

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



**LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y SOCIALES EN
JÓVENES EMPRENDEDORES PARTICIPANTES DE LAS
ACTIVIDADES PROPUESTAS POR EL ÁREA DE
EMPRENDEDURISMO E INNOVACIÓN DE LA UCASAL EN LA
CIUDAD DE SALTA CAPITAL EN EL AÑO 2022.**

ALUMNA: MARADONA AVILA, SOFÍA

DIRECTORA: LIC. VIOTTI, MARÍA BELÉN

AÑO 2023

Autoridades

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

SECRETARIA GENERAL

Mg. Lic. Silvia Álvarez

DECANA DE FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS

Lic. M. Dolores Medina Bouquet

SECRETARIA ACADÉMICA

Abg. Adriana Iburguren

JEFA DE DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Lic. Sonia Guijarro Cárdenas

Agradecimientos

A mi mejor amiga por transitar este camino conmigo y ser mi sostén durante todos los años de estudio.

A mi directora Lic. Belén Viotti por su disponibilidad y empatía a lo largo de todo el proceso.

A la Lic. Viviana Santinon por abrirme las puertas del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL.

A todos los compañeros y futuros colegas que conocí en el último tiempo con quienes compartí momentos muy gratos.

A mi analista por impulsarme a actuar como adulto cuando mis miedos arrasaban.

A todos mis docentes por invitarme a cuestionarme y ver las cosas de otro modo.

A los emprendedores por contarme sus historias y lo que guardan en sus corazones.

A mi familia por todo el apoyo.

Resumen

La presente investigación se trató de un estudio cualitativo que tuvo por objetivo identificar las competencias emocionales y sociales, y describir aquellas que los emprendedores consideran significativas para iniciar y sostener un negocio. Los participantes fueron 10 jóvenes emprendedores que participan de las actividades del Área de Emprendedurismo e Innovación de la Universidad Católica de Salta, con quienes se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas que se analizaron mediante el diseño fenomenológico. Se tomó como conceptos centrales al modelo de competencias de la inteligencia emocional de Daniel Goleman y los aportes de la psicología laboral.

Entre los principales resultados se obtuvo que existe un predominio de las competencias emocionales por sobre las sociales, entre las cuales se destacan la autoevaluación, iniciativa, adaptabilidad y responsabilidad. Además, los emprendedores mencionan la iniciativa, autoconfianza e influencia como las principales competencias para iniciar un emprendimiento y la adaptabilidad, optimismo, liderazgo y resolución de conflictos como aquellas que permiten sostener un negocio en el tiempo.

Palabras clave: Emprendedurismo, competencias emocionales, competencias sociales, psicología laboral.

Abstract

This research has been a qualitative study that aimed to identify emotional and social skills, and describe those that entrepreneurs consider important to start and sustain a small business. The participants were ten young entrepreneurs who are part of the Area de Emprendedurismo e Innovation of the Universidad Católica de Salta. Semi-directed interviews were conducted and analyzed using phenomenological design. Contributions were taken from occupational psychology and Daniel Goleman's model of emotional intelligence skills.

Among the main results, it was obtained that there is a predominance of emotional skills over social ones, such as self-appraisal, initiative, adaptability, and responsibility. Entrepreneurs mentioned initiative, self-confidence, and influence as the main skills to start a business and adaptability, optimism, leadership, and conflict resolution as those that allow support a small business in time.

Keywords: Entrepreneurship, emotional skills, social skills, occupational psychology.

Índice de contenidos

Introducción	12
Planteamiento del Problema.....	13
Objetivos	13
Preguntas de investigación	13
Justificación.....	13
Antecedentes de la investigación.....	15
Consecuencias de la investigación	18
Marco Teórico.....	20
Capítulo 1: La inteligencia emocional y sus competencias.....	20
Concepto de inteligencia emocional	20
Modelos de habilidad y modelos mixtos	20
Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman.....	21
Competencias emocionales de la inteligencia emocional.....	24
Competencias sociales de la inteligencia emocional	27
Capítulo 2: El emprendedor y sus características personales.....	32
Recorrido histórico del concepto de emprendedor	32
Nociones básicas: emprendedurismo y emprendimiento.....	33
Tipología de emprendimientos	35
Emprendimiento e innovación	37
Algunas conceptualizaciones del término emprendedor	38
Características personales de un emprendedor	40
Capítulo 3: El fenómeno emprendedor en Argentina.....	45
Las secuelas de la inmigración.	45
La nueva generación: jóvenes emprendedores en Argentina.....	46
Marco institucional.....	48

Metodología	51
Definición de conceptos centrales	51
Enfoque y alcance de la investigación.....	52
Diseño de investigación.....	53
Contexto y periodo	53
Técnica de recolección de información	54
Entrevista semidirigida	54
Procedimiento de recolección de información	59
Análisis y resultados	60
Inmersión Inicial.....	60
Inmersión profunda	61
Análisis de la información obtenida de cada participante	61
Participante N.V.....	61
Participante P.A	73
Participante B.N.....	82
Participante A.G.....	92
Participante G.B.....	105
Participante M.Y	117
Participante L.T	129
Participante V.M.....	143
Participante M.P.....	157
Participante F.S	170
Descripción y análisis de la información obtenida en las entrevistas.....	178
Criterios de rigor cualitativo.....	188
Confiabilidad cualitativa y credibilidad.....	188
Transferencia	188
Conclusiones	189
Consideraciones y sugerencias.....	196

Referencias Bibliográficas	197
Anexo 1: Nota al responsable del Área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL	202
Anexo 2: Modelo de consentimiento informado.....	203
Anexo 3: Modelo de entrevista semiestructurada	204
Anexo 4: Formulario para reclutar participantes	207
Anexo 5: Entrevistas a los participantes	211
Participante N.V	211
1° entrevista	211
2° entrevista	215
3° entrevista	219
Participante P.A.....	222
1° entrevista	222
2° entrevista	225
Participante B.N	231
1° entrevista	231
2° entrevista	235
Participante A.G	240
1° entrevista	240
2° entrevista	244
Participante G.B	250
1° entrevista	250
2° entrevista	255
Participante M.Y	259
1° entrevista	259
2° entrevista	264
Participante L.T	269
1° entrevista	269

2° entrevista	272
Participante V.M	280
1° entrevista	280
2° entrevista	283
3° entrevista	287
Participante M.P	291
1° entrevista	291
2° entrevista	296
Participante F.S	302
1° entrevista	302
Evaluación.....	308

Índice de tablas

Tabla 1 Competencias de la inteligencia emocional	23
Tabla 2 Características generales, personales, físicas, intelectuales y motivacionales de los emprendedores.....	43
Tabla 3 Ejes temáticos y preguntas para evaluar competencias	55
Tabla 4 Análisis de entrevistas. Participante N.V.....	62
Tabla 5 Competencias identificadas. Participante N.V.....	72
Tabla 6 Análisis de entrevistas. Participante P.A.....	73
Tabla 7 Competencias identificadas. Participante P.A	81
Tabla 8 Análisis de entrevistas. Participante B.N	82
Tabla 9 Competencias identificadas B.N	91
Tabla 10 Análisis de entrevistas. Participante A.G.....	92
Tabla 11 Competencias identificadas. Participante A.G.....	104
Tabla 12 Análisis de entrevistas. Participante G.B	105
Tabla 13 Competencias identificadas. Participante G.B	116
Tabla 14 Análisis de entrevistas. Participante M.Y	117
Tabla 15 Competencias identificadas. Participante M.Y	128
Tabla 16 Análisis de entrevistas. Participante L.T.....	129
Tabla 17 Competencias identificadas. Participante L.T.....	142
Tabla 18 Análisis de entrevistas. Participante V.M	143
Tabla 19 Competencias identificadas. Participante V.M	155
Tabla 20 Análisis de entrevistas. Participante M.P.....	157
Tabla 21 Competencias identificadas. Participante M.P.....	169
Tabla 22 Análisis de entrevistas. Participante F.S	170
Tabla 23 Competencias identificadas. Participante F.S	177

Índice de figuras

Figura 1 Recorte de organigrama UCASAL. Área de EEI.	48
Figura 2 Antigüedad de los emprendimientos de los participantes.	178
Figura 3 Tamaño de los emprendimientos de los participantes.	179
Figura 4 Resultado de competencias emocionales: Autoevaluación	179
Figura 5 Resultado de competencias emocionales: Autoconfianza	180
Figura 6 Resultado de competencias emocionales: Responsabilidad	180
Figura 7 Resultado de competencias emocionales: Integridad.	181
Figura 8 Resultado de competencias emocionales: Innovación	182
Figura 9 Resultado de competencias emocionales: Orientación al logro	182
Figura 10 Resultado de competencias emocionales: Adaptabilidad.....	183
Figura 11 Resultado de competencias sociales: Empatía.....	183
Figura 12 Resultado de competencias sociales: Orientación al servicio.	184
Figura 13 Resultado de competencias sociales: Influencia.....	184
Figura 14 Resultado de competencias sociales: Resolución de conflictos	185
Figura 15 Competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran les han permitido iniciar su negocio.	186
Figura 16 Competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran les han permitido sostener su emprendimiento.....	187

Introducción

Según Daniel Goleman (1998) una competencia es una capacidad aprendida que deriva de la inteligencia emocional y da lugar a un desempeño destacado. Este autor realiza desarrollos teóricos sobre la inteligencia emocional y sus competencias aplicadas al ámbito laboral, pero sin mencionar en sus estudios a la figura del emprendedor.

El emprendedor es considerado una persona con características de personalidad diferenciales, con competencias que le permiten no solo emprender un negocio, si no hacerlo eficientemente, con un nivel de desempeño alto. En un emprendedor destacan características tales como: seguridad personal, creatividad, capacidad para asumir riesgos y para afrontar y solucionar problemas (Alcaraz Rodríguez, 2013).

Siguiendo las teorías del emprendimiento, pueden encontrarse estrechas relaciones entre estas características del comportamiento emprendedor y las competencias emocionales y sociales descritas por Goleman.

A tal fin, esta investigación buscó arribar a un acercamiento sobre las competencias emocionales y sociales presentes en un grupo de emprendedores de entre 20 y 35 años residentes en Salta Capital en el año 2022. Se trabajó en conjunto con el área de Emprendedurismo e Innovación de la Universidad Católica de Salta, encargada de brindar formación y asesoramiento a emprendedores.

Se optó por trabajar con jóvenes ya que muchas indagaciones describen a esta generación dotada de habilidades sociales, digitales y lingüísticas, además de presentar una inclinación hacia la autonomía y un rechazo a trabajar en relación de dependencia. Una encuesta global de Santander realizada en 2020 arrojó que el 86% de los jóvenes entrevistados estaría dispuesto a iniciar su propio emprendimiento.

Se trata de una investigación cualitativa, para la cual se utilizó como instrumento de recolección de datos, una entrevista semiestructurada basada en el modelo STAR de evaluación de competencias en el ámbito de la psicología laboral.

Finalmente, el motivo personal de la tesista para conducir esta investigación fue haber observado en su trabajo como emprendedora durante varios años, que era necesario contar con ciertas habilidades o competencias para que un emprendimiento se sostenga en el tiempo e incluso pueda crecer.

Planteamiento del Problema

Objetivos

- Identificar cuáles son las competencias emocionales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022.
- Identificar cuáles son las competencias sociales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022.
- Describir cuáles son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que los han llevado a iniciar su emprendimiento.
- Describir cuáles son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que les permiten sostener su emprendimiento.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las competencias emocionales en los jóvenes emprendedores de 20 a 35 años de edad participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022?

¿Cuáles son las competencias sociales en los jóvenes emprendedores de 20 a 35 años de edad participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022?

¿Cuáles son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran los han llevado a iniciar su emprendimiento?

¿Cuáles son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que les permiten sostener su emprendimiento?

Justificación

Existen diversos motivos que justifican la realización de esta investigación. La figura del emprendedor se abordó a lo largo del tiempo desde diferentes ámbitos y perspectivas, principalmente relacionados con las ciencias económicas. En este contexto,

surge la necesidad de superar estos acercamientos y analizar desde el campo de la psicología las competencias sociales y emocionales que caracterizan a un emprendedor.

Desde un punto de vista teórico, la presente investigación pretendió contribuir a ampliar las construcciones teóricas locales acerca del tema en estudio. No se encontraron investigaciones a nivel provincial o nacional que aborden al emprendedor desde el marco teórico propuesto, por lo que este estudio podría sentar las bases para posteriores indagaciones sobre las competencias socioemocionales u otras variables psicológicas presentes en emprendedores argentinos o salteños.

La investigación propuesta procuró aportar conocimiento acerca de la presencia de competencias emocionales y sociales en jóvenes emprendedores de entre 20 y 35 años de edad de la Ciudad de Salta que participan de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la Universidad Católica de Salta. Esta área dependiente del Vicerrectorado de Desarrollo e Investigación se encarga de apoyar a los emprendedores de la comunidad UCASAL (docentes, estudiantes e investigadores de la Universidad Católica de Salta) a través de diferentes propuestas con el fin de fomentar su crecimiento.

Este estudio pretende ser útil a nivel práctico para los profesionales responsables del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL, ya que sus conclusiones permitieron identificar una serie de habilidades emocionales y sociales que pueden ser desarrolladas a través de propuestas de apoyo y formación, con el fin de fomentar un espíritu emprendedor, posibilitando la inserción laboral y el desarrollo económico de la región.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) afirma que “los cambios ocurridos tanto en las empresas como en la economía están poniendo un creciente énfasis en los elementos de la Inteligencia Emocional” (como se cita en Fragoso Luzuriaga, 2015).

En síntesis, a través del presente estudio, se espera contribuir aportando conocimiento sobre aquellas habilidades llamadas soft, las competencias emocionales y sociales presentes en esta generación de emprendedores.

Antecedentes de la investigación

Se llevó a cabo una revisión de las investigaciones en relación con la temática elegida. En los últimos años se realizaron estudios científicos sobre las competencias de la inteligencia emocional en múltiples sujetos y desde diferentes modelos teóricos. No obstante, se advirtió la carencia de investigaciones locales que indaguen sobre dichas competencias en emprendedores siguiendo la perspectiva teórica de Daniel Goleman.

A continuación, se exponen los estudios que fueron tomados como referencia para el desarrollo de la presente investigación.

- **Hernández Palato S. (2019) “Un análisis de las competencias emocionales en los emprendedores de Celaya, Guanajuato”.** Tesis para la obtención del título de grado de Maestría en Gestión Administrativa emitido por el Instituto Tecnológico Nacional de México.

La investigación lleva a cabo una descripción del nivel de Inteligencia Emocional de un grupo de emprendedores en función de una serie de características sociodemográficas como edad, género, nivel de escolaridad y socioeconómico. El marco teórico que sustenta esta investigación es el modelo de competencias de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.

Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, de nivel exploratorio, no experimental, de alcance descriptivo y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 42 emprendedores que fueron elegidos dentro del Centro de Incubación e Innovación Empresarial del Instituto Tecnológico de Celaya. El instrumento utilizado fue el cuestionario de autoinforme de Law, Wong y Song (2002), el cual evalúa cuatro factores de la inteligencia emocional: autoapreciación de las emociones, apreciación de las emociones de otros, uso de las emociones y regulación de las emociones. El mismo engloba la estructura de competencias emocionales de Daniel Goleman.

Los resultados de la investigación sostienen que el nivel de inteligencia emocional global presente en los emprendedores de la muestra es moderado. Las competencias emocionales que se presentaron en niveles altos y que se asocian a la permanencia de las empresas son la empatía y la automotivación. Existe una relación

directa entre el bajo nivel socioeconómico de los emprendedores y los altos niveles de automotivación.

- **Chávez, J. (2016) Las características de personalidad de un emprendedor y sus efectos en el desempeño de una nueva empresa.¹**

Tesis para la obtención del título de Licenciado en Administración de empresas emitido por la Universidad de Ciencias Aplicadas de Helsinki Metropolia.

El propósito de este estudio fue examinar las características de personalidad de un emprendedor y sus efectos sobre el desempeño de una empresa. Se elaboraron dos hipótesis que fueron confirmadas: la primera planteaba que las características de un emprendedor difieren de las características de un no emprendedor, y la segunda plantea que estas características influyen en el desarrollo de una empresa comercial.

Las tres principales características de personalidad identificadas en las personas emprendedoras fueron: necesidad de logro, locus de control y propensión a asumir riesgos.

El autor utilizó estudios como fuentes confiables para recuperar información sobre el tema, las cuales pertenecían a diferentes épocas y contextos sociales. Al tratarse de una investigación cualitativa realizada con fuentes secundarias (escritos realizados por otros autores) el autor debió apoyarse en los puntos de vista de sus referencias sin poder acceder a información de primera mano que podrían haber brindado los propios emprendedores.

- **Salvador, C. M. (2008) “Impacto de la inteligencia emocional percibida en la autoeficacia emprendedora”.** Artículo publicado en el boletín de Psicología de la Universidad de Valencia.

Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y transversal, que pretendió comprobar si existen relaciones significativas entre la inteligencia emocional y la autoeficacia emprendedora.

¹ *The Personality Characteristics of an Entrepreneur and Their Effects on the Performance of a New Business Venture. (2016)*

La muestra estuvo compuesta por 125 estudiantes universitarios de la carrera de Relaciones Laborales de la Universidad de Almería, de los cuales un 80% eran mujeres y un 20% hombres. La recolección de datos se efectuó con dos instrumentos. La inteligencia emocional se evaluó a través de un cuestionario que engloba todos los ítems utilizados para valorar inteligencia emocional, procedentes de dos herramientas: la Escala de Rango de Metaconocimiento Emocional y el Inventario de Autoinforme de Schutte. Por otro lado, para examinar la autoeficacia emprendedora se utilizó la Escala de Autoeficacia emprendedora de Nobre.

El análisis de datos en esta investigación permitió constatar que existe un impacto de la inteligencia emocional sobre la autoeficacia emprendedora. También se constata una relación especialmente significativa entre algunos componentes de la inteligencia emocional como ser la claridad emocional y la utilización de las emociones.

La autora propone seguir investigando estas dos temáticas en diferentes contextos socioculturales, para identificar si esta incidencia de la inteligencia emocional en la autoeficacia emprendedora se asocia con la forma en que se presenta el mundo laboral actual.

- **Street D. M. (1995) *El emprendedor de la pequeña empresa: perfil psicológico*** ² Investigación realizada para la obtención del título de Maestría en Comercio del área de Psicología Industrial en la Universidad de Rhodes en Makhanda, Sudáfrica.

El propósito de la investigación fue identificar y describir una serie de características psicológicas del emprendedor dueño de una pequeña empresa, dando lugar así a una especie de perfil psicológico del emprendedor. Dada la complejidad del fenómeno, utilizó técnicas cualitativas para la recolección de información.

Se realizaron entrevistas individuales a treinta y dos emprendedores dueños de pequeñas empresas, y se administró una variante del Psicodiagnóstico de Rorschach, conocido como Structured Objective Rorschach Test (SORT). Para el autor lo que define a un emprendedor son una serie de características psicológicas asociadas a la motivación, y la percepción y actitud para afrontar el cambio y la incertidumbre del mundo exterior,

² *The small business entrepreneur: a psychological profile. (1995)*

por lo tanto, no cualquier persona a cargo de una pequeña empresa es un emprendedor en el sentido estricto del término.

Dentro de las características más distintivas fueron identificadas como propias de un emprendedor la innovación y la orientación al crecimiento de acuerdo a la percepción del entorno. Los individuos emprendedores tienden a percibir los cambios en el ambiente como una oportunidad para aprovechar y explotar, mientras que los no emprendedores suelen percibirlo como un ambiente hostil y amenazante al que deben adaptarse por la supervivencia de su proyecto.

