurídica al principio del emprendimiento pues pareciera que hasta cierto punto resulta más sencillo y sobre todo accesible actuar como persona natural, es imperante considerar que la formalidad que debe constituirse en torno a cualquier iniciativa que tenga como fin la generación de renta; resulta tan imprescindible como cada uno de los procesos que generan el modelo de negocios.

Hay una tendencia común a pensar que el emprendimiento es antagónico a todos aquellos detalles que deben acompañar a una "gran empresa", sin percatarnos que la actividad emprendedora se materializa a través de una estructura empresarial formal que debe tomar forma a través de un marco jurídico.

Consolidar una idea en un negocio pasa indefectiblemente por la revisión de aspectos legales que podrían ayudarte a escalar tu negocio o también, a estancarlo por su inobservancia.

La rentabilidad de una idea pasa entre otras cosas por la **capacidad jurídica que tenga el negocio para operar**, y esto solo puede lograrse a través de la planificación legal de los aspectos a que atañe el modelo de negocio, así que este debe estar constituido también sobre bases legales sólidas, por ello, a continuación, pasamos a revisar los puntos fundamentales que en materia jurídica nos permiten cruzar desde la idea a la acción:

VIABILIDAD LEGAL DEL NEGOCIO:

Probablemente, no todas las ideas que pueden convertirse en un modelo de negocios cumplen con las condiciones necesarias para que ese negocio sea viable

legalmente. El entorno regulatorio de cada país podría ser el punto focal de la viabilidad o no del modelo, siendo que la actividad a que atañe podrá tener más o menos regulaciones que hagan o no posible su desarrollo.

De esta forma, así como resulta importante enfocarse en diseñar un adecuado plan de negocios, generar un conocimiento pleno del cliente, desarrollar un producto mínimo viable, llevar una fase de implementación para decidir si el modelo debe pivotar o debe continuar, del mismo modo resulta vital conocer en primer lugar, **si la actividad que se pretende es lícita** y en segundo lugar **medir los costos y riesgos asociados a la ejecución de esa actividad**.

Procrastinar en la determinación de la viabilidad de un emprendimiento será, con toda seguridad, un motivo de fracaso.

CONSTITUCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA. REGISTRA TU EMPRESA:

Determinada la viabilidad legal del negocio emprendedor es fundamental que dicho modelo tome forma jurídica, constituyéndose para ello la ficción legal que mejor se adapte a la realidad del negocio. En este punto, **es menester mirar hacia el futuro**, puesto que, ante posibles crecimientos exponenciales del negocio, la forma jurídica que haya tomado desde el inicio, podrá impactar positiva o negativamente en asumir dichos avances de forma ágil.

La debida constitución ante un Registro Mercantil, así como el registro e inscripción ante las instituciones del Estado que regulan la actividad de que se trate, son elementos esenciales en la estructura formal del emprendimiento, puesto que ello facilitará aspectos como:

- Generación de confianza entre clientes, proveedores y *steakholders* en general.
- Mayor posibilidad de acceso al sistema bancario y a oportunidades de financiamiento.
- Protección patrimonial del emprendedor, en función del patrimonio de la empresa.
- Disminución de la posibilidad de sanciones por parte de los órganos reguladores de la actividad empresarial.

CONOCE Y RE-CONOCE TUS CARGAS FISCALES:

El contexto que rodea al emprendimiento está marcado entre otras cosas por aspectos de análisis que deben producirse antes de tomar la decisión de emprender en un determinado lugar: uno de los puntos

focales en el análisis jurídico debe ser el de las **cargas fiscales que podría generar esa actividad**, puesto que el impacto que se produce incide directamente en la rentabilidad del negocio, haciéndolo más o menos atractivo para el emprendedor, e incluso, haciendo al país más o menos atractivo para instalar dicho negocio.

También es necesario conocer si existen incentivos fiscales que apliquen a estos modelos de negocio, o si el sector en el que se desarrolla la actividad es objeto de algún incentivo adicional.

REGISTRA TU IDEA, REGISTRA TU MARCA:

La idea que da origen a tu emprendimiento es su punto focal, por ello, resulta imperativo que la protejas de usos no autorizados por parte de terceros, así como de apropiaciones indebidas.

Probablemente hayas escuchado sobre esto y creas que no es relevante para tu

emprendimiento pues estás en fase inicial, sin embargo, es más de lo que crees, puesto que tu marca es lo que te identifica, lo que los clientes y el público en general asocian contigo y tus ideas.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO por sus siglas en inglés) afirma que:

Creadores e innovadores de todo el mundo utilizan la propiedad intelectual para convertir sus ideas en activos. Ello permite generar beneficios económicos y sociales que mejoran la vida de las personas en todo el mundo. Una estrategia de propiedad intelectual bien elaborada puede ayudar a maximizar el potencial de su empresa. (s.f.)