Consecuencias de la investigación

Al tratarse de una investigación con sujetos humanos, la misma se enmarca bajo una serie de normativas éticas y legales que deben respetarse para evitar atentar contra los derechos de los participantes.

La labor investigativa fue guiada por los principios y reglas de acción contenidos en el Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina del año 2013.

Se respetó la dignidad y los derechos a la intimidad, privacidad, autonomía y bienestar de las personas que colaboraron con la investigación, absteniéndose de realizar prácticas discriminatorias.

La investigadora se comprometió a reconocer las limitaciones de sus competencias particulares, llevando a cabo durante la investigación sólo aquellas acciones que estén habilitadas por su formación y experiencia. Asimismo, se hizo uso apropiado de todos los recursos teóricos, profesionales, administrativos y técnicos con el único fin de ampliar el conocimiento científico en el área elegida.

La investigadora, como futura profesional asumió trabajar con la verdad y la responsabilidad social en su práctica. No se expuso a los participantes de la investigación a ningún tipo de riesgo en su salud física, moral, legal, financiera o psicológica.

La inmersión en el campo y recolección de información se llevó a cabo con prudencia luego de informar a los participantes sobre el propósito de la investigación y

obtener un consentimiento informado firmado por ellos. Se trabajó con integridad, reservándose de hacer declaraciones falsas o engañosas.

La intimidad y privacidad de los sujetos de la investigación fue resguardada bajo el principio de secreto profesional. Se utilizaron seudónimos para preservar la identidad de los mismos y sólo se utilizó la información obtenida que sea pertinente para responder al propósito de la investigación.

En el anexo N° 1 se adjunta el modelo de consentimiento informado que los participantes firmaron voluntariamente para formar parte de la investigación.

Marco Teórico

El marco teórico se ha estructurado en tres capítulos. En el primer capítulo se realiza un recorrido por el concepto de inteligencia emocional del cual decanta el concepto de las competencias emocionales y sociales. Se hace hincapié en el modelo presentado por Daniel Goleman, quien realiza un desarrollo de estas aptitudes aplicándolas al ámbito laboral.

En el segundo capítulo se desarrolla un concepto general de emprendedurismo, del cual se desprenden los conceptos de emprendedor y emprendimiento, definiciones clave para llevar a cabo la investigación.

El tercer capítulo se construyó a partir de la lectura de artículos periodísticos, lo cual permitió a la investigadora contextualizar la figura del joven emprendedor actualmente en el país.

Capítulo 1: La inteligencia emocional y sus competencias

Concepto de inteligencia emocional

Los primeros en hablar de inteligencia emocional (IE) son Salovey y Mayer, que tienen como precursores a Howard Gardner con su modelo de Inteligencias Múltiples y Robert Sternberg con su Teoría Triádica de la Inteligencia. Entre 1990 y 1993 Salovey y Mayer elaboraron una serie de artículos sobre la IE, es aquí cuando surge el concepto tal como se conoce hoy. El planteo de estos autores resultó muy interesante, dado que, hasta ese momento los procesos cognitivos y emocionales se concebían prácticamente opuestos.

Estos últimos definen oficialmente la inteligencia emocional (IE) como:

La capacidad de reconocer el significado detrás de las emociones y de razonar y resolver problemas basándose en ellas. La inteligencia emocional está involucrada en la capacidad de percibir emociones, assimilarlas y comprender la información de esas emociones para así poder gestionarlas (Mayer, Salovey & Caruso, 1999).

Modelos de habilidad y modelos mixtos

Existen dos tipos de modelos de la IE, los modelos de habilidad y los modelos mixtos. Los modelos de habilidad conciben a la IE como una habilidad mental, ya que suponen que al combinar la emoción y la cognición pueden realizarse complejos procesamientos de información. Dentro de los modelos de habilidad se encuentra el modelo de Salovey y Mayer, que conciben la IE como una inteligencia basada en el uso adaptativo de las emociones (Fragoso Luzuriaga, 2015). Las emociones permiten resolver problemas y facilitan la adaptación al medio. Según este modelo, la IE es la habilidad para procesar información relevante de las emociones, lo cual no está de ningún modo asociado con rasgos de personalidad.

Por otra parte, los modelos mixtos son considerados muy amplios, ya que reúnen diversas habilidades, destrezas, objetivos, rasgos de personalidad, competencias y disposiciones afectivas (Fragoso Luzuriaga, 2015). Dentro de los modelos mixtos se encuentran el modelo de competencias emocionales y aptitudes sociales de Daniel Goleman que será desarrollado en otro apartado y el modelo de inteligencia emocional de Reuven Bar-on, quien plantea un modelo basado en cinco factores que a su vez se descomponen en subfactores que pueden ser evaluados a través de un inventario diseñado por el mismo autor.

En síntesis, mientras el modelo de habilidad entiende la IE como una aptitud mental superior que permitiría integrar la cognición y los procesos emocionales de manera que el procesamiento de información garantice una adecuada adaptación al medio, el modelo mixto integra los procesos emocionales con rasgos de personalidad y los objetivos particulares de cada persona.

La presente investigación se enmarcará en un modelo mixto, ya que se busca describir aquellas competencias emocionales y sociales presentes en emprendedores y cómo estas influyen en el cumplimiento de objetivos dentro de su negocio.

Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman

Si bien los autores mencionados anteriormente realizaron grandes aportes sobre el tema a través de estudios empíricos, la gran difusión del término se dio a partir de las obras de Daniel Goleman quien rápidamente capturó el interés de los medios de comunicación y el público en general a nivel mundial.

Daniel Goleman define la IE como:

la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, capacidad de empatizar y confiar en los demás. (2008, p. 75)

Este modelo de IE es un modelo mixto, que está basado en competencias. Goleman las define como “una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño sobresaliente” (1998, p.33).

El concepto de competencia ha tomado relevancia en los últimos años cuando se empezó a investigar las características personales de trabajadores y estudiantes, por esto se afirma que se trata de un término propio de los ámbitos educacional y laboral. Una competencia es “la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia” (Bizquerra Alzina y Pérez Escoda 2007, p. 63).

El modelo presenta una serie de particularidades, plantea que las competencias de la IE se refuerzan mutuamente. Asimismo, describe la IE en términos de potencialidad, el hecho de poseer inteligencia emocional subyacente no garantiza que la persona haga un uso eficaz de las competencias de la IE en el ámbito laboral.

El presente estudio abordará las competencias de los jóvenes emprendedores, pero específicamente aquellas relativas a la IE, es decir, las aptitudes o competencias sociales y emocionales.

Cabe aclarar que, a lo largo de sus investigaciones Goleman modificó su modelo de IE. La investigación se enmarca en el modelo presentado en su libro “La práctica de la inteligencia emocional” (1998) donde distingue las competencias personales o emocionales, que serían aquellas que implican el dominio de uno mismo, de las competencias sociales, que determinan el manejo de las relaciones del individuo con los demás. En este modelo las competencias emocionales y sociales se agrupan en cinco grandes dimensiones: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Se insiste en la importancia de entender que tanto las competencias emocionales como sociales conforman el constructo llamado inteligencia emocional. Muchos autores sostienen que dentro de las competencias emocionales se encuentran contenidas las competencias sociales. Luego de revisar la bibliografía y encontrar diferentes modelos teóricos del tema, se eligió como base teórica el libro de Goleman mencionado anteriormente. Siguiendo el criterio personal de la investigadora este constituye un material claro y preciso que distingue las diferentes competencias existentes y las acciones concretas en las que se traducen en el mundo laboral en particular y cotidiano en general.

A continuación, se insertó una tabla para ayudar al lector a comprender de forma más clara el modelo de competencias de la inteligencia emocional del autor mencionado.

Tabla 1 *Competencias de la inteligencia emocional*

Competencias de la inteligencia emocional	
Competencias emocionales	Competencias sociales
Dimensión de la autoconciencia	Dimensión de la empatía
Conciencia emocional	Comprensión de los demás
Valoración adecuada de uno mismo	Orientación hacia el servicio
Confianza en uno mismo.	Aprovechamiento de la diversidad
Dimensión de la autorregulación	Conciencia política
Autocontrol	Dimensión de las habilidades sociales
Confiabilidad	Influencia
Integridad	Comunicación
Adaptabilidad	Liderazgo
Innovación	Canalización del cambio
Dimensión de la motivación	Resolución de conflictos
Orientación al logro	Colaboración y cooperación
Iniciativa	Habilidades de equipo
Optimismo	

Tabla extraída de “La práctica de la Inteligencia Emocional” (Goleman, 1998 p. 37).

Se puede afirmar que no existen diferencias conceptuales tajantes entre las competencias emocionales y sociales, sino que ambos grupos de competencias se influyen mutuamente y forman parte de un concepto global.

Competencias emocionales de la inteligencia emocional

Las competencias emocionales son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes adquiridos basados en la IE necesarios para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. (Bizquerra Alzina y Pérez Escoda, 2007). Están relacionadas con el conocimiento de uno mismo y la identificación y regulación de las propias emociones.

Dimensión de la autoconciencia.

La autoconciencia se define como el reconocimiento de los propios sentimientos y emociones en el momento en el que ocurren, por lo cual implica una revisión de los estados internos, una autorreflexión en donde el yo observa e investiga la experiencia y sus efectos (Goleman, 1998). Una vez que se produce el reconocimiento de estos procesos, la persona es capaz de identificar y nombrar los estados emocionales.

Si una persona es capaz de reconocer y nombrar una emoción, es porque esta ha pasado al dominio racional, por lo tanto, es más controlable a nivel consciente.

Las competencias emocionales que remiten a la autoconciencia son tres:

- **Conciencia emocional:** capacidad para reconocer indicadores y sutiles señales internas que le permiten al individuo saber lo que está sintiendo. De este modo, permite conocer el modo en que nuestras emociones afectan a las acciones y al rendimiento (p. 63). Las personas dotadas de esta competencia son conscientes de sus estados emocionales y sus manifestaciones físicas, pero también cuentan con la capacidad de comunicarlo al entorno de manera adecuada.
- **Autoevaluación:** implica conocer las propias aptitudes y debilidades. Es un valioso instrumento para el cambio, ya que permite corregir las falencias y acercarse a la eficacia, pero también aceptar necesidades y limitaciones. Las personas que cuentan con esta competencia son capaces de aprender de la experiencia y apuestan por la formación continua y el desarrollo personal (p. 72).

- **Confianza en uno mismo:** es la condición indispensable para una actuación sobresaliente en el trabajo. Proporciona la energía suficiente para tomar decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones. La persona con autoconfianza permanece firme y es responsable de sus decisiones, pueden expresar puntos de vista propios a pesar de contradecirse con el de los demás. Además, la autoconfianza está ligada con la autoeficacia, que se traduce en el juicio positivo de nuestra capacidad para actuar, es decir lo que una persona cree que es capaz de hacer (p. 81).

Dimensión de la autorregulación

Es la capacidad de control de uno mismo en condiciones de estrés con el propósito de adaptarse a los cambios. Neurofisiológicamente implicaría inhibir los impulsos emocionales de la amígdala y conservar la mente clara para seguir el curso de acción determinado (1998, p. 91). Existen emociones intensas y disruptivas que requieren un esfuerzo por parte del individuo para controlarlas. La autorregulación es el reconocimiento y la expresión equilibrada de las emociones negativas, puesto que cada una tiene un propósito.

Esta dimensión está íntimamente ligada con el autoconocimiento. Precisamente este desempeña una función clave en el manejo del estrés, ya que es necesaria una atención minuciosa de los estados emocionales para identificar cuáles son las situaciones que producen sensaciones de malestar.

Esta dimensión está integrada por seis competencias:

- **Autocontrol:** es la capacidad para manejar las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas con autocontrol permanecen equilibradas aun en momentos críticos y piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones (p. 97).
- **Integridad:** es la cualidad de mantener normas de honestidad como persona. Las personas íntegras actúan ética e irreprochablemente, su honradez y sinceridad proporcionan una imagen positiva a los demás que se traduce en confianza hacia ellos y son capaces de reconocer sus propios errores (p. 106). Las personas íntegras en su ambiente laboral dan la impresión de autenticidad, incluso cuando admiten incurrir en errores que puedan perjudicar a

los demás, generan que sus compañeros confíen en su palabra. La integridad y la credibilidad van de la mano.

- **Responsabilidad:** para Goleman constituye el componente fundamental del éxito en cualquiera de los campos. Las personas responsables cumplen con sus compromisos y promesas, se responsabilizan de sus objetivos y son organizados y cuidadosos en su trabajo (p. 106). La responsabilidad se traduce en cualidades concretas y visibles como la puntualidad, precisión, autodisciplina y cumplimiento de sus obligaciones.

- **Adaptabilidad:** la capacidad de la persona que le permite sentir que posee el control de la situación y de afrontar el estrés más como un estímulo que como una amenaza, lo cual le permite amoldarse a situaciones de incertidumbre y desafío. Las personas dotadas de esta competencia manejan adecuadamente las demandas, adaptan sus respuestas a las circunstancias cambiantes y poseen una visión flexible de los acontecimientos. Goleman resalta esta competencia ya que sostiene que “la única constante en el mundo laboral de hoy es el cambio” (p. 116). La adaptabilidad se traduce en flexibilidad para considerar una situación desde diferentes perspectivas, pero también exige cierta calma que posibilite estar cómodo con la incertidumbre.

- **Innovación:** implica la voluntad para aprovechar las nuevas oportunidades, receptivo a las nuevas ideas e información que proviene del entorno. Las personas con esta competencia buscan siempre nuevas ideas de múltiples fuentes y aportan nuevas perspectivas y soluciones originales a los problemas, por eso se sostiene que está vinculado con la creatividad (p. 118).

Dimensión de la motivación.

Algunos autores hablan de “automotivación”, pero puede sonar redundante ya que la motivación es una fuerza interna, basada en un conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas. Es una cualidad que supone alinear emociones, sentimientos y actitudes en función de un objetivo determinado. La motivación encuentra sus bases en tres competencias:

- **Orientación al logro:** es el impulso que lleva a las personas a mejorar en las actividades que realizan. Quienes están dotados de esta competencia poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias (p. 132). Entonces, son personas que apuntan a la excelencia,

esforzándose por mejorar en lo que ofrecen a las demás personas. Para alcanzar esto, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas. Están abiertos a nuevas ideas propuestas por el entorno y necesitan una permanente retroalimentación para llegar a ser más eficaces. La orientación al logro implica definir objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito.

- **Iniciativa:** es el estado emocional de tono positivo caracterizado por la alegría, la disponibilidad y una actitud abierta a las posibilidades que ofrece el entorno. Los individuos dotados de esta competencia están dispuestos a aprovechar las oportunidades. No son conformistas, persiguen objetivos más allá de lo que se espera de ellos y movilizan a otros a emprender nuevos proyectos (p. 146). En actividades concretas se traduce en la ejecución rápida de pequeñas dificultades o problemas que surgen a diario, y también la capacidad de proponer mejoras sin que exista un problema concreto a solucionar (Muñoz, 2002 p. 42). Está relacionado con la innovación en tanto tener iniciativa es una condición previa para desplegar procesos innovadores y creativos.

- **Optimismo:** es la cualidad que consiste en conocer los pasos necesarios que debemos dar para alcanzar un determinado objetivo y disponer de la energía necesaria para ello (p. 149). Las personas optimistas insisten en la consecución de sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten, ya que actúan desde la expectativa de éxito y no desde el miedo al fracaso.

Competencias sociales de la inteligencia emocional

Si bien muchos autores realizan una distinción entre inteligencia emocional e inteligencia social, siguiendo la línea de Goleman se concibe a la IE como un concepto amplio, que incluye a las competencias o habilidades sociales como uno de sus aspectos. Las competencias sociales son un conjunto de habilidades adquiridas, a través de hábitos conductuales, cognitivos y emocionales que permiten al individuo comunicarse con los demás de forma eficaz y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, obteniendo lo que se desea de esas relaciones. (Roca, 2005).

A pesar de tratarse de dos conceptos diferentes, están estrechamente relacionadas con las competencias emocionales ya que implican un reconocimiento del

estado emocional del otro, para a partir de eso comprenderlo, ayudarlo, persuadir y motivar. Daniel Goleman (1998) las agrupa en dos dimensiones: la empatía y la habilidad social.

Dimensión de la empatía.

La empatía es la capacidad de reconocer los sentimientos y emociones en otras personas y actuar de manera apropiada. La empatía sienta sus bases en el autoconocimiento, ya que es necesario que una persona pueda identificar sus propios indicadores emocionales para poder reconocerlos en los demás. A su vez, ser empático depende de la capacidad de salirse de sí mismo y posponer las propias necesidades para atender la de los demás. Consiste en la percepción de las expectativas y necesidades de los demás.

La empatía incluye desde la capacidad de percibir e interpretar las emociones ajenas hasta percibir y responder a sus preocupaciones o sentimientos inexpresados y comprender los problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos (Goleman, 1998).

La empatía resulta fundamental para llevar a cabo adecuadamente cualquier trabajo que exija una relación personal. En el mundo de las ventas se traduce en la capacidad para prever las necesidades de los consumidores y así desarrollar un producto que satisfaga esas necesidades.

Las competencias en que se basa la empatía son:

- **Comprensión de los demás (empatía propiamente dicha):** es la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de los demás, interesándose auténticamente por las cosas que les preocupan. Las personas dotadas de esta competencia permanecen atentas a las señales emocionales, son sensibles y comprenden otros puntos de vista. Constituye una “brújula emocional” (p. 157) que permite gestionar y desempeñar mejor el trabajo ya que el ser humano es un ser social y en cualquier actividad laboral que realiza está relacionado con otras personas.
- **Orientación hacia el servicio:** capacidad para anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás. Las personas con orientación hacia el servicio comprenden las necesidades de los clientes y tratan de

satisfacerlas, buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes ya que asumen el punto de vista de estos (p. 171).

- **Aprovechamiento de la diversidad:** es la cualidad que se basa en estar a gusto con las personas diferentes, apreciar las singularidades de los demás y no desaprovechar ninguna oportunidad para enriquecerse a partir de las diferencias. Implica valorar que otras personas pueden aportar perspectivas diferentes que pueden resultar fructíferos en el trabajo en equipo (p. 180).

- **Conciencia política:** Capacidad para reconocer corrientes emocionales y relaciones de poder subyacentes en un grupo. Las personas dotadas de conciencia política comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista de los consumidores, los clientes y los competidores (p. 181). La persona es capaz de tomar distancia respecto de sí misma, dejando de lado su implicación emocional para observar los hechos con más objetividad. Implica ver más allá del sesgo impuesto por el propio punto de vista.

Dimensión de las habilidades sociales.

Las habilidades sociales implican la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Para Goleman (1999) se trata de la culminación de todas las dimensiones de la IE, ya que las personas pueden gestionar las relaciones con otros de manera eficaz solo cuando son capaces de entender y controlar sus propias emociones y de empatizar con los sentimientos ajenos. Esta dimensión está compuesta por siete competencias:

- **Comunicación:** es la capacidad de emitir mensajes claros y convincentes, pero también brindar una escucha activa. Las personas dotadas de esta competencia buscan la comprensión mutua, no tienen problemas en compartir la información de que disponen y permanecen abiertos a las buenas y malas noticias (p. 196).

- **Resolución de conflictos:** es la negociación y el manejo de desacuerdos. Implica la capacidad de reconocer el modo en que se crean los problemas, leer los sentimientos de la oposición y llevar a cabo los pasos necesarios para calmar a los implicados (p. 200). Consiste en actuar como mediador cuando se presenta un conflicto, alentando al debate y la discusión abierta para exponer los desacuerdos y disminuir las tensiones. La finalidad es

encontrar una solución que satisfaga a todos los implicados. Cuando las personas carecen de la capacidad para abordar el conflicto, lo que ocurre es que tienden a evitarlo o aplazarlo, debido a que se sienten incómodos por la confrontación y consideran que el problema es trivial y no vale la pena el esfuerzo (IOR Consulting, 2019)

- **Habilidades de equipo:** La capacidad de crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. La sinergia es la acción conjunta de varios elementos para lograr un fin, esto se logra despertando participación y consolidando una identidad grupal. Las personas con habilidades de equipo alientan cualidades en el grupo como el respeto y la cooperación, despiertan entusiasmo y participación y consolidan la identidad grupal.

- **Influencia:** cualidad que le permite a la persona sentir las reacciones de quienes la escuchan y anticiparse a ellas, pudiendo conducir a alguien a su meta deseada. Quienes están dotados de esta competencia son muy persuasivos y utilizan estrategias indirectas para conseguir el apoyo de los demás (p. 192). La influencia siempre debe estar precedida por un factor común entre ambas personas que sirve de vínculo, por ejemplo, un punto de identificación. La persona que ejerce influencia debe tener esto en cuenta y tomarse el tiempo necesario para establecer este vínculo.

- **Liderazgo:** según Goleman es la “capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarles a moverse en la dirección deseada, trasciende la capacidad de movilizar y dirigir” (1998, p. 209). Los auténticos líderes pueden despertar entusiasmo en sus seguidores por objetivos compartidos, saben tomar decisiones independientemente de la posición en la que se encuentren, son capaces de guiar el desempeño de los demás y sobre todo son líderes desde el ejemplo.

- **Catalizar el cambio:** es la cualidad que permite a una persona iniciar o controlar el cambio. Se utiliza el término catalizador ya que remite a un instrumento que acelera la aparición de un proceso. En este caso la persona que opera de catalizador reconoce la necesidad de cambiar y elimina las barreras que impiden el cambio, pero también promueven la actitud de cambio en los demás. Goleman lo asocia con el fenómeno de “liderazgo transformacional” (p. 220).

Todas las competencias mencionadas anteriormente son susceptibles de ser aprendidas y desarrolladas a lo largo de la vida. Aquí radica la importancia de la educación emocional en la infancia y las oportunidades de formación en competencias durante la adultez.

Es evidente que para desarrollar competencias y habilidades sociales deben preexistir competencias emocionales, ya que la persona debe aprender a tomar conciencia y regular sus propias emociones para comprender las emociones del otro y comunicarse adecuadamente a partir de eso.

Como ya se mencionó, las competencias emocionales y sociales del modelo de IE propuesto por Goleman constituyen un componente insoslayable en el ejercicio de cualquier profesión ya que le permiten a la persona desarrollarse en el puesto con mayor eficacia.

Capítulo 2: El emprendedor y sus características personales.

El término emprendedor fue acuñado hace mucho tiempo para hacer referencia a aquellas personas con iniciativa para llevar a cabo actividades novedosas o realizar descubrimientos. Con el tiempo el término fue desplazándose al ámbito exclusivamente económico, dando lugar a la aparición de otros conceptos como emprendedurismo o emprendimiento. En primera instancia se definirán estos últimos conceptos para luego desarrollar en profundidad la noción de emprendedor y todas las características particulares que se asocian a esta figura tan presente en la actualidad.

Recorrido histórico del concepto de emprendedor

El término emprendedor proviene del francés *entrepreneur*, que significa pionero. Se utilizó inicialmente para hacer referencia a figuras como Cristóbal Colón que realizaron sus expediciones al Nuevo Mundo sin garantías de lo que encontrarían. Es a partir del siglo XVIII que comienza a utilizarse como un término asociado al ámbito económico.

El economista Richard Cantillon define al emprendedor como el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto. Menciona que la incertidumbre y la toma de riesgos son rasgos distintivos de esta figura. Tiempo después Say, economista francés, realiza un aporte a la definición, planteando que el emprendedor es un individuo líder, previsor y automotivado (Castillo, 1999). Aquí se empiezan a vislumbrar cualidades que caracterizan a la persona del emprendedor, distinguiéndolo de otras figuras del ámbito económico.

Es en el siglo XX que Schumpeter describe al emprendedor como una persona que busca permanentemente nuevas combinaciones e innovaciones. Esto se lograba a partir de la invención de un nuevo producto, una posibilidad técnica no probada anteriormente ya sea para producir un nuevo producto, uno ya existente de una nueva manera, o proveer de una nueva fuente de insumos y materiales. Para Schumpeter, el emprendedor es un iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades, siempre se presenta como una fuerza desequilibradora, aunque cada actividad emprendedora a su vez genere una nueva situación de equilibrio (Castillo, 1999). Desde siempre los emprendedores han sido considerados como personas creativas y capaces de innovar con aquellos recursos

disponibles en el entorno. Son agentes capaces de generar inestabilidad en el mercado, para presentar una nueva forma de aprovechar los recursos dando lugar a nuevos productos.

McClelland (1961, como se citó en Alcaraz Rodríguez, 2013) conceptualiza al emprendedor como una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son tres: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder. En el emprendedor predomina la necesidad de logro.

Nociones básicas: emprendedurismo y emprendimiento.

Hisrich, Shepherd y Peters en su libro *Entrepreneurship* (2017), plantean al emprendedurismo como el proceso de crear algo nuevo y valioso, dedicando tiempo y fuerza, asumiendo los posibles riesgos económicos, psicológicos y sociales, con el objetivo de obtener recompensas no solo económicas sino también personales. El acto de emprender implica la capacidad de actuar y movilizar recursos, incluso bajo condiciones de incertidumbre.

Si bien el emprendedurismo es un campo reciente en la investigación científica, se ha intentado describir y estudiar desde distintas perspectivas, principalmente asociadas a lo económico y contextual, las cuales suponen que como antecedente a un emprendimiento debe existir un entorno favorable o más bien el emprendedor debe disponer de los recursos necesarios para fundar el negocio.

Sin embargo, estas apreciaciones son insuficientes, el proceso del emprendedurismo implica perseguir una oportunidad sin importar los recursos disponibles, ya que la persona que decide emprender toma la decisión basándose en criterios racionales, pero también emocionales. (Zahra, Korri y Yu, 2005, como se citó en García Cabrera, Cuellar Molina y Déniz Hirsch, 2015). Los factores contextuales tienen efectos sobre la actividad emprendedora, pero no se debe olvidar que el fenómeno del emprendedurismo se refiere fundamentalmente a individuos y sus características particulares.

Un emprendimiento implica la creación de valor por parte de personas, para implementar una idea a través de la aplicación de habilidades, la creatividad, el impulso

y la disposición de asumir riesgos. (Stevenson y Jarillo 1990, como se cita en Avila Angulo, 2021).

Los emprendimientos se caracterizan por la innovación, lo cual implica la introducción de un cambio. Este cambio puede implantarse de distintas formas y en distintas etapas del proceso. Es decir, en un emprendimiento en términos económicos, puede ofrecerse un nuevo producto o servicio o presentar una forma novedosa de ofertar estos.

Las ideas de cambio e innovación son importantes para hablar de emprendimientos, ya que reflejan la impronta personal del emprendedor o grupo de emprendedores que inicia la idea. Justamente esta es una de las cualidades propias del emprendedor que se desarrollará más adelante.

Vulgarmente, se habla de emprendimientos y microemprendimientos para referirse a agentes económicos que eran antiguamente conocidos como pequeñas empresas. Resulta pertinente distinguir ambas nociones para comprender el rol y las funciones del emprendedor dentro de cada una. Se tomó un artículo de la revista Forbes escrito por Carolina Nombela (2018) para distinguir estos términos.

Un emprendimiento es un negocio a pequeña escala, que brinda un producto determinado. Se caracteriza porque surge gracias a una persona que identifica una oportunidad y pone en marcha el proyecto por su propia iniciativa. Ponerlo en funcionamiento es una actividad que exige esfuerzo y trabajo.

Por otra parte, un microemprendimiento es un pequeño negocio que normalmente no cuenta con empleados y cuyo producto o servicio es fruto de los conocimientos u oficios de los miembros. Están formados por una a tres personas que a su vez serán los dueños, socios, y en la mayoría de los casos también los trabajadores.

En un microemprendimiento es el emprendedor quien dirige la estrategia del negocio. Es por eso que en estos casos cobra fundamental importancia las capacidades de los emprendedores. En estos casos no es tan importante la inversión como las capacidades de las personas que se encuentran al mando del negocio.

A partir de esto entonces se podría afirmar que el microemprendimiento consistiría en un tipo de emprendimiento a pequeña escala. La persona que es dueña de un emprendimiento cuenta con la posibilidad de delegar las tareas para llegar al

cumplimiento de los objetivos, ejecutando únicamente tareas de gestión. En un micro emprendimiento el emprendedor dirige la estrategia del negocio y al contar con pocos empleados o ninguno, también es responsable de llevar a cabo tareas operativas.

Si bien resulta importante establecer esta diferencia, para la investigación se tomarán como participantes tanto aquellas personas dueñas de un microemprendimiento como aquellas que controlan de un emprendimiento a mayor escala donde pueden existir otros socios o empleados. Tal como se explicó, las diferencias entre ambos conceptos son fundamentalmente de tamaño, un microemprendimiento es un emprendimiento a menor escala, la unidad mínima de negocio.

Tipología de emprendimientos

En el Manual didáctico de Emprendedurismo (2018) compilado por María Messina mencionan que existen diferentes tipos de emprendimientos que pueden agruparse en según diferentes clasificaciones.

En relación a la actividad:

- **Emprendimientos de base abierta:** emprendimientos de cualquier tipo y sector de la economía, que por sus características no puede incluirse en otras tipologías (Holguin, Arboleda, Torres y Gomez, 2010, como se cita en Messina, 2018)
- **Emprendimientos de base cultural y creativa:** implican todos aquellos emprendimientos que fusionan la creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos de carácter cultural. Incluyen productos tangibles y servicios artísticos, intelectuales o intangibles que tengan contenido creativo.
- **Emprendimientos de base tecnológica:** emprendimientos generadores de valor mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos.
- **Emprendimientos dinámicos:** emprendimientos nuevos con alto potencial de crecimiento, que logran diferenciarse mediante un producto o servicio innovador, por lo cual, probablemente en pocos años dejen de ser emprendimientos a pequeña escala.

- **Startups:** son los llamados emprendimientos de nueva creación, de alto crecimiento y orientación tecnológica.

En relación al objetivo:

- **Emprendimientos de base social:** iniciativas emprendedoras que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social.
- **Emprendimientos inclusivos:** se dirigen a la población con algún grado de vulnerabilidad, buscando ampliar el perfil de las personas o cambiar su statu quo para incorporarse a la sociedad.

Según el origen del emprendimiento:

- **Spin-offs académicas:** tipo de emprendimiento de base tecnológica que se genera a partir de resultados de investigación en universidades.
- **Spin-offs corporativas:** tipo de emprendimiento de base tecnológica que se origina en un centro de investigación de una empresa.

Modelo de proceso emprendedor de Gibb y Ritchie

Gibb y Ritchie (1982, como se cita en Messina, 2018) desarrollan un modelo del proceso de gestación de un emprendimiento. Se trata de un proceso de seis fases a lo largo de las cuales va avanzando el individuo que intenta implementar su idea empresarial.

1. Adquisición de motivación: hace referencia a la búsqueda de estímulo y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (partiendo desde el individuo mismo, su familia, grupos cercanos o la comunidad).
2. Búsqueda de ideas: implica encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo y recursos para llevarla a cabo.
3. Validación de la idea: aquí empieza la etapa de gestación del emprendimiento. Se refiere a la evaluación técnica y comercial que se realiza del producto/ servicio que surgió de la idea anterior.
4. Identificación de los recursos: se desarrolla un plan de cómo establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos requeridos, el tiempo, los proveedores y otras fuentes de asistencia que serán necesarias para el funcionamiento del negocio.

5. Negociación para crear la empresa: se refiere a la aplicación del plan, es decir el contacto y negociación con los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.
6. Nacimiento de la empresa: es el desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Emprendimiento e innovación

Los términos emprendimiento e innovación suelen presentarse asociados en diferentes contextos, e incluso se han confundido como sinónimos. Si bien existe una estrecha relación entre ambos, será útil esclarecer los significados de cada uno.

Como ya se desarrolló anteriormente, el emprendedurismo implica la acción mediante la cual se da inicio a nuevos negocios. Tal como lo señaló Schumpeter (1961, como se cita en Castillo, 1999) un emprendedor es aquella persona que pone en movimiento un conjunto de ideas de negocio, volviéndose rentables y ajustándose a determinado mercado.

El adjetivo innovador ha sido utilizado desde el siglo XIX, fue ahí donde se designó como innovadores a los grandes artistas, descubridores, inventores y políticos reformadores. Es en este sentido que hoy el término es utilizado en medios científicos, artísticos y culturales.

La innovación es la implementación de novedades o mejoramientos significativos. En el mundo empresarial la innovación es llevar nuevos productos y servicios al mercado, lo cual está estrechamente vinculado a los constantes descubrimientos de la ciencia y tecnología.

Actualmente la idea de innovación está íntimamente ligada al desarrollo tecnológico, y por ende también a las posibilidades de desarrollo y crecimiento que ofrece una determinada región. Es por esto que es prácticamente imposible que la innovación ocurra de manera aislada, se trata de un proceso multidisciplinario y extremadamente interactivo que implica cada vez más la colaboración de una variada y creciente red de personas e instituciones (Conrado Paredes, 2015).

Aquí radica la importancia del ecosistema emprendedor, entendido como el contexto social, cultural y económico que permita fomentar, facilitar y potenciar el emprendedurismo a través de posibilidades reales de formación, financiación y

normativas regulatorias de la actividad económica (Arenal, Armuña, Ramos, Feijoó, 2018). Es decir, la innovación podrá desplegarse siempre y cuando existan condiciones en el ecosistema que permitan a un emprendedor poner en marcha sus ideas.

Se decidió incluir este breve apartado en el marco teórico de la investigación con el fin de una mayor comprensión de la institución que enmarca la investigación. El Área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL constituye uno de los elementos del ecosistema emprendedor de los participantes del estudio.

El emprendedurismo y la innovación no solo constituyen fenómenos indispensables para el desarrollo económico de una región, también son fundamentales para el desarrollo personal de cada uno de los individuos que pone en marcha un negocio.

Algunas conceptualizaciones del término emprendedor

El fenómeno emprendedor debe entenderse como un campo multidisciplinario, ya que se han desarrollado diferentes definiciones y teorías desde distintos enfoques como ser el psicológico, sociológico, administrativo y de gestión y económico.

Al final del apartado se esboza una definición que agrupe los aportes que diferentes autores realizaron acerca del concepto de emprendedor. En su libro *El emprendedor de éxito*, Rafael Alcaraz Rodríguez (2013) cita diferentes autores que conceptualizan el término:

Herbert, Link (1989) y Hatten (1997) plantean que el emprendedor es una persona capaz de detectar oportunidades de negocio en el mercado y aprovecharlas, asumiendo la responsabilidad por las decisiones propias respecto a la forma de utilizar los bienes y recursos (p.2).

Harper (1991) lo entiende como una persona que posee las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo negocio, es decir, es capaz de detectar y manejar problemas y oportunidades externas mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos que tiene a su alcance, gracias a una marcada autoconfianza. (p.2)

Shumpeter (1934) asocia el término emprendedor con la capacidad de innovar, ya que, para él, los emprendedores son quienes combinan factores de producción existentes y obtienen los mejores resultados, es decir, innovan con ellos.

Siguiendo a Alcaraz Rodríguez (2013), el emprendedor es considerado una persona con características de personalidad diferenciales, con competencias que le permiten no solo emprender, si no hacerlo eficientemente, con un nivel de desempeño alto, destacando características tales como: seguridad personal, creatividad, capacidad para asumir riesgos y para afrontar y solucionar problemas. Emprender implica una activa búsqueda de oportunidades, pero sobre todo iniciar, hacer, conseguir y construir el modelo de negocio que la persona se propone.

Entonces, el emprendedor puede entenderse como una persona que posee características particulares que le permiten diferenciarse del resto, ya que busca actividades que escapen a la rutina, pero que a su vez implican un riesgo. Un emprendedor plantea sus propios objetivos y metas y despliega una serie de recursos personales para conseguirlos. Posee la capacidad de crear e innovar en contextos donde percibe oportunidades, pudiendo concretar un modelo de negocio deseado. Para esto, debe tomar decisiones y hacerse responsable por las mismas.

Al ser el dueño de su negocio, tiene la oportunidad de trabajar en todas las etapas de la cadena productiva, administrar su propio tiempo, relacionarse directamente con sus clientes y realizar los ajustes y modificaciones que sean necesarios para el mantenimiento y crecimiento de su negocio.

Tipos de emprendedores

Schollhammer (como se cita en Alcaraz Rodríguez, 2013) realiza una clasificación de los emprendedores según su tipo de personalidad.

- **El emprendedor administrativo:** se dedica a la investigación y el desarrollo para encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Es aquel que utiliza todas las técnicas, herramientas, procedimientos o funciones administrativas que le permitan manejar el problema de manera eficiente.
- **El emprendedor oportunista:** se caracteriza por buscar activamente oportunidades, prestando atención al entorno y sus posibilidades. Posee la habilidad y el conocimiento suficiente para lograr identificar dentro del entorno interno y externo de la organización, aquellos factores o elementos que le permitan lograr una ventaja.

- **El emprendedor adquisitivo:** se mantiene en continua innovación, lo cual le permite crecer y superarse. Buscan desarrollarse personalmente tomando habilidades o competencias que consideran valiosas. No solo son personas que aprenden de los demás, sino que también aprenden de sus errores.
- **El emprendedor incubador:** crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente. Generan nuevas ideas, las ejecutan de manera productiva y aseguran una ganancia.
- **El emprendedor imitador.** Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

También existe otra clasificación que hace referencia al lugar que ocupa el emprendedor en la organización. Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es suya, desarrollando estas habilidades dentro del sector al que pertenece se habla de emprendedor interno (intrapreneur).

En cambio, si el individuo inicia su propio negocio con fines de lucro, fabrica productos, ofrece servicios o comercializa de forma diferente a la tradicional un producto existente, se debe utilizar el término de emprendedor externo (entrepreneur) (Alcaraz Rodríguez, 2013). En la presente investigación se tomará como sujeto de estudio al emprendedor externo.

Características personales de un emprendedor

Como ya se mencionó, el fenómeno emprendedor fue estudiado desde diversas perspectivas y enfoques como el económico, sociológico, de gestión y psicológico.

A continuación, se expondrán los aportes desde la psicología al tema, abarcándolo desde el enfoque de los rasgos de personalidad del emprendedor y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961).

Los desarrollos efectuados desde estas dos perspectivas se corresponden con las competencias emocionales y sociales desarrolladas por Daniel Goleman. Se ha constatado que los distintos autores se refieren a lo mismo, pero utilizan diferentes términos para explicarlo.