Esto permite:

- **Asegurar ventajas competitivas.**
- **Generar flujos de ingresos.**

- Reducir la carga fiscal.
- Disponer de una fuente de inteligencia competitiva.
- Facilitar el acceso a financiación.
- Atraer inversores y socios.
- Evitar y mitigar riesgos.

Así, **la propiedad intelectual representa uno de los activos más valiosos que puede tener cualquier negocio**, pues ello no solo refleja la calidad y desarrollo del modelo, sino que además habla en positivo sobre la responsabilidad de quien maneja dicho negocio en torno a sus propias creaciones.

La forma como una empresa decide operar en el mercado, y la estructura que decide escoger para si desde el momento mismo de su nacimiento, es esencial para tomar medidas y analizar

ventajas y desventajas con respecto a clientes, proveedores, empleados, relación con inversionistas y entidades financieras, así como los aspectos tributarios y en su relación con los órganos que ejercen algún tipo de fiscalización a la actividad económica que desempeña.

Ecosistema del emprendimiento en Venezuela

En Venezuela, desde octubre 2021 está en vigencia la Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos (Gaceta Oficial N° 6.656) que tiene como objeto **“promover el desarrollo de nuevos emprendimientos y una cultura emprendedora orientada al aumento y diversificación de la producción de bienes y servicios, el despliegue de innovaciones y su incorporación al desarrollo económico y social de la Nación”** (artículo 1).

Es decir, desde la estructura organizativa del Estado, se entiende al emprendimiento

como un hecho generador de un entorno económico distinto para lo cual se espera que la Ley propenda al impulso y organización del ecosistema emprendedor.

A los efectos de la aplicación de esta Ley, se entienden las siguientes definiciones:

Emprendimiento: **Actividad económica con fines de lucro** ejercida por una o más personas, que **adquiere personalidad jurídica con la inscripción en el Registro Nacional de Emprendimiento** y **tiene una duración de hasta dos años**.

Emprendedora o emprendedor: **Es una persona con capacidades para innovar**, entendidas estas como las capacidades de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, sustentable, responsable y efectiva.

Ecosistema Nacional de Emprendimiento: **Es una comunidad apoyada por un contexto público de leyes, instituciones y prácticas económicas, formado por**

una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros. (Artículo 4).

Dentro de los avances significativos de la Ley y que pueden generar una adecuada promoción y desarrollo del emprendimiento a nivel nacional podemos mencionar lo siguiente: **“El Ejecutivo Nacional adoptará las medidas necesarias para la simplificación de los trámites administrativos, referidos a la constitución, desarrollo y financiamiento de los nuevos emprendimientos”** (artículo 9).

Otro de los puntos atractivos de esta Ley es el referido a los estímulos tributarios, pues como ya hemos expuesto en este manual, el esquema tributario es fundamental en cuanto a la planificación del modelo de negocios de un emprendimiento, así que la Ley indica:

El Ejecutivo Nacional implementará fórmulas que faciliten el pago de impuestos nacionales por parte de los nuevos emprendimientos. Asimismo, podrá exonerar total o parcialmente del pago de los impuestos directos a los emprendimientos que cumplan los requisitos establecidos en esta Ley y que no superen en sus ventas anuales el equivalente a diez mil veces el tipo de cambio oficial de la moneda de mayor valor, publicado por el Banco Central de Venezuela.

Los estados y municipios adoptarán las medidas necesarias para favorecer la constitución y desarrollo de nuevos emprendimientos. A tal efecto, procurarán establecer incentivos tributarios en el ámbito de su competencia. (Artículo 10).

Visto además el acceso a financiamiento como un punto clave en el manejo de un modelo de negocios más rentable y que

represente quizá un punto de avance más sencillo, la Ley establece como:

(...) prioridad del Estado la promoción de políticas de financiamiento para nuevos emprendimientos. El Ejecutivo Nacional impulsará la adopción de las políticas públicas necesarias para facilitar el acceso al financiamiento de los nuevos emprendimientos. Las instituciones del sector bancario deberán establecer los productos y servicios con condiciones favorables en plazo, tasa y periodos de gracia para impulsar los nuevos emprendimientos, considerando también condiciones especiales para grupos de atención prioritaria como mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. (Artículo 11).

Algunos datos de interés

Según el GEM (2023) a nivel global existen alrededor de **582 millones de emprendedores**. A su vez, determinó que **40% de los emprendedores nuevos en 35 países** están de acuerdo o muy de acuerdo en que **su motivación para lanzar un negocio es hacer una diferencia en el mundo**.

ALGUNAS ESTADÍSTICAS:

- **Un 90% de los emprendimientos falla** pues no atienden a una necesidad del mercado, se agotan sus fondos, tienen un equipo humano inadecuado o no

hay estudios claros de la competencia (GEM, 2023).

- Los **emprendedores con edad promedio de 45 años** son quienes fundan compañías con mayor propensión al éxito (GEM, 2023).
- Aproximadamente, el 80% de los emprendedores trabajan más de 40 horas a la semana y el 20% restante puede llegar a trabajar hasta 60 horas (GEM, 2023).

EN VENEZUELA:

De acuerdo a los resultados *Venezuela 2022* del GEM presentados en marzo 2023, tenemos:

- Al menos **3 millones** de venezolanos, equivalentes al **19% de la población adulta del país** están emprendiendo en diferentes etapas: **86% posee**

emprendimientos en etapa temprana (TEA) negocios nacientes con menos de tres meses en el mercado o negocios nuevos con menos de 3,5 años en el mercado. **14% posee negocios establecidos** o en parte consolidados (EBO), es decir, han sobrevivido más de cinco años en el mercado.

- Del **total de la población adulta del país**, aproximadamente **11% tiene emprendimientos nacientes**, 5% nuevos y sólo **2,6% posee negocios establecidos**.
- La principal motivación de los venezolanos para emprender, con un 90% de respuestas afirmativas, es **"ganarse la vida porque los empleos son escasos"**.
- **83%** de los emprendedores en Venezuela **considera que tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio**.

- Las mujeres que lideran emprendimientos ya establecidos alcanzan un **54%**
- Los **emprendedores TEA** son mayormente **adultos entre 35 y 54 años de edad**, con **niveles educativos superiores** en la medida en que superan etapas y mayormente ocupados, a tiempo total o parcial.
- Los emprendedores **TEA y establecidos son menos pobres en términos monetarios** que el resto de la población.
- Las **personas con emprendimientos nuevos y/o establecidos** tienen **mayor probabilidad de ejercer la jefatura de hogar**.
- Todos los emprendedores **tienen mayor propensión a tener varios empleos**, principalmente los TEA.
- **84%** de los TEA cuentan con **uno o dos socios**, **81%** tienen entre **uno y cinco**

empleados y 2% tienen expectativas de contratar 6 o más empleados en los próximos 5 años.

- **71% de los negocios están orientados al consumidor final, 95% de los emprendimientos no exportan, 62% solo tiene alcance en el mercado local, 77% no ofrece productos o servicios innovadores y 97% tiene nulo o bajo nivel tecnológico.**

A modo de conclusión

El camino del emprendimiento es tan único como el emprendedor que lo transita. Aunque existen formas de aprender a emprender, la realidad, vista por alguien que ha hecho del emprendimiento su forma de vida, ya sea como facilitador de otros emprendedores o como emprendedor per sé, es que las líneas guías que se desarrollan en pro de allanar el camino a otros, solo son eso, meras guías que pretenden ayudar.

Cada persona concibe a las ideas, el emprendedor y el emprendimiento de formas

distintas, cada persona aborda esos términos desde opiniones diferentes y al convivir con ellos lo hace evidentemente de maneras distintas, sin embargo, es tan necesario como aleccionador poder formarnos nuestro propio concepto tomando elementos que alguien más ha expuesto, sobre todo, desde su experiencia y formación.

En este momento de la formación por la que el lector de este manual se encuentra, es necesario para nosotros permitirnos decir que el nacimiento de un emprendimiento puede tener una motivación meramente basada en una necesidad económica del emprendedor, así lo es en Venezuela pues según el GEM (2023) "90% de los emprendedores lo hace por necesidad y la gran mayoría de sus negocios tiene poco impacto en la economía" y aunque esto es perfectamente válido y plausible, es pertinente también

adentrarse en esa motivación inicial y lograr generar un modelo de negocio sostenible, que les aseguramos se convertirá indefectiblemente en el propósito de vida de la gran mayoría de los emprendedores, pues emprender nos da la posibilidad de generar ganancias, pero también nos permite creer en nuestras ideas, crear nuestros propios medios de sustento y crecer desde aquello en lo que creímos y creamos.