Teoría de los rasgos de personalidad de los emprendedores

Anaya define los rasgos de personalidad como “elemento característico de la personalidad relativamente estable” (2010, p. 231). Entonces, se puede afirmar que existen cualidades perdurables del individuo que naturalmente lo hacen un emprendedor. Siguiendo los trabajos de algunos autores como Covin y Slevin, Cromie, Filion y Vecchio (como se cita en García, 2010) los rasgos más comunes de la personalidad de un emprendedor son:

- Locus de control: está relacionado con la creencia de que las acciones que uno realiza determinan los resultados que uno obtiene, esto se denomina locus de control interno. Las personas con alto locus de control interno piensan que son capaces de controlar los resultados de sus acciones. Es por esto que dedican esfuerzo y persistencia a los resultados deseados. Esto los lleva a iniciar su negocio y sostenerlo en el tiempo. Esta característica puede ser aprendida.
- Autoeficacia: es la convicción de que uno puede organizar y ejecutar de manera efectiva acciones para producir determinados resultados. Implica la autopercepción de una capacidad personal para llevar a cabo una tarea o actividad concreta, por eso está estrechamente vinculada con la autoconfianza. Empezar en un negocio implica riesgos y dificultades que deben ser superados por la persona, para esto es necesario desarrollar altos niveles de autoeficacia.
- Propensión al riesgo: es un rasgo de personalidad que determina la propensión del individuo a tomar riesgos. Como se mencionó en el inciso anterior, la actividad emprendedora implica indefectiblemente un riesgo. El concepto se refiere a la disposición del sujeto a comprometerse con oportunidades siendo consciente de que existe la posibilidad de fracaso.
- Proactividad: es la tendencia a iniciar y mantener acciones que alteran el ambiente circundante. Está relacionado con la iniciativa, ya que las personas proactivas no esperan una orden o estímulo del exterior, sino que actúan hasta conseguir un cambio significativo. No solo es la orientación hacia la acción, sino también un alto nivel de paciencia y persistencia hasta lograr los objetivos que se persiguen.

Teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland

El psicólogo David McClelland (1961 citado de Santivañez Fierro, 2017) desarrolló una teoría que plantea las tres necesidades aprendidas por el ser humano que

están estrechamente relacionadas con la motivación, ya que estas permiten explicar los sentimientos que llevan a las personas a motivarse y perseguir el éxito profesional.

McClelland define al emprendedor como una persona de éxito que ha desarrollado una fuerte necesidad de logro y que por lo tanto busca situaciones en donde satisfacerlas. (1961 como se cita en Pulgarín, 2013).

Las tres necesidades que describe son: necesidad de afiliación, necesidad de poder y necesidad de logro. Se trata de necesidades aprendidas a lo largo de la vida, que están influidas por la crianza y aspectos socioculturales del entorno. Por lo tanto, pueden ser entrenadas y adquiridas por la persona en cualquier momento de su vida.

Las personas en las que predomina la necesidad de afiliación requieren establecer relaciones de amistad y cooperación con sus compañeros de trabajo, buscando sentirse incluidos en el grupo y aceptados. Tienen gusto y facilidad para el trabajo en equipo, evaden situaciones competitivas y no tienen características que les permita ejercer el liderazgo, ya que temen que sus decisiones afecten los vínculos sociales.

Por otra parte, las personas en las que prevalece la necesidad de poder tienen el impulso por influir en las personas y desean estar al mando de cualquier organización u actividad. Tienen potencial como líderes ya que les atrae el planeamiento, control y la toma de decisiones.

Finalmente, las personas con elevada necesidad de logro tienen el impulso de sobresalir entre los demás, a partir del crecimiento y desarrollo para alcanzar el éxito. Les atrae el logro en sí mismo, no las recompensas que pueda acarrear. Se sienten atraídos por trabajos desafiantes y apuestan por la excelencia. Para McClelland, la necesidad de logro es la que predomina en personas emprendedoras, mientras que la necesidad de poder y de afiliación se encuentran presentes en menor medida (Marulanda, Alonso y Vélez, 2014).

Es evidente que el emprendedor posee cualidades que lo caracterizan y distinguen entre las demás personas. A continuación, se anexa un cuadro elaborado por Alcaraz Rodríguez con las características generales, personales, físicas, intelectuales y los factores motivacionales de los emprendedores.

Tabla 2 Características generales, personales, físicas, intelectuales y motivacionales de los emprendedores

<p>1. Factores motivacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de logro ● Necesidad de reconocimiento ● Necesidad de desarrollo personal ● Percepción del beneficio económico ● Baja necesidad de poder y estatus ● Necesidad de independencia ● Necesidad de afiliación o ayuda a los demás ● Necesidad de escape, refugio o subsistencia.
<p>2. Características personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa ● Capacidad de decisión ● Aceptación de riesgos moderados ● Orientación hacia la oportunidad ● Estabilidad emocional/autocontrol ● Orientación hacia metas específicas ● Locus de control interno (atribuye a si mismo sus éxitos o fracasos) ● Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre ● Es receptivo a sus relaciones sociales ● Posee sentido de urgencia/tiempo valioso ● Honestidad/integridad y confianza ● Perseverancia/constancia ● Responsabilidad personal ● Es individualista
<p>3. Características físicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Energía

	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> ● Versatilidad/flexibilidad ● Creatividad/imaginación/innovación ● Búsqueda de información ● Planificación y seguimiento sistemático de resultados ● Capacidad para analizar el ambiente ● Visión comprensiva de los problemas ● Capacidad para solucionar problemas ● Planificación con límites de tiempo
5. Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cliente ● Capacidad para conseguir recursos ● Gerente/administrador de recursos ● Exige eficiencia y calidad ● Red de contacto ● Comunicación eficaz

Tabla extraída de “El emprendedor de Éxito” (Alcaraz Rodríguez, 2013, p. 3).

Este cuadro resulta de fundamental importancia para identificar y establecer puntos en común entre las competencias sociales y emocionales descritas por Daniel Goleman y las cualidades de los emprendedores descritas por otros autores como McClelland (1961) y Alcaraz Rodríguez (2013). De esta manera, la técnica de recolección de datos para la investigación se construirá extrapolando las teorías del emprendimiento y el modelo de IE de Goleman.

Capítulo 3: El fenómeno emprendedor en Argentina

Las secuelas de la inmigración.

En Argentina en los últimos años existió un importante desarrollo de la cultura emprendedora. Cada vez son más las personas que deciden abandonar su trabajo en relación de dependencia para arriesgarse a emprender, ya sea porque existe un propósito que los motiva, por voluntad o vocación.

El crecimiento de la comunidad emprendedora es tal, que se han establecido planes de apoyo económico para emprendedores o incluso regulaciones legales para esta actividad, gracias a las cuales se agiliza el proceso de llevar a cabo un proyecto de negocio.

Sin embargo, en Argentina emprender implica un desafío, debido al proceso inflacionario que a su vez acarrea un mercado riesgoso e inestable caracterizado por la permanente especulación. Las fluctuaciones de la economía argentina han existido desde siempre y quizás hayan sido un factor determinante que impulsó desde hace décadas a los argentinos a emprender.

La idea de emprender está impregnada en la cultura argentina. Los antecedentes históricos permiten comprender mejor este fenómeno. Todo inició con la llegada de los inmigrantes a fines del siglo XIX, quienes arribaron con muchas expectativas y propuestas de crecimiento, emprendiendo en actividades agrícolas, artesanales y comerciales. Las repetidas crisis económicas en nuestro país generan altibajos en las tasas de desempleo, por esto surge la necesidad de producir autoempleo a través de la creación de pequeños negocios, así es como nace la figura del emprendedor en el país (Ámbito, 2021).

Sin embargo, aunque la oportunidad de emprender aparece como una alternativa ante el desempleo, no se puede ignorar el contexto de hiperinflación donde surgen los microemprendimientos.

Los argentinos poseen características personales que los vuelven prácticamente emprendedores innatos. Mauro Quieto, fundador y CEO de Punto Rojo, una agencia líder en Posicionamiento de empresas en buscadores, sostiene que, debido a las permanentes fluctuaciones de la economía argentina y los constantes cambios en los marcos regulatorios del país, los argentinos aprendieron a adaptarse a estas situaciones para sobrevivir. Esto significa que son capaces de adaptarse al cambio y presentan mayor

resiliencia para tomar las dificultades como aprendizajes. Esta es una cualidad muy valorada ya que los cambios rápidos y constantes en el mercado requieren de personas que puedan pivotar frente a las situaciones de incertidumbre que se puedan presentar (El Cronista, 2021).

Según un artículo de la revista *Ámbito* del año 2021, el auge de los emprendedores en Argentina se vio potenciado durante la pandemia por COVID-19. En el país, el acto de emprender se puede interpretar como una salida laboral inmediata que le permite a la persona y su familia subsistir, estando al alcance de cualquiera. Por lo tanto, los emprendimientos muestran poco potencial de crecimiento, dado que no existen proyectos a largo plazo en la nueva comunidad emprendedora. Simplemente constituyen una salida laboral rápida como respuesta al desempleo y la hiperinflación (*Ámbito*, 2021).

La nueva generación: jóvenes emprendedores en Argentina.

En el último tiempo, surgieron muchos negocios en el país en manos de personas menores a 30 años. Esto es porque en Argentina se enseña a los jóvenes a ingeniárselas desde muy temprana edad. Como ya se mencionó, existe el antecedente de la inmigración, extranjeros llegaron al país sin garantías y emprendieron en diferentes rubros según sus habilidades.

Se podría pensar que el contexto de crisis económica favorece el desarrollo de la cultura emprendedora en el país, dado que en muchos casos las personas necesitan empezar a generar ingresos de manera independiente desde muy jóvenes, incluso antes de terminar los estudios secundarios.

Los jóvenes a través de Internet tienen acceso a enormes cantidades de información, por lo que pueden prescindir de un adulto que indique como deben hacerse las cosas.

Todo esto ha dado lugar a la figura del joven emprendedor argentino, que ha sido digno de investigaciones en el campo de la economía y la creación de organizaciones para agruparlos y ofrecer recursos tanto técnicos como económicos para el desarrollo de sus proyectos.

Según los resultados arrojados por una encuesta global de Santander, el 86% de los estudiantes universitarios de 18 a 25 años de edad en Argentina están dispuestos a iniciar su negocio de manera independiente. Estos jóvenes aspiran a tener una situación económica mejor que la de sus padres y dado el panorama del país caracterizado por la

incertidumbre y el fuerte desempleo juvenil, el emprendedurismo aparece como una alternativa atrayente (Santander, 2020).

Entonces, estos jóvenes poseen características que fueron estudiadas por disciplinas ligadas a las ciencias económicas y de gestión. Lo que se propone en la presente investigación es llevar a cabo un análisis de las competencias emocionales y sociales que caracterizan a esta generación emprendedora.

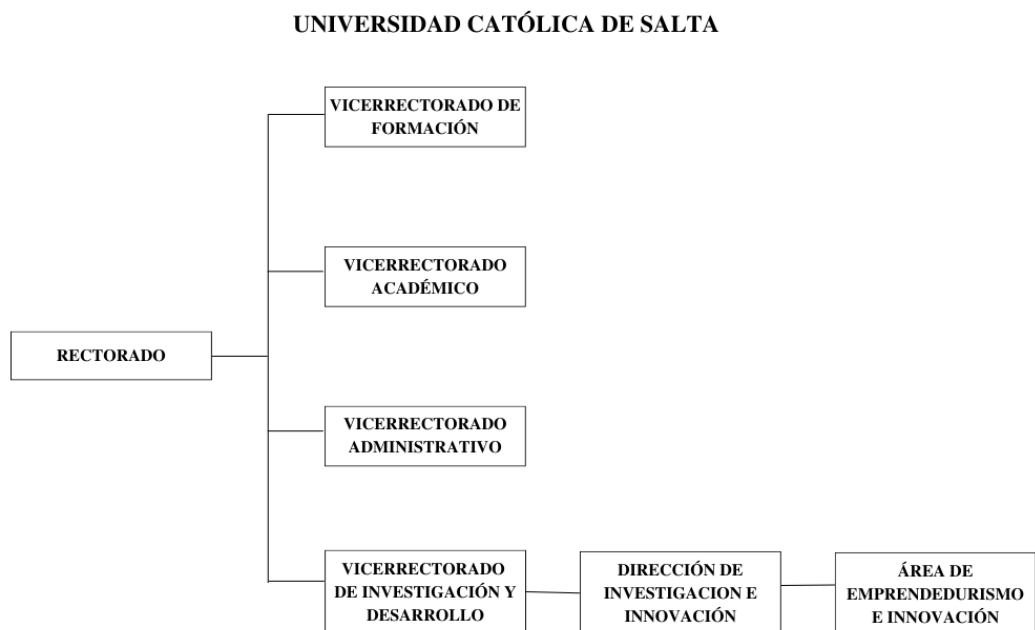
Marco institucional

La literatura del tema en estudio ha expuesto que existen diferentes motivos que impulsan a un individuo a emprender. Algunos de estos motivos están asociados con variables del contexto, las condiciones económicas, por ejemplo, pero otros están orientados a la persona que emprende en tanto características personales y comportamientos.

Si bien el propósito de la presente investigación es conocer las competencias emocionales y sociales de los emprendedores, resulta inevitable hacer referencia a variables del contexto o ecosistema emprendedor que de alguna manera fomenta el desarrollo y crecimiento de los mismos.

En la Universidad Católica de Salta existe el área de Emprendedurismo e Innovación (EEI) desde el año 2018 y depende de la Dirección de Investigación e Innovación, la cual a su vez depende el Vicerrectorado de Desarrollo e Investigación. La responsable del área de EEI es la Lic. Viviana Santinon Alonso. A continuación, se inserta un organigrama para localizar el área de EEI dentro de la estructura organizacional de la Universidad Católica de Salta.

Figura 1 Recorte de organigrama UCASAL. Área de EEI.



El área mencionada constituye el contexto institucional de los emprendedores que participarán de la investigación.

Desde EEI se llevan a cabo diferentes programas cuyos objetivos en términos generales son:

- Inspirar, motivar e incentivar la actitud emprendedora.
- Conocer y formar emprendedores.
- Reactivar y desarrollar emprendimientos desde sus estadios iniciales.

Los emprendimientos pueden encontrarse en diferentes estadios y en función de esto EEI ofrece las diferentes actividades a llevar a cabo para potenciarlos y desarrollarlos. Entonces, en primera instancia se realiza un diagnóstico del emprendimiento a partir del cual se busca detectar el estadio en el que se encuentra, las fortalezas, debilidades y necesidades, para definir de esta manera en qué programas específicos incluirlo.

En los primeros estadios, que son el potencial y de ideación (no se ha concretado el negocio, solo constituye una idea inicial) se llevan a cabo propuestas con la finalidad de atraer emprendedores a través del Podcast articulados a la Radio UCASAL, redes sociales y el Concurso de Innovación anual que convoca a todas las personas que formen parte de la comunidad UCASAL para trabajar grupalmente y a partir de una idea inicial planificar un modelo de emprendimiento que resuelva alguna problemática específica detectada en la región. La comunidad UCASAL incluye estudiantes, docentes e investigadores de la Universidad Católica de Salta.

En estadios de pre-incubación se trata de acompañar la formulación de los planes de negocios de los emprendedores que han identificado alguna oportunidad para crear empresa. En esta fase se brinda a los emprendedores todas las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su idea. Por otro lado, en la fase de incubación se ayuda a los emprendedores a acelerar el proceso de crecimiento y éxito. Las actividades concretas que se llevan a cabo en estos dos momentos son programas de mentorías, tutorías y webinarios.

En el estadio de desarrollo, escalamiento y sostenibilidad se apunta a que el emprendimiento logre generar ingresos de forma más rápida de lo que crece su estructura de costos, para esto se busca la expansión a nuevos mercados. EEI interviene a través de

programas de Reactivación, Crecimiento y Escalonamiento, ferias y exposiciones de emprendedores y rondas de negocios.

Las actividades que se realizan desde el área están destinadas a los miembros de la comunidad UCASAL de todas las sedes del país (estudiantes, docentes e investigadores de la Universidad Católica de Salta) y al público en general.

Los emprendedores que participarán de la investigación se convocarán a través de las vías de contacto del área de EEI. Además, los resultados de la investigación se compartirán con los responsables del área con el objetivo de despertar el interés de desarrollar las competencias emocionales y sociales en emprendedores a través de programas y propuestas de apoyo y formación en los diferentes estadios.

Metodología

Definición de conceptos centrales

Competencias emocionales

Las competencias emocionales son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes adquiridos basados en la IE necesarios para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. (Bizquerra Alzina y Pérez Escoda, 2007). Están relacionadas con el conocimiento de uno mismo y la identificación y regulación de las propias emociones.

Las competencias emocionales que se investigarán en los emprendedores son:

- Autoconfianza
- Autoevaluación
- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Innovación
- Orientación al logro
- Iniciativa
- Integridad

Competencias sociales

Las competencias sociales son un conjunto de habilidades adquiridas, a través de hábitos conductuales, cognitivos y emocionales que permiten al individuo comunicarse con los demás de forma eficaz y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, obteniendo lo que se desea de esas relaciones. (Roca, 2005). Están estrechamente relacionadas con las competencias emocionales ya que implican un reconocimiento del estado emocional del otro, para a partir de eso comprenderlo, ayudarlo, persuadirlo y motivarlo.

Las competencias sociales que se describirán en los emprendedores que participen de la investigación son:

- Influencia
- Empatía

- Orientación al servicio
- Resolución de conflictos

Emprendedor

El emprendedor es aquella persona que toma la iniciativa para llevar a la realidad su proyecto de negocio, ya que posee características particulares que le permiten diferenciarse del resto. Un emprendedor plantea sus propios objetivos y metas y despliega una serie de recursos personales para conseguirlos. Cuenta con la capacidad de crear e innovar en contextos donde percibe oportunidades, pudiendo concretar un modelo de negocio deseado. Para esto, debe tomar decisiones y hacerse responsable por las mismas (Alcaraz Rodríguez, 2013).

Al ser el dueño de su negocio, tiene la oportunidad de trabajar en todas las etapas de la cadena productiva, administrar su propio tiempo, relacionarse directamente con sus clientes y realizar los ajustes y modificaciones que sean necesarios para el mantenimiento y crecimiento de su negocio.

Emprendimiento

Un emprendimiento es un negocio a pequeña escala, que brinda un producto o servicio determinado. Se caracteriza porque surge gracias a una persona que identifica una oportunidad y pone en marcha el proyecto de negocio por su propia iniciativa. Ponerlo en funcionamiento es una actividad que exige esfuerzo y trabajo (Nombela, 2018).

Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo ya que permitió conocer el fenómeno, en este caso las competencias emocionales y sociales, desde la perspectiva de los participantes teniendo en cuenta sus propias experiencias y apreciaciones. Los resultados obtenidos se circunscriben a describir en profundidad dichas competencias, sin generalizarse a una población más amplia (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que permitió visualizar con precisión las competencias emocionales y sociales presentes en este grupo de jóvenes emprendedores.

Diseño de investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se eligió un diseño no experimental, ya que los datos se obtuvieron tal como se encuentran en la realidad a través del uso de entrevistas semidirigidas a los participantes, atendiendo al fenómeno en estudio, en este caso las competencias emocionales y sociales formuladas por Daniel Goleman en los emprendedores tal y como se presentaron en el contexto natural.

Se utilizó un diseño fenomenológico, procurando explorar, describir y comprender las competencias emocionales y sociales de los jóvenes emprendedores, a través del análisis del discurso de los participantes implicados. A partir del relato de los participantes acerca del comportamiento pasado se conocieron las competencias emocionales y sociales presentes en cada uno de ellos.

Contexto y periodo

La investigación se llevó a cabo en la Ciudad de Salta en el año 2022. Como ya se mencionó anteriormente, se trabajó en conjunto con el Área de Emprendedurismo e Innovación de la Universidad Católica de Salta. Los participantes de la investigación son emprendedores que participaron de alguna de las diferentes actividades y propuestas de formación del área mencionada.

El periodo de recolección de datos fue durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2022, mientras que en los meses de diciembre, enero y febrero se realizó el análisis de las entrevistas y se arribó a las conclusiones de la investigación.

Participantes

Los participantes de la investigación serán personas entre 20 y 35 años de edad, residentes en la Ciudad de Salta Capital, dueños de un emprendimiento dedicado a la comercialización de bienes o servicios.