Aquí en una nota muy personal de esta conclusión y usando por primera vez la primera persona del singular en este escrito me permito compartirles un mantra que ha acompañado mi carrera en este mundo desde el primer día:

Cree, crea, crece, y nunca sueñes más de lo que trabajas.

Algunos mensajes

Para finalizar este escrito pedí a personas a las que admiro y que sobre todo que han sido referentes en mi camino de emprendimiento y empresa, así como en el crecimiento personal necesario para estar hoy aquí, que resumieran en pequeños mensajes, que significaba para ellos emprender:

Emprender ha sido un viaje hacia más de mí y de mi verdad... Ha valido y valdrá cada minuto, cada esfuerzo, cada recurso y cada liberación. A este viaje

le voy con los brazos abiertos, porque así es que he podido reconocer los días de entusiasmo por la transformación y los cambios que deseo en mis negocios, en contraste con los días en donde se activan algunos miedos y frustraciones. Aprovecho esa información y conocimiento para confirmar que este viaje, como casi cualquier otro, no es lineal. Emprender ha sido el aula perfecta para practicar el ser más gentil y paciente conmigo. De la misma forma he aprendido a utilizar mis negocios como una fuerza para el bien; y me emociona estar acelerando, junto a otras organizaciones aliadas, dentro y fuera de Venezuela, el cambio cultural global para redefinir el sentido de éxito en los negocios y construir una economía más inclusiva y sostenible que esté ayudando a resolver los grandes desafíos globales.

Emprender y hacer empresa no es lo que soy, es parte de mis experiencias elegidas para construirme una vida que cada día se parezca más a mi y a lo que sueño para el mundo.

MARIANGEL MOLINA

Expresidenta de la Asociación
de Jóvenes Empresarios
de Venezuela (@ajevenezuela).
CEO de @spacars y @leatherheart.

Sigue tu pasión. Cuando decidí fundar mi empresa era muy joven y no veía hasta donde podía crecer, nunca me vi en una carrera corporativa, solo me vi haciendo lo que me apasiona. El proceso fue muy difícil y en paralelo muy satisfactorio. Las circunstancias del inicio no fueron las ideales, pero cada paso ha valido la pena. Sigue tu pasión.

Nota: el día que entregué este resultado ya no estaba entre nosotros, pero aquí queda una enseñanza viva.

El mejor manual es la experiencia, la que se mira y se toca, así que por eso te mando este mensaje. El fracaso vale mucho más que el triunfo porque el fracaso te enseña y el triunfo te encumbra. Valora los errores, hazte responsable de ellos porque los errores no son producto del azar. La disciplina es el mejor aliado, el dinero es absolutamente necesario y la capacidad de soñar nunca debe perderse. Emprender es aprender haciendo y emprender también es el sueño de cambiarnos y cambiar el mundo.

ID. Empresario, escritor y alguien que ha hecho mucho por el impulso de la economía creativa (por solicitud expresa no publico su nombre).

Finalmente, este no es un mensaje que alguien haya escrito respondiendo a mi solicitud, solo ha ocupado en mis agendas, cuadernos y notas un gran lugar desde el año 2005:

El gran secreto de una vida exitosa es descubrir cuál es nuestro destino y cumplirlo.

HENRY FORD

Industrial estadounidense
fundador de Ford Motor Company.

Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (15 de octubre de 2021). Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos. [Gaceta Oficial N° 6.656]. <https://www.asamblea-nacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-para-el-fomento-y-desarrollo-de-nuevos-emprendimientos20211116202828.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor. (2022). Global report. <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>

Global Entrepreneurship Monitor. (2023). Global report. <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>

Gómez, M. (2019). *La mentalidad emprendedora: el emprendimiento visto desde el sujeto y el proceso de emprender*. Ediciones de la U

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s.f.). OMPI. <https://www.wipo.int/portal/es/#:~:text=La%20propiedad%20intelectual%20mejora%20la,per%20sonas%20en%20todo%20el%20mundo>.

OCDE. (s.f.). La OCDE. <https://www.oecd.org/espanol/46440894.pdf>

Young, J. (1940). *A Technique for Producing Ideas*. McGraw Hill.

Sobre la autora

Sasha Cacurri Oltra

Venezolana. Licenciada en Estudios Internacionales y abogada. Especialista en Negocios y Finanzas Internacionales. Especialista en Derecho Corporativo y Executive Master of Business Administration.

Fundadora y directora creativa de su marca homónima de marroquinería, diseñada y fabricada en Venezuela desde el año 2020.

18 años de trayectoria profesional en áreas de negocio del sector bancario y financiero, con especial énfasis en banca de desarrollo y banca de inversión. Asesora de empresas y consultora.

Profesora del escalafón universitario de la Universidad Central de Venezuela en la Escuela de Estudios Internacionales y el postgrado de Gobierno y Política Pública.

Vicepresidenta de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela (AJE), período 2023-2025.

Índice

Presentación. El emprendimiento
y sus desafíos en Venezuela / **5**

A manera de introducción / **11**

Transformar una idea
en una empresa / **15**

PARTE I. La Idea / **19**

Emprendimiento / **29**

Emprendedor / **33**

PARTE II. De la idea a la acción / **37**

PARTE III. Entre la idea y la acción:
Aspectos jurídicos / **47**

Ecosistema del emprendimiento
en Venezuela / **61**

Algunos datos de interés / **67**

A modo de conclusión / **73**

Algunos mensajes / **77**

Referencias bibliográficas / **83**

Sobre la autora / **85**

FEDECAMARAS

EL ORGULLO DE SER EMPRESARIO

PRESIDENTE

Adán Celis Michelena

PRIMER VICEPRESIDENTE

Felipe Capozzolo

SEGUNDA VICEPRESIDENTE

Tiziana Polesel

TESORERO

Rafael Trejo B.

DIRECTOR EJECUTIVO

Richard Fortunato

COMUNICACIÓN Y MEDIOS

Amanda Gómez

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Elvis García

PROCESAMIENTO Y LOGÍSTICA

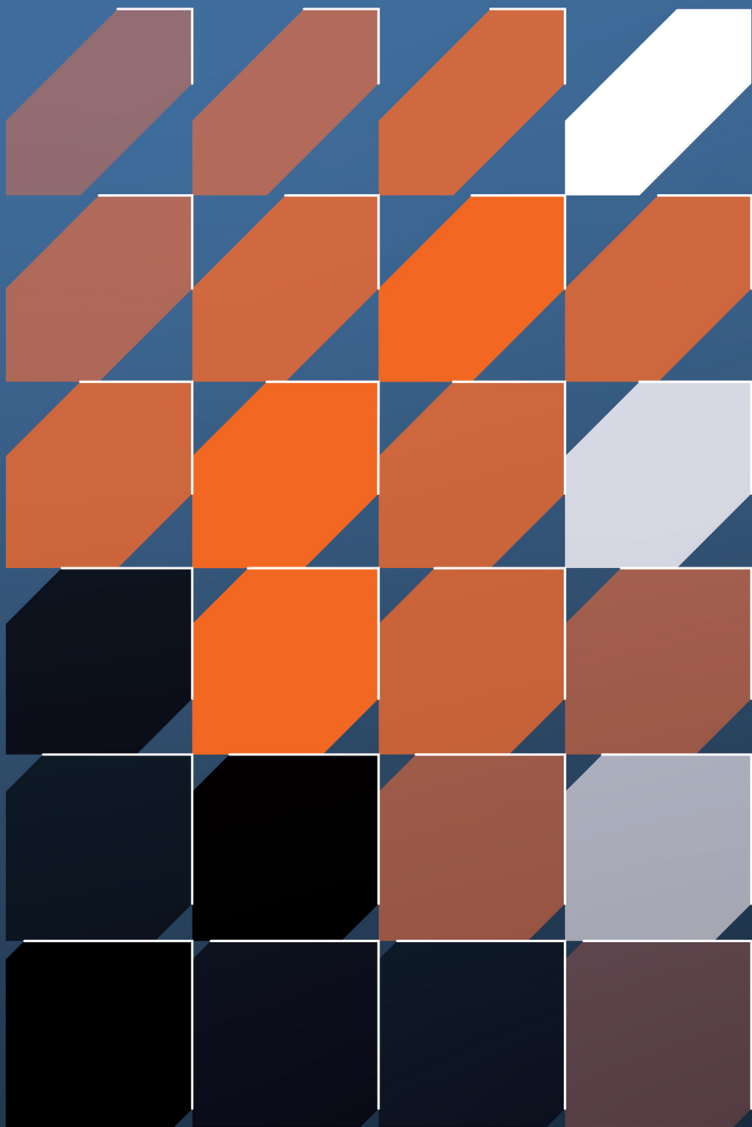
Sandra Machado

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Gisela Martínez

DESARROLLO EMPRESARIAL

Jorge Jezerskas
Ivette Daza



FEDECAMARAS
EL ORGULLO DE SER EMPRESARIO