Para atraer a los participantes a la investigación se realizó una convocatoria a través de las vías de contacto del Área de Emprendedurismo e Innovación dependiente de la Dirección de Investigación e Innovación del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo de la UCASAL.

Se utilizó un muestreo voluntario, ya que se contactó a los emprendedores que participaron en alguna de las actividades propuestas por el área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL para invitarlos a participar de la investigación. Del total de emprendedores registrados en la base de datos de EEI, solo accedieron a participar voluntariamente diez de ellos.

Criterios de selección de los participantes:

- Personas de 20 a 35 años residentes en la ciudad de Salta Capital.
- Que sean dueñas de un emprendimiento que comercialice bienes o servicios.
- Que hayan participado de alguna actividad propuesta por el área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL.

Técnica de recolección de información

Entrevista semidirigida

Al tratarse de una investigación de enfoque cualitativo con la finalidad de describir las competencias emocionales y sociales en jóvenes emprendedores, se consideró pertinente para la recolección de información realizar entrevistas semidirigidas. Cabe aclarar que la guía de preguntas fue orientativa, y se llevó a cabo en dos o tres encuentros con cada participante para alcanzar la profundidad que caracteriza a un estudio cualitativo.

Las entrevistas se llevaron a cabo con un previo consentimiento firmado por los participantes.

Para confeccionar la guía de preguntas se tuvo en cuenta el método STAR, utilizado para evaluar las competencias de los individuos a partir del comportamiento pasado. Averiguar lo que hizo un individuo en el pasado permitirá conocer las competencias presentes en el mismo. Se trata de un tipo de entrevista comúnmente utilizado en psicología laboral en los procesos de selección de personal, que en este caso se utilizará para describir cuales son las competencias de los emprendedores.

Martha Alles (2005) plantea que este tipo de entrevistas que indaga en el comportamiento es crucial para conocer las competencias de los individuos, ya que en términos de ella una competencia hace referencia a “las características de personalidad,

devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 45).

El término STAR es un acrónimo que revela 4 pasos que se deben seguir para conocer las competencias, estos son: situación/tarea, acciones y resultados. Las preguntas se plantean de manera que el individuo describa una serie de comportamientos que realizó en determinada situación y a qué resultados llegó.

En cada respuesta que proporcionen los participantes deben estar presentes los tres componentes (situación/tarea, acción y resultado) a fin de asegurar que la historia está completa. Por eso, se debe indicar a los participantes que respondan las preguntas de manera detallada y específica, para que de este modo la investigadora comprenda totalmente el comportamiento anterior.

En la siguiente tabla se presenta una relación entre los ejes temáticos que la investigadora pretende indagar, las competencias emocionales y sociales y las preguntas elaboradas siguiendo el modelo STAR.

Tabla 3 Ejes temáticos y preguntas para evaluar competencias

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	COMPETENCIAS	PREGUNTAS
Identificar cuáles son las competencias emocionales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022.	AUTOEVALUACIÓN	¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar? ¿A qué se debía tu incapacidad? ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
	AUTOCONFIANZA	Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto (crisis económica, escasez de recursos, críticas negativas de los demás, etc.). ¿Cuál era la dificultad?

		¿Por qué decidiste llevarlo a cabo de igual manera? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cómo resultó?
	RESPONSABILIDAD	<p>Menciona tres responsabilidades fundamentales dentro de tu emprendimiento. ¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento?</p> <p>Describime una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma. ¿Qué hiciste al respecto? ¿Cuáles fueron las consecuencias?</p>
	ADAPTABILIDAD	<p>Menciona la situación más difícil de afrontar ¿Qué fue lo que hiciste exactamente? ¿Se te presentaron dificultades para sostener tu negocio durante la pandemia? ¿Cómo lo afrontaste? ¿Recurriste a algún tipo de ayuda? ¿Cómo resultó</p>

	INNOVACIÓN	Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora. ¿cómo se te ocurrió? ¿Qué recursos necesitaste para llevarlo a cabo? ¿Qué obstáculos surgieron? ¿Qué retroalimentación recibiste?
	ORIENTACIÓN AL LOGRO	Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor? ¿qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?
	INICIATIVA	¿Podrías contar como fue que iniciaste tu emprendimiento? ¿Cómo surgió la idea? ¿Cuáles fueron las primeras acciones que llevaste a cabo para concretarlo? ¿Viste resultados positivos de inmediato o tuviste que reformular la idea?
	INTEGRIDAD	¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad? ¿Qué fue lo que hiciste y por qué? ¿Cómo resultó?
Identificar cuáles son las competencias sociales de los jóvenes emprendedores	INFLUENCIA	Menciona una situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tu producto/servicio.

participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022.		¿Qué argumentos utilizaste para influir? ¿Lograste el objetivo?
	EMPATÍA	Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil. ¿Por qué se dificultaba el trabajo? ¿Qué hiciste para resolverlo? ¿Qué ocurrió entonces?
	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente. ¿Qué tareas específicas te solicitó? ¿Por qué implicó un esfuerzo adicional? ¿Cuál fue el resultado? ¿El cliente quedó satisfecho?
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con clientes o proveedores. ¿Cómo te enfrentaste? ¿Qué argumentos expusiste a tu favor? ¿Pudiste llegar a un acuerdo? ¿A cuál?
Describir cuales son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que los han llevado a iniciar su emprendimiento.		¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características? ¿En tu caso cuáles son esas características que te llevaron a emprender?

<p>Describir cuales son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que los han llevado a sostener su emprendimiento.</p>	<p>¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que el negocio se sostenga? ¿Porqué?</p>

Esta guía no fue elegida azarosamente, más bien se elaboró teniendo en cuenta las competencias emocionales y sociales descritas por Goleman (1998) y la lectura del material bibliográfico acerca del perfil emprendedor, de manera que no se han incluido todas las competencias, sino solo aquellas asociadas con las características personales de un emprendedor.

En el anexo N° 2 se adjunta una guía de preguntas a tener en cuenta al momento de realizar las entrevistas.

Procedimiento de recolección de información

En primer lugar, se realizó convocatoria a través de la difusión de un formulario de inscripción a través de las vías de contacto del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL. La misma funcionó como puente entre la investigadora y los emprendedores. Se confeccionó un formulario de Google que los emprendedores respondieron para acceder a la muestra participante, especificando: edad, tipo de producto que ofrecen, antigüedad del emprendimiento, mail y número de contacto. En el anexo N° 3 se adjunta el formulario.

Una vez realizada la invitación, se registraron los datos de las personas que se acercaron a la propuesta, para luego tomar contacto por vía e-mail o telefónica y corroborar que las mismas cumplieran con los criterios establecidos para participar en la investigación.

Luego de verificar que los participantes cumplen con los requisitos establecidos por la investigadora, se fijó un día y lugar para realizar una primera entrevista. Antes de

llevarla a cabo se recordó a cada entrevistado que se trata de una participación voluntaria, solicitando que lea atentamente y firme el consentimiento informado.

Análisis y resultados

A medida que se realizaron las entrevistas, se transcribieron las mismas y se organizó la información de cada participante por separado para facilitar el análisis y la comprensión de toda la información.

Se realizaron cuadros de doble entrada en los que se incluyen citas textuales de los entrevistados para luego pasar por los procesos de codificación abierta y axial. Este último paso permitió descartar aspectos menos relevantes de la entrevista y acentuar aquellos que resultan significativos para comprender las competencias emocionales y sociales en emprendedores.

Una vez codificada la información, se describe debajo de cada tabla un breve análisis de las competencias identificadas y mencionadas por los emprendedores para iniciar y sostener un negocio.

El último paso del análisis de información consistió en reunir la información obtenida de todos los participantes y presentarla en términos de porcentaje, complementando con gráficos circulares y de barra para facilitar su exposición. De esta manera pudo describirse en profundidad la información significativa para el estudio.

Inmersión Inicial

El proceso de inmersión inicial se llevó a cabo en el mes de agosto de 2022. La investigadora pudo conocer a las personas responsables del área de Emprendedurismo e Innovación de la Universidad Católica de Salta. A través de una charla informal se tomó conocimiento acerca de las diferentes actividades que se llevan a cabo para potenciar a los emprendedores de la comunidad UCASAL. La información proporcionada por la responsable del área, Lic. Viviana Santinon Alonso, se planificó la invitación a participar de la investigación.

A su vez, se comentó la importancia de llevar a cabo este estudio y su utilidad práctica para futuras actividades y ciclos de formación para emprendedores que contemplen el desarrollo de las competencias emocionales y sociales.

Una vez difundida la invitación, se contactó a los participantes que cumplieran con los criterios establecidos y se coordinó una primera entrevista.

Inmersión profunda

Se realizaron entrevistas semiestructuradas durante los meses de octubre, noviembre y diciembre. Se efectuaron entre dos y tres entrevistas a cada participante, las cuales tuvieron una duración de 30 a 45 minutos aproximadamente.

Análisis de la información obtenida de cada participante

Para lograr una adecuada comprensión de la información obtenida en las entrevistas, se recortaron citas significativas relacionadas con cada competencia, para luego codificar de manera que puedan identificarse las competencias emocionales y sociales presentes.

Se decidió realizar esto con cada participante por separado, para presentar las competencias emocionales y sociales identificadas en cada uno y aproximarse a un perfil de competencias de cada emprendedor. Las categorías están conformadas basándose en las conductas descritas por los participantes, las cuales permiten arribar a un conocimiento de las competencias.

Participante N.V

Edad: 30 años

Nivel de instrucción: Universitario completo.

Características del emprendimiento: N.V tiene un emprendimiento que brinda servicios de desarrollo de software para el sector turístico junto a dos socios hace cuatro años. Es el encargado de llevar las finanzas del emprendimiento y concretar reuniones con clientes para detectar necesidades y ofrecer el servicio personalizado que se adecue a las mismas.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que el participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se

analizó la información brindada acerca de las competencias que N.V considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 4 *Análisis de entrevistas. Participante N.V*

Temas	Cita	Categorización abierta	Categorización axial
Autoevaluación	“una vez nos habían pagado para desarrollar una aplicación y no podíamos llevarlo a cabo”	Una situación no resuelta	Una situación no resuelta Reconocimiento de limitaciones
	“no contábamos con los recursos para desarrollar la aplicación”	Reconocimiento de limitaciones de recursos	Revisión y reflexión de la experiencia
	“Yo no supe hacerle frente a esto, así que me hice a un lado”	Reconocimiento de limitaciones personales	Formación y desarrollo personal
	“Yo tendría que haber tomado la decisión (de quedarme), hoy me doy cuenta de eso.”	Falta de decisión Revisión y reflexión de errores anteriores	
	“Tendría que haber dicho que busquemos la forma de desarrollar la aplicación y quedarnos con el cliente”	Revisión y reflexión de errores anteriores Aprendizaje de la experiencia	
	“Durante un tiempo hice coaching, leí mucho sobre desarrollo personal”	Formación	
	“Entonces es importante trabajar en uno mismo”	Desarrollo personal	
	Autoconfianza	“Nació siendo un proyecto sencillo, se	Situación compleja

	terminó complejizando un montón”		Situación externa compleja y desafiante. Presión externa Postura firme Autoeficacia Resultados satisfactorios
	“Nos vimos presionados en muchas cuestiones”	Presión externa	
	“Es importante ponerles ciertos límites a los clientes.”	Postura firme	
	“Hay que saber decir hasta acá llego”	Postura firme	
	“Nos decidimos a llevarlo a cabo porque era complejo, pero no imposible.”	Autoeficacia	
	“Fue un desafío muy grande, reclutar muchas personas con un presupuesto acotado.”	Desafío	
	“Después de tanto trabajo la gente de Alemania quedó conforme con el resultado.”	Resultados satisfactorios.	
Responsabilidad	“Cuando tuve COVID me tomé dos días, pero trabajo desde el celular”	Cumplimiento de obligaciones	Compromiso con el emprendimiento Cumplimiento de obligaciones Disponibilidad para resolver inconvenientes
	“Me pasó de perderme de salir con mis amigos por quedarme trabajando de noche.”	Cumplimiento de obligaciones	
	“No me parece un sacrificio trabajar”	Compromiso con el emprendimiento	

	“Prefiero quedarme haciendo cosas que sé que van a generar un beneficio en el emprendimiento”	Compromiso con el emprendimiento	
	“Soy una persona que está conectada casi todo el tiempo al trabajo entonces ante cualquier imprevisto puedo resolverlo.”	Disponibilidad para resolver inconvenientes.	
Adaptabilidad	“La situación de la crisis mundial mucha gente no nos pagó y se retrasaron los sueldos”	Crisis económica	Crisis económica Evaluación de alternativas y hallazgo de soluciones.
	“Y a la solución que llegamos después de pensarlo entre socios fue priorizar el pago de los sueldos de los empleados por sobre nuestro sueldo”	Evaluación de alternativas Solución encontrada	Agotamiento psicológico
	“nos agotó psicológicamente la situación”.	Agotamiento psicológico.	
Innovación	“Nos dieron un presupuesto muy acotado, no alcanzaba para lo que queríamos hacer”	Recursos económicos limitados	Recursos económicos limitados Búsqueda de información y uso de la imaginación
	“Empecé a investigar, a imaginarme cómo podría ser”	Búsqueda de información Uso de imaginación	Solución novedosa con

	<p>“Reducir costos contratando gente de EEUU para programar y desarrollar la aplicación con servidores más baratos”.</p>	Solución novedosa.	retroalimentación positiva.
	<p>“Hablé con mis socios y les gustó, armamos bien la propuesta, nos reunimos con los clientes y les gustó.”</p>	Retroalimentación positiva.	
Orientación al logro	<p>“Siento que fueron muchas acciones las que me permitieron llegar hasta este punto”</p>	Identificación de acciones previas para alcanzar un objetivo.	Identificación y planificación de acciones para alcanzar
	<p>“En el 2023 quiero tener 5 clientes en el exterior, posicionarme en Salta y en el norte, tener más presencia en eventos de la región y cerrar con 6 gobiernos provinciales más en cuanto a desarrollo tecnológico”</p>	Objetivos claros y definidos	objetivos. Establecimiento de objetivos claros y definidos. Medición de resultados.
	<p>“Es importante tener los objetivos claros porque permite tener una planificación de acciones a llevar a cabo para poder lograr esa meta, y también medir porqué fue que no la cumpliste”</p>	Objetivos claros y definidos. Planificación de acciones Medición de resultados.	
Integridad	<p>“Ninguno de mis socios se percató de que había</p>	Dinero encontrado	Dinero encontrado

	quinientos mil pesos invertidos. Si yo no decía nada, eso lo podría haber borrado del registro y quedármelo”		Respeto por los demás y por uno mismo Honestidad Actuar en congruencia con los valores.
	“no voy a cambiar tantos años de trabajo y de relación por plata”	Respeto por los demás. Respeto por uno mismo. Valores personales	
	“Hablé con mis socios y les dije que teníamos esa plata.”	Sinceridad Actuar conforme a los propios valores.	
Iniciativa	“El emprendimiento ya existía desde antes que yo ingrese a trabajar en él.”	Idea de otra persona	Iniciativa de otra persona Factor económico
	“percibimos que la tecnología aplicada al turismo acá en el norte es una gran oportunidad, hay mucho por explotar”.	Percepción de oportunidades en el contexto.	Deseo de emprender y conseguir independencia Percepción de oportunidades en el contexto
	“Yo estude periodismo porque quería tener mi propia radio, yo sé que la plata no está en el periodismo sino en tener tu propia empresa”	Deseo de emprender Factor económico Independencia.	
	“sabía que era una buena oportunidad de negocio para hacer mucha plata. Entonces sabía que era lo	Percepción de una oportunidad en el contexto. Factor económico.	

	que yo quería, tener independencia.”	Independencia	
	“No tengo conocimiento en el sector tecnología, pero si tengo visión de negocios y sé cómo generar plata”	Desconocimiento en el rubro. Motivos económicos Percepción de oportunidad de negocio.	
Influencia	“Entonces pensé como le puedo vender algo a alguien que no sabe pero que lo necesita.”	Comprensión de las necesidades del cliente.	Comprensión de las necesidades del cliente Establecimiento de un vínculo con el cliente Negociación Resultado positivo.
	“Tuve como 7 u 8 reuniones en las que le tuve que explicar de diferente manera lo mismo y que entienda que era importante.”	Establecimiento de un vínculo con el cliente.	
	“Con el tiempo aprendí que para concretar ventas con nuestros clientes es importante la educación digital”	Entender al cliente	
	“Negociar el costo, bajarlo”.	Negociación	
	“Después de todo el terminó accediendo y empezamos con el proyecto”.	Resultado positivo.	
Orientación hacia el servicio	“Nos requirió mucho tiempo y esfuerzo desarrollar la web que al	Tiempo y esfuerzo extra para	Reconocimiento de las necesidades del cliente

	principio parecía muy sencilla pero luego nos fueron pidiendo que incluyamos más y más cosas.”	satisfacer a un cliente.	Tiempo y esfuerzo extra en la búsqueda y desarrollo de soluciones para el cliente
	“En las reuniones básicamente le exponíamos al cliente en palabras sencillas a que se debían sus problemas, que posibles soluciones había”	Reconocimiento de las necesidades del cliente. Búsqueda de soluciones.	Resultados positivos
	“A pesar de todo el cliente si quedo satisfecho”	Resultados positivos	
Resolución de conflictos	“A veces pasa que al ser tres socios y otras personas trabajando, lógicamente surgen problemas interpersonales”	Problemas interpersonales con socios	Resolución de problemas interpersonales con socios. Conflicto no resuelto con un cliente.
	“Entonces en estas situaciones hay que dejar de lado lo individual para pensar en el bien del negocio, en lo que nos conviene a nivel macro, dejando de lado las actitudes de cada uno.”	Priorizar intereses comunes	
	“Quería que hiciéramos el trabajo en dos meses. Yo le dije que no había posibilidad de hacerlo en	Conflicto no resuelto con clientes.	

	tan poco tiempo y me colgó el teléfono. No llegamos a un acuerdo porque creo que ella actuó de forma grosera.”		
Empatía	“Yo tengo muchos roces con mi socio. Chocamos mucho porque tenemos forma diferente de pensar las cosas.”	Conflictos interpersonales entre socios. Dificultad para aceptar diferentes puntos de vista.	Dificultad para aceptar los puntos de vista de sus socios.
Competencias para iniciar un emprendimiento	“Rebeldía me refiero a querer hacer algo diferente.”	Innovación.	Innovación Autonomía e iniciativa
	“Y la independencia pasa por pensar “yo puedo por mí mismo”.	Autonomía	
	“la innovación, hacer algo diferente”	Innovación.	
	“Hay que tener la capacidad de poder detectar en el entorno alguna necesidad o algo que se pueda potenciar.”	Iniciativa	
	“Lo que me llevó a emprender fue mi Ambición, yo siempre quise tener mucho dinero.”	Factor económico.	
	“Resiliencia y autoestima por sobre todas las cosas.”	Resiliencia Autoconfianza	Resiliencia Autoconfianza

Competencias para sostener un emprendimiento	“Algo que también aprendí y que todavía sé que tengo que trabajar es la resiliencia, fracasar y volver a intentarlo, no darme por vencido.”	Resiliencia	Tolerancia al fracaso
	“Tenés que tener la autoestima muy alta para poder ser emprendedor”	Autoconfianza	
	“Porque emprender es enfrentarse constantemente al fracaso, y no es un fracaso que es culpa de otros, sino que en parte es tu responsabilidad”	Tolerancia al fracaso	

Conforme a las entrevistas con el participante N.V, se pueden identificar diversas competencias emocionales y sociales.

Por un lado, posee desarrollada la competencia de autoevaluación, dado que es capaz de reconocer sus propias limitaciones, pudiendo revisar y reflexionar experiencias vividas y situaciones no resueltas. A su vez, realiza diferentes actividades favorables para su formación y desarrollo personal.

Cuenta con la suficiente autoconfianza para tomar una postura firme ante una situación externa que se presenta como compleja y desafiante. Presenta autoeficacia, percibiéndose capaz de llevar a cabo actividades complejas y llegar a resultados satisfactorios en beneficio de su emprendimiento.

Se trata de una persona dotada de responsabilidad, dado que asume un compromiso con su emprendimiento, cumpliendo diariamente con sus obligaciones dentro del negocio y mostrándose disponible para resolver inconvenientes en su tiempo libre.

Presenta adaptabilidad, lo cual le permitió hacer frente al contexto de crisis económica, siendo capaz de evaluar diferentes alternativas de solución ante las vicisitudes del entorno, no sin una cuota de agotamiento psicológico.

Es una persona innovadora, ya que frente a un proyecto en el cual escaseaban los recursos económicos, optó por investigar y apelar a su imaginación para encontrar una solución novedosa al problema. La propuesta fue recibida de manera positiva por socios y clientes.

Es evidente la presencia de orientación al logro, la cual se hace notoria por su capacidad para establecer objetivos de forma clara y definida. También destaca la importancia de medir los resultados para corroborar que se cumplieron los objetivos establecidos.

Es una persona íntegra, dado que, ante el hallazgo de dinero en una ocasión, apeló a la honestidad y lo comunicó a sus socios. N.V actúa en congruencia con sus valores y tiene respeto por los demás y su trabajo.

A pesar de que su emprendimiento inició por decisión de otra persona, uno de sus socios, se identificó la competencia de iniciativa en este participante. N.V se vio impulsado a emprender por motivos económicos y un deseo de independencia. A pesar de no poseer conocimiento en el rubro, accedió a formar parte del proyecto. Es una persona capaz de percibir oportunidades de crecimiento en el contexto.

Con respecto a las competencias sociales, N.V posee la capacidad de influir sobre las personas, en especial sus clientes. A través del establecimiento de un vínculo significativo con un cliente, es capaz de comprender sus necesidades y transmitir su propuesta de servicios para cada caso en particular.

Además, posee la competencia de orientación al servicio, ya que es capaz de reconocer las necesidades del cliente, y pone a su disposición tiempo y esfuerzo para buscar y llevar a cabo soluciones para satisfacer dichas necesidades.

Frente a los desacuerdos que se presentan entre él y su socio, es capaz de priorizar los intereses en común por sobre las opiniones personales, resolviendo el conflicto interpersonal por el bien del emprendimiento. No obstante, se presentó en una oportunidad un conflicto con un cliente, el cual no pudo solucionar.

No se han identificado de forma directa capacidades asociadas con la empatía, dado que N.V presenta cierta dificultad para aceptar los puntos de vista de los demás. Sin embargo, esto es contradictorio, dado que tanto las competencias de orientación al servicio e influencia tienen como condición previa la comprensión del otro y sus necesidades, por lo que la investigadora afirma que el participante si posee la competencia de empatía.

En síntesis, se exponen las competencias identificadas en N.V.

Tabla 5 *Competencias identificadas. Participante N.V*

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación	Empatía
Autoconfianza	Orientación al servicio
Responsabilidad	Influencia
Iniciativa	
Innovación	
Orientación al logro	
Integridad	
Adaptabilidad	

Por último, N.V considera que para iniciar un emprendimiento es necesario poseer competencias de innovación e iniciativa y para que un negocio se sostenga en el tiempo se debe estar dotado de resiliencia, autoconfianza y adaptabilidad.

Participante P.A

Edad: 23 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso.

Características del emprendimiento: P.A tiene un emprendimiento que presta servicios de estética corporal hace dos años. Realizó y continúa realizando las capacitaciones correspondientes para ampliar su carta de servicios. Actualmente es la única persona que trabaja en el emprendimiento.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que el participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que P.A considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 6 *Análisis de entrevistas. Participante P.A*

Temas	Cita	Categorización abierta	Categorización axial
Autoevaluación	“Sí, me pasa un montón.”	Situaciones no resueltas	Situaciones no resueltas
	“Ella me pidió que con los tratamientos le saque el colgajo de piel. Y eso no se puede hacer con las máquinas. O sea, no había forma que yo le saque eso.”	Reconocimiento de limitación de recursos.	Reconocimiento de limitaciones Honestidad Resultados positivos
	“Y le dije eso, que yo no podía hacer eso con las máquinas porque no iba a ver ningún resultado.”	Honestidad Reconocimiento de las propias limitaciones.	
	“Volvió unos meses después, hasta el día de hoy es clienta mía,	Resultados positivos	

	entonces le hago los tratamientos para mantenerla en forma.”		
Autoconfianza	“todo el mundo suele opinar sobre mi trabajo”	Opiniones negativas de los demás.	Rechazo a las opiniones negativas de los demás
	“Yo lo sigo haciendo a pesar de lo que me digan porque me gusta lo que hago.”	Postura firme Rechazo a la opinión negativa. Gusto por emprender	Postura firme Autoeficacia Gusto por emprender
	“Capaz en un principio era porque necesitaba plata, pero ahora lo hago porque me gusta.”	Gusto por emprender.	
	“yo me di cuenta que era buena en este rubro”	Autoeficacia	
Responsabilidad	“Ya no tengo tanto tiempo para hacer actividad física porque estoy todo el día trabajando y seguramente cuando empiece a rendir exámenes deje de lado el otro trabajo”	Prioridad del trabajo por sobre el tiempo libre.	Prioridad del trabajo por sobre el tiempo libre Cumplimiento de obligaciones
	“La verdad que nunca me pasó, puede ser que haya llegado unos minutos tarde a atender a alguna clienta, pero solo eso.”	Cumplimiento de las obligaciones.	

Adaptabilidad	“En la pandemia se complicó porque yo hacía domicilio y tenía que trasladarme en colectivo”	La pandemia como acontecimiento adverso	Acontecimientos adversos. Diferentes tipos de soluciones. Flexibilidad
	“A mi papá lo estafan en la pandemia y pasamos un mal momento en casa. Mi emprendimiento surge de ahí, de algo negativo que viví en mi casa.”	Emprendimiento como alternativa de solución. Acontecimiento adverso	Percepción de oportunidades en el entorno.
	“Tuve que empezar a hacer domicilios, pero dentro de mi barrio para no usar el colectivo.”	Flexibilidad Solución sencilla	
	“Después con el tiempo se dio lo del local y lo aproveche, es mucho más cómodo”	Solución que apunta al crecimiento del emprendimiento Percepción de oportunidad en el entorno	
Innovación	“Empecé a hacer cursos de cosmetología para empezar a hacer todo lo que es cuidado facial”	Idea novedosa	Idea novedosa proveniente de otras personas Falta de recursos
	“hice el curso y no rendí el examen para que me den el certificado, entonces digamos que todavía no estoy habilitada”	Falta de recursos para incorporar la idea.	para incorporar la idea al emprendimiento

	“Se me ocurrió porque en realidad son las clientas las que me lo piden”	Idea proveniente del exterior.	
Orientación al logro	“Mi logro más importante, aunque suene superficial fue comprarme una camilla.”	Un logro alcanzado	Falta de planificación y definición de objetivos. Un logro alcanzado
	“Cuando junté la plata la compré. Mientras usaba la que me prestaron.”	Falta de planificación.	
	“No sé qué vaya a pasar, porque el año que viene me recibo y si consigo algún trabajo que me convenga más lo voy a agarrar.”	Falta de objetivos definidos.	
Iniciativa	“Empecé mandar difusiones por WhatsApp y me mandé a hacer todo a domicilio, porque lógicamente no tenía un espacio físico para hacerlo.”	Aprovechamiento de las posibilidades del entorno	Actitud positiva ante las posibilidades del entorno Acontecimiento adverso Emprendimiento para dar solución a un problema.
	“Me subía al colectivo con la máquina y así empecé.”	Actitud positiva	
	“Mi emprendimiento surge de algo negativo que viví en mi casa.”	Acontecimiento adverso Emprendimiento como el intento de resolución del problema	

Integridad	“Entonces me pidieron mi número, para sacar turno en mi estética porque obviamente es mucho más barato”	Situación que pone en juego la integridad	Situación que pone en juego la integridad Respeto por los demás Sinceridad
	“Yo les dije que no se los podía pasar por respeto a mi jefa”	Respeto por los demás	
	“Me encantaría tener esa cantidad de gente en mi estética, pero no son mis clientas, son del spa”	Sinceridad Respeto por los demás	
Influencia	“Ella tiene que darse cuenta de que yo sé lo que estoy haciendo y esa es la única forma de que quieran”	Crear una imagen positiva del emprendedor.	No hay influencia sobre el cliente. Imagen positiva del emprendedor.
	“La mayoría viene por recomendación de alguien más.”	No hay influencia sobre el cliente.	
Empatía	“Con mi hermana si me resulta muy difícil trabajar”	Conflicto interpersonal	Conflicto interpersonal Percepción negativa del otro y sus intenciones
	“Me molesta que venga una persona, aunque sea mi propia hermana, a querer aprovecharse de eso cuando ella nunca hizo nada para colaborar”	Percepción negativa de las intenciones del otro	Desinterés por resolver el conflicto.
	“no quería que me pasara por encima”	Percepción negativa de las	

		intenciones del otro.	
	“Yo organizaba los turnos los días y horarios que ella no iba. Yo sabía que era para quilombo si estábamos las dos juntas.”	Desinterés por resolver el conflicto.	
	“Ella es así, no le suelen durar los trabajos.”	Percepción negativa del otro.	
Orientación al servicio	“A veces tengo que hacer distintos tratamientos, lo que me exige mucho más tiempo y no les cobro todo.”	Brindar tiempo extra al cliente	Brindar tiempo extra Priorizar la satisfacción y fidelidad del cliente
	“Yo quería que esa clienta se vaya contenta y me recomiende.”	Satisfacción del cliente Fidelidad del cliente	
	“Al menos me aseguro de que la persona vea un cambio mínimo.”	Satisfacción del cliente.	
Resolución de conflictos	“Una señora se hizo un tratamiento. Cuando terminé las sesiones el cambio era mínimo.”	Cliente insatisfecho	Situación conflictiva con un cliente insatisfecho y molesto. Actitud agresiva e individualista
	“La mujer medio que se enojó y no me quiso pagar. Me dijo que yo era una estafadora”	Cliente molesto Situación conflictiva.	
	“Yo empecé a perseguirla diciéndole que me tenía	Actitud agresiva	

	que pagar, que la estafadora era ella.”		
	“Le dio tanta vergüenza a ella que la gente nos mirara que me pagó rápido y se fue.”	Priorizar intereses personales.	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“En mi caso como te digo fue la plata”	Factor económico	Factor económico
	“Si una persona necesita plata y sabe hacer algo o tiene la capacidad, busca la forma”	Factor económico Habilidades personales	No competencias
Competencias para sostener un emprendimiento	“En mi caso yo creo que es la honestidad”	Honestidad	Integridad
	“Las clientas esperan que yo les dé una garantía de que el trabajo va a funcionar”	Credibilidad	

A partir de las entrevistas realizadas, se puede identificar un conjunto de competencias emocionales y sociales en P.A.

Se identificó la competencia de autoevaluación dado que, P.A es capaz de reconocer sus propias limitaciones con respecto a lo que es capaz de hacer. Esto se hizo visible en pedidos de clientes a los cuales ella no puede responder por no contar con el conocimiento y recursos necesarios. A su vez, reconoce sus aptitudes para desempeñar las tareas que su emprendimiento demanda.

Es evidente la competencia de autoconfianza, por la cual ella es capaz de rechazar las opiniones negativas de los demás en lo que se refiere a su emprendimiento, tomando una postura firme y priorizando su gusto por emprender. Reconoce sus capacidades y percibe que estas son las que garantizan el éxito en su emprendimiento, lo cual se conoce como autoeficacia.

Es una persona responsable, ya que manifiesta que siempre respeta los horarios de trabajo e incluso en ocasiones se ha visto obligada a sacrificar su tiempo libre para trabajar en su emprendimiento.

Es una persona capaz de adaptarse a los acontecimientos adversos, presentando un punto de vista flexible que le permite buscar diferentes tipos de soluciones y ejecutarlas.

No se identifican experiencias que den cuenta de la competencia de innovación, dado que las ideas novedosas no provienen de su imaginación y creatividad, más bien son propuestas por sus clientas.

Tampoco se identificaron competencias asociadas con la orientación al logro. Si bien es capaz de reconocer un logro alcanzado, carece de planificación en sus acciones y los objetivos no son definidos con anterioridad.

Se trata de una persona con iniciativa. Su emprendimiento surge para dar solución a un problema familiar que atravesaba al momento de iniciar. A esto se le sumaron las dificultades propias de la pandemia. En una ocasión fue capaz de aprovechar una oportunidad del entorno que le permitió el crecimiento de su emprendimiento.

P.A es una persona íntegra. Ante una situación que pone en juego su integridad, ella decide actuar con sinceridad y respetando a los demás.

Con respecto a las competencias sociales, no se identifican cualidades relacionadas con la competencia de influencia, manifiesta que no es necesario persuadir a sus clientas, ya que llegan a su negocio por recomendación de alguien más.

También carece de empatía. En la entrevista relata conflictos para trabajar junto a un pariente que no son resueltos. En lugar de buscar comprender el estado emocional del otro, presenta un desinterés por resolver conflictos y manifiesta tener una percepción negativa de las intenciones del otro. Esto se vincula con su incapacidad de resolver conflictos con sus clientes. Ante una situación en la que un cliente se presentó molesto e insatisfecho, ella respondió de manera agresiva e individualista.

A pesar de esto, se puede afirmar que posee cualidades asociadas con la orientación al servicio. P.A comprende cuáles son los motivos que acercan a sus clientes a su emprendimiento y prioriza llevar a cabo las acciones que sean necesarias para satisfacerlos, aunque esto le implique tiempo y trabajo extra.

En síntesis, se exponen en una tabla las competencias identificadas en P.A.

Tabla 7 *Competencias identificadas. Participante P.A*

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación Autoconfianza Responsabilidad Adaptación Iniciativa Integridad	Orientación al servicio

P.A no reconoce competencias emocionales ni sociales a la hora de iniciar un emprendimiento, ya que manifiesta que es el factor económico el que determina la decisión de emprender. Por otro lado, destaca que las principales competencias de un emprendedor que permiten que su negocio se sostenga, es la integridad, actuando de forma honesta con sus clientes.

Participante B.N

Edad: 26 años

Nivel de instrucción: Universitario completo.

Características del emprendimiento: B.N tiene un emprendimiento de venta de accesorios de moda y bijouterie hace siete años. Ella se encarga del diseño y elaboración de algunos productos, mientras que otros son comprados en tiendas mayoristas. Actualmente se asoció con su hermana, con quien distribuyó responsabilidades y tareas, B.N se encarga de manejar las finanzas del emprendimiento, realizar compras a proveedores y elaborar los productos.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que el participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que B.N considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 8 Análisis de entrevistas. Participante B.N

Temas	Cita	Categorización abierta	Categorización axial
Autoevaluación	“Me llegaban muchísimos pedidos de clientas del interior que querían revender. Pedían que se los mandara en 24 o 48 horas como mucho.”	Demanda de clientes	Demanda de un cliente Dificultad para reconocer las propias limitaciones
	“Agarraba todos los pedidos y después me frustraba un montón no poder cumplir”	Dificultad para reconocer las limitaciones Frustración	Frustración Reconocimiento de sus recursos disponibles
	“Sigo intentando hacerlos, aunque a veces sepa que los tiempos no me dan (ríe).”	Dificultad para reconocer las propias limitaciones	

	“Yo no tenía tanta inversión como para abrir un local y sabía que iba a tener que pedir prestamos”	Reconocimiento de los recursos disponibles	
Autoconfianza	“No sabía si iba a resultar bien.”	Situación que genera incertidumbre	Situación que genera incertidumbre
	“Mi mamá decía que era mejor abrir un local”	Opiniones de los demás	Opinión de los demás
	“Hablé con mi cuñado que es ingeniero y me dijo que él me podía dar una mano con la página web y lo pusimos en marcha.”	Búsqueda de recursos para llevar a cabo el proyecto Ayuda externa	Toma de decisiones basada en el juicio propio Resultados positivos.
	“Me pareció que era una buena opción y muchísimo menos arriesgada que abrir un negocio.”	Toma de decisiones basada en juicio propio.	
	“La gente aburrída en su casa quería comprar todo por internet, así que la verdad fue el momento justo para hacerlo.”	Resultados positivos	
Responsabilidad	“Si me pasó que por ahí mis amigas y amigos salían o se juntaban y yo no iba porque sabía que tenía que terminar de armar un pedido para el día siguiente.”	Prioridad del trabajo por sobre el tiempo libre	Prioridad del trabajo Cumplimiento de responsabilidades a tiempo

	“No me gusta demorar en las entregas, prefiero armar todo y mandarlo el día que les dije.”	Cumplimiento de las responsabilidades Puntualidad	
Adaptabilidad	“Me pasó cuando yo me recibí. Ahí tuve que darle una pausa, dejar de dedicarle el 100% del tiempo.”	Acontecimiento adverso Falta de tiempo	Acontecimiento adverso Agotamiento físico y mental Dificultad para responder al problema con los intentos de solución Ayuda externa
	“Realmente terminaba agotada físicamente y mentalmente”	Agotamiento físico y mental	
	“Me di cuenta que sola no iba a poder hacer más nada.”	Dificultad para responder al problema	
	“Dejé de buscar clientas nuevas, de querer aumentar mis ventas y me quedé como en standby.”	Intento de solución	
	“Ahí entró mi hermana también a ayudarme”	Ayuda externa	
Innovación	“Se me ocurrió en realidad porque vi que en otras provincias se usaba mucho la tienda online y acá no”.	Implementación de una idea novedosa en la región.	Implementación de una idea novedosa en la región Utilización de ayuda externa y tiempo extra Resultados positivos
	“Cuando empezó la pandemia si fue un descontrol, me acuerdo que llegaban veinte, treinta y hasta cuarenta ventas por día.”	Resultados positivos	

	“Necesité de la ayuda de mi cuñado para armarla bien y llevó mucho tiempo.”	Ayuda externa Tiempo invertido	
Orientación al logro	“Un día la hermana de una amiga me dice que en Buenos Aires hay un barrio, en Once, donde venden todos los insumos. En ese momento me propuse hacer números para poder juntar suficiente plata para viajar”	Receptividad ante ideas propuestas por el entorno.	Receptividad ante ideas propuestas por el entorno. Definición y planificación de acciones para el cumplimiento del objetivo Objetivos orientados al crecimiento del emprendimiento
	“Después de un tiempo en el cual ahorré muchísimo para poder pagarme el pasaje y además juntar la plata para llevar, lo hice.”	Conjunto de acciones orientadas al objetivo Objetivo cumplido	
	“Me di cuenta que era más rentable viajar cada tres meses a traer mercadería de allá. Empecé a hacer eso”	Búsqueda de mejoras en el emprendimiento.	
Iniciativa	“La idea surgió cuando empecé la universidad, o sea hace 6 años”	Idea propia de emprender	Deseo de independencia Idea de emprender
	“Cuando empecé a estudiar quería tener mi propia plata así que empecé con cien pesos.”	Deseo de independencia	Búsqueda de alternativas

	Yo no tenía celular así que me compre uno usado para publicar y vender en Facebook.	Carencia de recursos materiales Búsqueda de alternativas.	Resultados positivos a largo plazo
	“Me quedaba ahí durante horas hasta que llegaba alguien a comprar.”	Perseverancia	
	“Con el tiempo fui haciéndome más conocida y mis clientas también fueron enganchándose.”	Resultados positivos. Fidelidad del cliente.	
Integridad	“Una clienta que revendía mis productos me pidió mucha cantidad, yo encima estaba con otros pedidos. Y se puso muy cargosa preguntándome si ya lo había mandado.”	Demanda de un cliente Dificultad para cumplir con los plazos.	Demanda de un cliente Dificultad para cumplir con el cliente Responder con honestidad
	“Decidí decirle la verdad, estaba atrasada y no había podido terminarlo, le pedí disculpas y supo entenderme.”	Honestidad Resultados positivos.	Resultados positivos
Influencia	“Todos los emprendedores buscamos influir a la gente, tenemos que crearle la necesidad al cliente para que nos compre.”	Idea de influencia	Concepto de influencia Identificación de un momento para influir en el cliente
	“En la época de verano, es mi temporada más fuerte, es más fácil llegar a la gente y transmitirles la	Detección de momentos para influir.	

	idea de que necesitan comprar.”		
Empatía	“Con mi hermana, tenemos personalidades muy distintas.”	Desacuerdo con un socio.	Desacuerdo con un socio Comprensión del estado interno y la conducta del otro
	“Ella era muy chica, las cosas que para mí eran importantes para ella no porque tenía otras prioridades lógicamente.”	Comprensión del estado interno del otro.	Identificar y posponer intereses personales.
	“Yo tuve que aflojar un poco mi idea de querer tener todo ordenado y planificado para adaptarme a su forma de hacer las cosas. Y ella también con la edad fue aprendiendo a adquirir responsabilidades.”	Identificar intereses personales. Comprensión de la conducta del otro. Posponer los intereses personales.	Resolución del desacuerdo.
	“Ahora trabajamos bien juntas.”	Resolución del desacuerdo.	
Orientación al servicio	“Los cadetes me fallan o no cumplen para ir a dejar las cosas entonces yo tenía que tomarme un taxi o el colectivo dejar las cosas en el correo o en la casa de la clienta.”	Imprevistos Ejecución de soluciones. Satisfacción de las necesidades del cliente.	Imprevisto Comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente Brindar imagen positiva de sí misma.
	“Lo hice en varias ocasiones, para no quedar mal yo como emprendedora.”	Brindar imagen positiva de sí misma.	

	“La persona justo lo puede necesitar para ese día.”	Comprensión de las necesidades del cliente.	
Resolución de conflictos	“Una vez me pasó que una persona compró una pulsera y la retiró su novio. Parece que esperaba que fuera de un color más oscuro entonces nos dijo que la habíamos estafado.”	Situación conflictiva con un cliente. Actitud agresiva del cliente.	Situación conflictiva con un cliente. Comprensión y predisposición positiva ante la actitud agresiva de un cliente.
	“No hay que tomárselo personalmente e intentar resolverlo en la medida de las posibilidades.”	Actitud positiva Comprensión del conflicto.	Solución en beneficio del cliente
	“Yo le dije que podía cambiársela o devolverle la plata.”	Solución en beneficio del cliente.	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“En mi caso, me gusta ser independiente.”	Deseo de independencia	Independencia
	“En mi familia todos son independientes entonces creo que crecí con esa idea.”	Idea de independencia	
Competencias para sostener un emprendimiento	“Yo creo que es la persistencia, sostenerlo en el tiempo”	Persistencia	Optimismo
	“Noté que durante el tiempo que yo no trabajaba las clientas igual me hablaban para pedirme. Entonces pensé	Permanencia en el tiempo	

	que pasaría si lo hago de forma permanente.”		
	“Que es justamente la persistencia la que hace que un negocio se sostenga”	Sostenimiento de un negocio	
	“Persistencia me refiero a sostener el emprendimiento en el tiempo a pesar de que a veces existan complicaciones para hacerlo.”	Sostenimiento de un negocio a pesar de las dificultades.	

A partir de las entrevistas llevadas a cabo con la participante B.N no se identificaron capacidades correspondientes con la competencia de autoevaluación. Si bien es capaz de reconocer los recursos materiales y económicos con los que cuenta; frente a la demanda de un cliente, presenta cierta dificultad para reconocer sus propias limitaciones, lo que decanta en sentimientos de frustración.

Es una emprendedora que posee autoconfianza, dado que en un momento en el que se encontró rodeada de la opinión de los demás en una situación que generaba incertidumbre, tomó decisiones basadas en su propio juicio, obteniendo resultados positivos para su negocio.

Posee la competencia de responsabilidad, dado que prioriza su trabajo por sobre el tiempo libre y recalca la importancia de ser puntual con sus clientes.

Ante un acontecimiento adverso, tuvo dificultades para hallar soluciones que garanticen el crecimiento del negocio. Además, durante este periodo de dificultades manifiesta haber sentido agotamiento físico y mental, lo cual la motivó a buscar ayuda externa. El hecho de sostener un emprendimiento durante seis años es un claro indicador de su capacidad para adaptarse.

Se identificó la competencia de innovación. B.N implementó una idea que existía en otras partes del mundo, pero se trataba de una propuesta novedosa en Salta Capital.

Para llevarlo a cabo, invirtió tiempo y solicitó ayuda externa. Obtuvo resultados satisfactorios para su negocio.

Está desarrollada la competencia de orientación al logro. B.N es capaz de definir y planificar un conjunto de acciones que le permiten alcanzar un determinado objetivo. Los objetivos que se ha propuesto estaban orientados al crecimiento de su emprendimiento.

También es evidente la presencia de iniciativa. B.N inició su emprendimiento por cuenta propia a los 18 años. Fue motivada por un deseo de independencia económica y un interés por el rubro en el que trabaja. Ante la carencia de recursos materiales, puso en marcha una búsqueda de alternativas posibles que le permitieran concretar su negocio. Al cabo de un tiempo, esto trajo resultados positivos para su emprendimiento.

Es una persona con integridad, dado que, ante la dificultad para cumplir con la entrega a un cliente en el tiempo estipulado, optó por actuar con honestidad y respeto, lo cual se tradujo en resultados positivos para su emprendimiento.

Con respecto a las competencias sociales, no se ha identificado la capacidad de influencia de B.N. Si bien comprende la importancia de influir sobre el cliente, y es capaz de reconocer un momento propicio para hacerlo, no relató situaciones prácticas en las que se pueda evidenciar esta competencia.

Se trata de una persona con empatía, ya que, ante los desacuerdos con su socia, es capaz de comprender el estado interno y la conducta de la otra persona. A su vez, puede identificar sus propios intereses (autoconocimiento) y elige posponerlos para asegurar el bienestar dentro del emprendimiento.

Tiene cualidades que se corresponden con la competencia de orientación al servicio. Su actitud empática le permite comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, incluso cuando surgen imprevistos que trascienden su responsabilidad.

Ante un conflicto con un cliente, ella presentó una actitud comprensiva y una predisposición positiva para solucionar el problema en beneficio del cliente. A partir de esta conducta se puede identificar la competencia de resolución de conflictos.

En síntesis, se exponen las competencias identificadas en B.N.

Tabla 9 *Competencias identificadas B.N*

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoconfianza Responsabilidad Adaptabilidad Iniciativa Integridad Innovación	Empatía Resolución de conflictos Orientación al servicio

B.N considera que una persona, a la hora de iniciar un emprendimiento debe tener un deseo de independencia, esto puede asociarse con la competencia de autoconfianza. Mientras que, para sostener un negocio en el tiempo, B.N afirma que un emprendedor debe contar con la capacidad de persistir a pesar de las dificultades. En otras palabras, contar con la competencia de optimismo descrita por Goleman.

Participante A.G

Edad: 23 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso

Características del emprendimiento: A.G tiene un emprendimiento de venta de comida rápida, específicamente hamburguesas. El emprendimiento inició hace 2 años Actualmente cuenta con dos locales abiertos al público solo para pedidos y retiros, no consumo en el lugar. En ambos locales tiene empleados, entre los cuales hay cadetes, cocineros y encargados.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que el participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que A.G considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 10 Análisis de entrevistas. Participante A.G

Temas	Citas	Codificación abierta	Codificación axial
Autoevaluación	“Esos pensamientos siempre están, pensar “no puedo”, “hasta acá llegué”.”	Reconocimiento de ideas propias	Reconocimiento de sus propios temores e ideas negativas
	“El miedo siempre está, de no poder llegar a cubrir a tanta gente, no poder ofrecer un buen servicio.”	Reconocimiento de sus propios temores	Reconocimiento de sus propias limitaciones Búsqueda de ayuda externa
	“Si sale mal me fijaré en cuál fue mi error y cómo hacer para no volver a fallar.”	Revisión y aprendizaje a partir de la experiencia	para resolver una situación
	“El negocio empezó a crecer mucho, yo ya no podía manejar los	Crecimiento del emprendimiento	

	números, sentía que se me iba de las manos “	Reconocimiento de sus propias limitaciones.	
	“Hable con un profesor de la universidad y le pregunté si no conocía algún contador que me pueda dar una mano con eso.”	Búsqueda de ayuda externa Situación resuelta.	
Autoconfianza	“Me ha pasado de dudar si abrir o no el local de zona sur.”	Situación que genera incertidumbre Posibilidad de crecimiento del negocio	Percepción positiva ante la incertidumbre Interés por el crecimiento del emprendimiento
	“Aunque sabía que era una inversión grande lo hice de todas formas pensando en el crecimiento del negocio y no en que pudiera salir algo mal.”	Percepción positiva de la situación de incertidumbre Deseo de crecimiento.	
Responsabilidad	“Me pasó que un sábado a la noche no había cadetes para zona norte.”	Una situación a resolver	Asunción de una responsabilidad y realización de acciones concretas para cumplirla.
	“Tuve que ir yo a cubrir ese problema, entonces salí a hacer los repartos en mi auto.”	Asunción de una responsabilidad en beneficio del emprendimiento Acciones concretas para cumplir con la responsabilidad	Sacrificio de tiempo libre Dificultad para organizarse con las

		Sacrificio del tiempo libre.	responsabilidades al inicio del emprendimiento a causa del factor tiempo
	“Empecé a delegar las tareas a tiempo y eso me permitió a mi cumplir con mis responsabilidades, justamente por tener el tiempo para hacer las cosas bien.”	Delegar tareas para cumplir adecuadamente con las propias responsabilidades. Factor tiempo	Delegar tareas para llevar a cabo de manera adecuada las responsabilidades.
	“Cuando recién empezaba y tenía muchos pedidos los entregaba más tarde de lo acordado porque cuesta organizarse. Quizás terminaba de hacerlo diez o quince minutos después de lo planeado.”	Dificultad para organizarse al inicio del emprendimiento. Demora en el cumplimiento de las responsabilidades.	
Adaptabilidad	“Empecé trabajando en mi casa y posteriormente alquilé un local. Eso fue porque no daba abasto, era molesto para mi mamá. Me di cuenta que si quería seguir con el negocio no podía ser en mi casa.”	Aumento de la demanda. Percepción de una oportunidad de crecimiento.	Aumento de la demanda Percepción del cambio como una oportunidad Búsqueda de ayuda externa Inversiones orientadas al crecimiento
	“Tuve que buscar dos personas que me ayuden, llevar lo que tenía en mi casa, de equipamiento, y comprar más cosas.”	Búsqueda de ayuda externa Inversiones	Cambio en las responsabilidades y formas de trabajar

	“Tuve que adaptarme también a trabajar fuera de mi casa, ir en colectivo.”	Cambio en la modalidad de trabajo.	Resultados positivos
	“Con estas dos personas que me ayudaban mi trabajo ya no era imprescindible, sino que iba los días que más demanda había y les daba una mano.”	Cambio en las responsabilidades.	
	“Lo más difícil fue el primer momento, de mudarme de casa hacia otro lugar. Ponete a pensar que también implicó pagar un alquiler, algo que en mi casa no hacía.”	Inversiones Percepción del cambio como una oportunidad para crecer.	
	“Aposté por el crecimiento y por eso decidí mudarme.”	Toma de decisiones basada en una percepción positiva del cambio.	
	“Y bueno ahí estuvimos, hasta que fue necesario buscar otro lugar más grande”	Resultados positivos	
Innovación	“A mí se me ocurrió que entregando los pedidos en un paquete más lindo estéticamente eso aumenta el valor del producto”	Propuesta creativa en la forma de entregar el producto.	Idea innovadora en relación al contexto en la forma de entregar el producto

	<p>“En EEUU las cosas son así, cada lugar tiene su propia paquetería con su logo y sus colores. Entonces observando me di cuenta que nadie en Salta lo hacía.”</p>	<p>Percepción de las características de la competencia. Idea innovadora en relación al contexto.</p>	<p>Percepción de las características de la competencia</p>
Orientación al logro	<p>“El logro más importante para mí fue tener un local tan equipado como el que tengo ahora en zona norte porque es lo que me permite de alguna manera ofrecer un buen servicio.”</p>	<p>Objetivo orientado al crecimiento del emprendimiento.</p>	<p>Objetivo orientado al crecimiento del emprendimiento Planificación y evaluación de los objetivos.</p>
	<p>“Conseguirlo fue mucho trabajo y planificación.”</p>	<p>Planificación y trabajo orientado al objetivo.</p>	<p>Definición de objetivos a corto y largo plazo</p>
	<p>“En cuanto a ventas tenemos objetivos semanales, mensuales, o sea alcanzar determinado número de pedidos por semana.”</p>	<p>Establecimiento y evaluación de objetivos Objetivos a corto plazo</p>	<p>Objetivos precisos y definidos</p>
	<p>“Ahora estoy peleando con los objetivos de este año. Quiero abrir un local en zona centro, poder emplear a 25 personas y en un futuro abrir un local para que la gente pueda consumir en el lugar.”</p>	<p>Objetivo a largo plazo Objetivos precisos y definidos.</p>	
Iniciativa	<p>“Yo tuve la experiencia de trabajar en un lugar en Estados Unidos. Cuando</p>	<p>Experiencia previa en el rubro</p>	<p>Percepción positiva de un entorno hostil</p>

	me volví me di cuenta que había mucho por explotar en el rubro de hamburguesas artesanales.”	Percepción de una oportunidad en el entorno.	Experiencia previa en el rubro Resultados positivos que van acompañados de
	“Justo empezó la pandemia y fue una buena oportunidad. La gente priorizaba comer en su casa y eso fue algo que a mí me favoreció porque yo en ese momento no tenía el capital para poner un local.”	Percepción de una oportunidad en un entorno hostil.	nuevas inversiones para propiciar el crecimiento
	“Tenía plata ahorrada y empecé a hacer números. Decidí invertir en los equipamientos, todo muy básico y precario, pero era lo que podía hacer en el momento. Desde el principio empecé a ver resultados lo cual hizo que el negocio crezca muy rápido.”	Inversión inicial que le permite crecer. Obtención de resultados positivos rápidamente.	
	“En un momento la demanda era mucha y ya empezaba a molestar en casa. Entonces alquile un espacio más chico, pero ya no estaba en mi casa.”	Nueva inversión en favor del crecimiento del negocio.	
Integridad	“Me pasó un montón de veces que me pagan de más sin darse cuenta.”	Múltiples situaciones	Múltiples situaciones que

	“Si yo me doy cuenta le devuelvo la plata en el momento.”	Actuar de forma honesta.	tientan la integridad Actuar de forma honesta
	“En un emprendimiento uno es el que da la cara. Yo soy la cara de mi negocio y yo soy el que se perjudica si me llego a quedar con plata que no es mía, por ejemplo.”	Temor a difamar su emprendimiento.	Temor a difamar su marca
Influencia	“Fui el primero en Salta en incorporar el packaging personalizado. Es una forma de agregarle valor al producto, o sea que el cliente perciba que lo que está pagando vale la pena.”	Comprensión del cliente.	Comprensión del cliente Conocimientos de marketing y redes sociales. Comunicación e influencia a través de redes sociales.
	“Y las redes sociales también tienen un peso muy importante en la venta.”	Uso de redes sociales.	Competencia adquirida a través del aprendizaje. Resultados positivos visibles
	“Todo eso influye un montón, hablarles personalmente a tus clientes ayuda a crear una comunidad. Eso hace que cuando piensen en que quieren comer una hamburguesa, te elijan a vos.”	Conocimiento de estrategias para influir.	
	“Fui aprendiendo con la experiencia, pero también me interesa leer sobre	Competencia adquirida a través del aprendizaje.	

	marketing. Yo soy el que se encarga de eso en mi emprendimiento”.		
	“La forma en la que yo puedo comunicarme con ellos y por ende influir, es a través de las redes.”	Comunicación e influencia a través de redes sociales.	
	“Los días que más pedidos suelen llegar son los fines de semana y esos días si aprovecho para subir bastantes videos y demás y les recuerdo que estamos tomando pedidos desde temprano.”	Comunicación a través de redes sociales.	
	“Cuando yo publico que estamos tomando pedidos desde las 19hs y que la primera tanda no tiene costo de envío, empiezan a llegar muchos mensajes a los WhatsApp del negocio.”	Resultados positivos	
Empatía	“Creo que nadie es difícil y que por ahí lo que pasa es que existen problemas para comunicarse porque pensamos de diferente manera, pero no creo que alguien sea difícil sino más bien diferente.”	Reconocimiento y aceptación en las diferentes formas de pensar.	Reconocimiento y aceptación de las diferentes formas de pensar. Toma de responsabilidad en los malentendidos
	“Siempre trato de adjudicarme a mí mismo	Toma de responsabilidad	Dificulta para describir

	la responsabilidad de que el otro entienda algo mal.	en los malentendidos.	situaciones concretas en donde se ponga en juego la empatía.
	No me acuerdo concretamente ahora la verdad.”	Dificultad para describir una situación concreta.	
Orientación al servicio	“Hubo una vez que un cliente que ya me había pedido varias veces, me pidió 30 hamburguesas para un cumpleaños”	Solicitud personal de un cliente.	Solicitud personal de un cliente Interés y búsqueda de alternativas para satisfacer al cliente
	“Un amigo me ayudó en ese momento porque para mí era prácticamente imposible.”	Búsqueda de ayuda externa Interés por satisfacer al cliente.	Ayuda externa Cliente satisfecho
	“Buscamos la forma de hacer en dos tandas y las llevamos.”	Búsqueda de alternativas para satisfacer al cliente.	
	“Ese cliente nos sigue eligiendo hasta el día de hoy así que creo que salió todo muy bien.”	Cliente satisfecho.	
Resolución de conflictos	“Nos demoramos unos minutos en entregar un pedido y el cadete cuando llega al domicilio tenía que cobrar dos mil quinientos pesos. Abren la puerta le reciben la comida y el cliente le tira al piso solamente dos mil pesos y le dice “fíjate que	Demora en la entrega de un pedido Reacción hostil de un cliente	Demora en un pedido Reacción hostil de un cliente Conducta evasiva ante el conflicto

	vas a hacer, yo no te pienso pagar más”		
	“Yo hablé con él, me conto la situación y le dije al encargado del local que bloqueé ese número. Ese tipo de clientes no suma al local entonces prefiero cortar de raíz el problema y que nunca más vuelva a pedir.”	Conducta evasiva ante el conflicto.	
	“Al principio también me pasaba que me decían después te transfiero o cosas así y como yo no tenía experiencia les decía que sí para no perder la venta y nunca me transferían. A esas personas también las bloqueé.”	Conducta evasiva ante el conflicto.	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“Sino que la ambición es algo que empuja a una persona a dar lo mejor de sí mismo, porque siempre quiere más.”	Iniciativa	Iniciativa Factor económico
	“Desde chiquito siempre me gustó la plata. Con mi mamá tuvimos dos negocios frustrados que quebraron dos veces. Siento que me quedo la idea en la cabeza la idea	Factor económico.	

	de que había que volver a intentarlo”		
Competencias para sostener un emprendimiento	“Yo creo que es justamente la ambición. Querer lo mejor para vos o para tu familia y crecer es lo que hace que mi emprendimiento se sostenga.”	Iniciativa	Iniciativa

A partir de las entrevistas, se identificaron diversas competencias emocionales y sociales en el participante A.G.

En primer lugar, se evidencia la autoevaluación, ya que A.G es capaz de reconocer temores e ideas negativas sin que estas influyan en su desempeño como emprendedor. Además, en una ocasión menciona que apeló a ayuda externa que le permitió resolver problemas contables que él no se sentía competente para solucionar. Esto último es un indicador de la capacidad para reconocer sus propias limitaciones. Señala que ante decisiones erróneas realiza una revisión y reflexión de la experiencia para convertirla en un aprendizaje valioso para el futuro.

Se pudo notar la presencia de autoconfianza. A.G es un emprendedor que percibe de manera positiva la incertidumbre del contexto. Además, ejecuta decisiones pensando en el crecimiento de su emprendimiento y no en los posibles riesgos.

Es una persona responsable. En aquellas ocasiones en las que fue necesario postergar su tiempo libre para atender necesidades del emprendimiento lo hizo, asumiendo responsabilidades que no le correspondían a él, sino a sus empleados. La responsabilidad es una cualidad que fue adquiriendo con el paso del tiempo dado que al iniciar su negocio tenía dificultades para cumplir con todas las tareas. A.G enfatiza en la idea de que delegar tareas permite a un emprendedor cumplir con sus responsabilidades de la mejor manera.

También es una persona capaz de adaptarse al cambio. A.G tiene una percepción positiva del entorno cambiante, visualizándolo como una oportunidad de crecimiento. Es por esto que, ante el aumento en la demanda de sus productos, optó por modificar la forma

de trabajo, buscar ayuda externa y realizar inversiones económicas que le posibilitaran atravesar el proceso de cambio. Luego de esto, obtuvo resultados positivos que le permitieron en un futuro seguir creciendo como emprendedor.

No se ha identificado la competencia de innovación. A.G relata que incorporó ideas creativas dentro del emprendimiento, pero lo hizo observando a su competencia. Además, el nombre de su emprendimiento es idéntico al lugar en el cual trabajó años atrás.

A.G es un emprendedor orientado al logro. Es capaz de definir objetivos precisos a corto y largo plazo, planifica los cursos de acción para llevarlos a cabo y los evalúa posteriormente. Sus objetivos están claramente orientados al crecimiento del negocio.

Es una persona con iniciativa. El emprendimiento de A.G surge en el contexto de pandemia gracias a que, debido a su experiencia anterior en el rubro, es capaz de identificar una oportunidad durante el confinamiento y poner en marcha su negocio en un entorno percibido como hostil para muchas personas. El negocio de A.G obtiene resultados positivos rápidamente, lo cual lo movilizan a continuar invirtiendo y trabajando para seguir creciendo.

No se encontraron características que coincidan con la competencia de integridad. Si bien actuó de manera honesta en diferentes situaciones, señala que lo hizo para no difamar la imagen de sí mismo y su negocio. Entonces no se trata de una auténtica integridad.

Con respecto a las competencias sociales, A.G cuenta con una formación que le permite comprender e influir a sus clientes. Manifiesta que la capacidad de influir fue adquirida gracias al aprendizaje y la lectura sobre el tema. Enfatiza en el uso de redes sociales para cumplir con este objetivo y señala que obtiene resultados positivos cuando aplica técnicas de persuasión en los clientes.

En relación con la empatía, A.G manifiesta ser una persona capaz de aceptar a las personas por sus diferentes formas de pensar. A su vez, expresa que es él quien asume la responsabilidad cuando existen malentendidos con sus trabajadores. No obstante, presenta dificultades para describir situaciones concretas en las cuales se ponga en juego la empatía, por lo que no puede afirmarse la presencia de esta competencia.

Es una persona orientada a satisfacer al cliente, ya que, ante la solicitud especial de un cliente, puso en marcha una búsqueda de distintas alternativas para satisfacerlo. Dada su incapacidad para responder adecuadamente a esta solicitud, apeló a ayuda externa para entregar un pedido en tiempo y forma y obtener como resultado un cliente satisfecho.

Presenta dificultad para resolver conflictos cuando se le presentan. En una ocasión, ante la demora en la entrega de un pedido, el cliente reaccionó de manera hostil. Como resultado, AG decidió evadir el conflicto. Señala que es una actitud que suele tomar cuando surgen problemas con los clientes.

En síntesis, se exponen en una tabla las competencias identificadas en AG.

Tabla 11 Competencias identificadas. Participante A.G

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación	Influencia
Autoconfianza	Orientación al cliente
Responsabilidad	
Adaptabilidad	
Iniciativa	
Orientación al logro	

Por último, señala a la iniciativa como la característica que una persona debe tener para iniciar un negocio y sostenerlo en el tiempo. Describe a la iniciativa como la ambición y el impulso que permite a una persona crecer y hacer las cosas de la mejor forma posible.

Participante G.B

Edad: 30 años

Nivel de instrucción: Universitario completo.

Características del emprendimiento: G.B tiene hace cinco años un emprendimiento de venta de joyas. Inició vendiendo a familiares y conocidos en eventos o lugares de trabajo y actualmente cuenta con un local comercial abierto al público. Siendo ella la única persona que trabaja en el emprendimiento, lleva a cabo todas las tareas como ser: compra a proveedores, manejo de la contabilidad y atención al cliente.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que el participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que G.B considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 12 Análisis de entrevistas. Participante G.B

Tema	Cita	Codificación abierta	Codificación axial
Autoevaluación	“En la época de fiestas la demanda es altísima y yo sola no puedo manejarlo. El local se llenó de gente esa semana y encima tenía que estar envolviendo todo para regalo, a la vez que miraba que nadie se robe nada.”	Demanda alta en el emprendimiento. Múltiples tareas a cargo del emprendedor.	Alta demanda que implica la realización de múltiples tareas por parte del emprendedor Reconocimiento de las propias limitaciones
	“Era imposible para mí estar pendiente de todo eso al mismo tiempo.”	Reconocimiento de las propias limitaciones.	Aprendizaje a partir de las experiencias previas
	“Con esta experiencia me di cuenta de que tenía que preparar las cosas con	Aprendizaje a partir de las	Búsqueda de ayuda externa

	tiempo en estas épocas donde la demanda es mayor”	experiencias previas.	Resultados positivos
	“Hay veces que también les pido ayuda a mis amigas, si pueden darme una mano en el negocio.”	Búsqueda de ayuda externa.	
	“Cuando ya tenés todo preparado con anterioridad es mucho más rápida la atención y por ende la experiencia de compra del cliente también es mucho mejor.”	Mejora en la atención al público Clientes satisfechos	
Autoconfianza	“Hace un año apareció la posibilidad de poder abrir un local. Recién terminaba la pandemia, había cierta incertidumbre e invertir en un local iba a significar mucha plata.”	Posibilidad de crecimiento para el negocio Contexto de incertidumbre	Contexto de incertidumbre Sentimientos negativos por experiencias pasadas Actitud positiva
	“Me tiré a la piletta una vez más, porque más allá de la plata creo q los emprendedores somos muy soñadores, yo siempre había soñado con tener un local, decorarlo y asesorar a la gente personalmente.”	Actitud positiva ante la incertidumbre Toma de decisión.	Crecimiento del negocio y resultados positivos
	“Alquilé el local y hasta el día de hoy sigue funcionando. El local me dio la posibilidad a mí de	Resultados positivos a largo plazo. Independencia	

	alquilarme un departamento e independizarme.”		
	“Tuve mucho miedo porque durante la pandemia me vi obligada a cerrar un pequeño localcito que pude abrir solo dos meses.”	Inseguridad por experiencias pasadas.	
Responsabilidad	“Yo hago todo. Soy la única no tengo a nadie más.”	Asunción de la totalidad de responsabilidades en el negocio.	Única persona responsable del emprendimiento Emprendimiento como prioritario Trabajar durante el tiempo libre Puntualidad Organización en el cumplimiento de tareas.
	“Siempre dejo de lado mi tiempo libre. Yo siempre digo que ser emprendedor es dejar de lado muchas cosas para que el negocio funcione.”	Postergar el tiempo libre. Emprendimiento como prioritario.	
	“Mi negocio depende de mí, de nadie más que de mí. Yo estoy todo el tiempo con X.”	Dedicación exclusiva al emprendimiento.	
	“Por ahí estoy con mis amigas y estoy respondiendo mensajes de clientas o subiendo fotos, siempre tengo presente a X.”	Trabajar en el negocio durante el tiempo libre	
	“No se me viene a la cabeza ninguna situación puntual en la que no haya podido cumplir responsabilidades porque	Organización en el cumplimiento de las distintas tareas.	

	la realidad es que soy muy organizada con eso.”		
	“Vivo arriba de mi negocio entonces no hay problema con eso, siempre abro a tiempo.”	Puntualidad	
Adaptabilidad	“Me costó un montón sostener el negocio en la pandemia.”	Dificultades para sostener el negocio debido al contexto de pandemia.	Contexto de pandemia como obstáculo para la continuidad del negocio
	“Me anime a abrir un showroom tres meses antes de la pandemia. Cuando empezó la pandemia lo tuve que cerrar.”	Culminación de un proyecto debido al contexto de pandemia.	Sentimientos de frustración en relación al emprendimiento
	“En ese momento sentí que hasta ahí había llegado el negocio.”	Sentimientos de frustración con respecto al futuro del emprendimiento.	Búsqueda activa y puesta en marcha de soluciones para continuar con el emprendimiento
	“Ya ni siquiera podía salir a vender como antes a los colegios porque la gente no trabajaba.”	Dificultad en la forma de trabajar.	Resultados positivos
	“Después de mucho llanto y frustración me puse a armar la tienda online. Eso me llevó un montón de tiempo”	Sentimientos negativos con respecto al emprendimiento	
		Búsqueda de alternativas para afrontar el problema	

	“Ofrecí envío gratis dentro de Salta Capital”	Solución encontrada para continuar con el emprendimiento	
	“Así fue como pude repuntar las ventas. Una de las épocas de mi emprendimiento en donde mejor me fue.”	Resultados positivos.	
Innovación	“Hace unos años se me ocurrió armar unas pulseritas rojas para vender. No era necesariamente para realizar alguna mejora, pero sí para sumarle algo a mi emprendimiento.”	Propuesta creativa Agregar valor al emprendimiento	Propuesta creativa para agregar valor al emprendimiento Ejecución de acciones para satisfacer a los clientes
	“La gente me las pedía, entonces yo traía unas de cristal y plata. Pero después pensé en ofrecer una opción económica a la que todas puedan acceder.”	Pedido de los clientes Ejecución de acciones para satisfacer al cliente.	Resultados positivos
	“En año nuevo es la fecha en que más se venden porque a las chicas les gusta ponérsela y pedir un deseo.”	Resultados positivos.	
Orientación al logro	“Mi logro más grande es poder vivir de esto.”	Logro identificado	Logro identificado
	“Fue el resultado de un camino que fui haciendo lentamente. Abrir el local	Logro alcanzado de forma paulatina	Asunción de riesgos en favor

	fue un riesgo, pero a la vez sabía que si salía bien me iba a permitir mucho crecimiento.”	Asunción de riesgos en favor del crecimiento del negocio	del crecimiento del negocio. Ausencia de planificación para alcanzar objetivos
	“Fue algo que se dio, con el tiempo y el trabajo. No sé si lo planifique tan precisamente, pero si era algo que yo soñaba.”	Ausencia de planificación	Ausencia de objetivos futuros
	“No tengo objetivos por ahora, me gustaría que todo siga marchando bien en el local.”	Ausencia de objetivos definidos a futuro.	
Iniciativa	“Empecé a pedir que me paguen un porcentaje del sueldo en joyas. En ese momento tomé la decisión y arranqué vendiendo primero con mi pañito.”	Emprendimiento y trabajo en relación de dependencia en simultáneo.	Emprendimiento y trabajo en relación de dependencia en simultáneo. Deseo de independencia
	“Empecé a pensar quiero ser mi propia jefa, trabajar sola para no depender de algo externo.”	Deseo de independencia.	Aprovechamiento de oportunidades. Influencia de otra persona para emprender.
	“Iba a la ciudad judicial, a las escuelas y en ese momento vendía fiado. La gente me compraba y al mes siguiente me pagaban.”	Aprovechamiento de las oportunidades. Inicios del emprendimiento.	Crecimiento progresivo de los ingresos.
	“Mi novio me animó para que deje de trabajar en relación de dependencia y me anime a emprender.”	Influencia de otra persona para animarse a emprender.	

	<p>“Al principio si tuve que remarla mucho porque yo pasé de cobrar un sueldo fijo a tener ingresos variables y que en cierto sentido dependía de cuanto yo me moviera para vender.”</p>	<p>Dificultades al inicio del negocio. Ingresos variables.</p>	
	<p>“Ahora que gano incluso más que lo que ganaría trabajando en esa joyería.”</p>	<p>Aumento en los ingresos.</p>	
Integridad	<p>“La verdad creo que nunca me pasó.”</p>	<p>No menciona experiencias.</p>	<p>Competencia no identificada.</p>
Influencia	<p>“Cuando empecé yo iba con mi pañito con joyas a todos lados, aprovechaba cualquier oportunidad para vender, me sentaba horas a mostrarle todo a la gente, re cara dura.”</p>	<p>Establecimiento de vínculos con los clientes Aprovechamiento de oportunidades para vender.</p>	<p>Establecimiento de un vínculo con los clientes Aprovechamiento de distintas oportunidades para vender.</p>
	<p>“Justamente mi novio cuando yo empecé a vender bien se dio cuenta de la cantidad de plata que yo ganaba vendiendo con mi pañito y me animó para que deje de trabajar en relación de dependencia y me anime a emprender.”</p>	<p>Aumento en los ingresos. Abandono del trabajo en relación de dependencia.</p>	<p>Resultados positivos.</p>
Empatía	<p>“Yo no las percibo como una competencia, entiendo que son chicas como yo que quieren emprender para tener independencia.”</p>	<p>Comprensión de los sentimientos de los demás.</p>	<p>Comprensión de los sentimientos de los demás</p>

	<p>“Yo le dije que me hubiera gustado que ella me lo pregunte, que no me gustó la forma de manejarse a mis espaldas con el taller y mintiendo que había sido yo la que le dio el contacto.”</p>	Comunicación efectiva	Interés por las necesidades de los demás
	<p>“No hacer perder tiempo al cliente, porque si yo ya tengo todo listo puedo atenderlo rápido.”</p>	Interés por satisfacer las necesidades de los demás	
Orientación al servicio	<p>“Demoro un montón de tiempo asesorando a cada una, porque a mí me gusta eso de vender joyería poder ofrecer una atención personalizada.”</p>	<p>Dedicación de tiempo en la atención al cliente. atención personalizada</p>	<p>Dedicación de tiempo en la atención al cliente. Interés por la atención personalizada. Clientes fieles y satisfechos</p>
	<p>“Si, yo creo que quedan muy satisfechos porque son personas que me vuelven a elegir. Ya hay un vínculo profundo con varias clientas”</p>	<p>Clientes satisfechos Fidelidad del cliente</p>	
Resolución de conflictos	<p>“Me paso hace unos meses, que vino una señora con su nieta al local y compraron un collar para la nena.”</p>	Venta concretada	<p>Cliente insatisfecho y con actitud agresiva</p>

	<p>“A los dos meses me toca la puerta la señora super enojada, prepotente, diciéndome que había visto el mismo collar que me compró en la feria de la Balcarce más barato. Super enojada mal me lo decía.”</p>	<p>Cliente insatisfecho Actitud agresiva del cliente.</p>	<p>Respuesta racional por parte del emprendedor. Solución en favor el cliente Respuesta inadecuada por parte del emprendedor.</p>
	<p>“Yo le dije “lamentablemente usted la compró, la usó y no puede venir después de dos meses a querer devolverla”.”</p>	<p>Respuesta racional por parte del emprendedor.</p>	
	<p>“No tenía ganas de pelear por setecientos pesos entonces le dije que me lo traiga y que si el collar estaba en buen estado yo le devolvía la plata.”</p>	<p>Búsqueda de soluciones en favor del cliente.</p>	
	<p>“Yo le devuelvo la plata, pero le dije “Si usted va y se compra una remera, la usa dos meses no puede ir al negocio a devolverla, ningún negocio con dos dedos de frente le devolvería la plata después de dos meses”.”</p>	<p>Solución en favor del cliente. Comunicación agresiva por parte del emprendedor.</p>	
<p>Competencias para iniciar un emprendimiento</p>	<p>“Ser una persona que no depende del resto para lograr algo.”</p>	<p>Autoconfianza</p>	<p>Autoconfianza Influencia</p>

	“La persuasión, en el sentido de que tenés que hacer que tu cliente quiera comprar eso que vos ofreces.”	Influencia	
Competencias para sostener un emprendimiento	“La más importante creo que es el empuje, el no darse por vencido nunca.”	Persistencia	Persistencia Ambición
	“Siempre existieron problemas y obstáculos para superar, pero creo que lo que sostiene un negocio son las ganas de seguir creciendo y no darse por vencido.”	Ambición	
	“Lo más importante es no darme por vencida y seguir metiéndole pilas.”	Persistencia	

A partir de las entrevistas realizadas, se identificaron distintas competencias emocionales y sociales en G.B.

En primer lugar, existen características que coinciden con la competencia de autoevaluación o autoconocimiento. En un momento de alta demanda de clientes en su emprendimiento, G.B se vio obligada a realizar varias tareas simultáneamente. Esta experiencia le permitió reconocer sus propias limitaciones como emprendedora y buscar ayuda externa para cumplir con todas las tareas de manera adecuada, obteniendo resultados positivos.

También se identificó la competencia de autoconfianza. Frente al contexto de incertidumbre y la presencia de sentimientos negativos debido a experiencias pasadas como emprendedora, G.B tomó una actitud positiva y decidió llevar a cabo acciones que favorezcan el crecimiento del negocio. Estas decisiones vinieron aparejadas de resultados positivos en su emprendimiento.

Es una persona responsable. Al ser su único trabajo, G.B prioriza las responsabilidades de su emprendimiento, destaca la puntualidad al cumplir con las tareas y trabaja incluso durante su tiempo libre para ofrecer un mejor servicio de venta. Manifiesta ser una persona organizada y esto es lo que le permite dar cumplimiento a todas las tareas.

El contexto de pandemia del año 2020 se presentó para G.B como un obstáculo para continuar con su emprendimiento. Relata haber experimentado sentimientos de frustración durante este momento. No obstante, destaca que luego de esto, llevo a cabo una búsqueda activa de posibles soluciones para continuar con el negocio, lo cual tuvo como consecuencia resultados positivos visibles hasta hoy. Es por esto que se puede afirmar que se trata de una persona con capacidad de adaptación.

Si bien es capaz de ofrecer propuestas creativas para su emprendimiento, no se trata de una persona auténticamente innovadora. Esto ocurre porque la idea innovadora no surge de ella, sino que se trata de un pedido de las clientas que ella está dispuesta a satisfacer. Es por esto que no se puede afirmar la presencia de la competencia de innovación en G.B.

Tampoco se identifica con claridad la orientación al logro. Si bien es capaz de identificar sus logros y asumir riesgos para propiciar el crecimiento de su negocio, no existe una planificación de acciones para cumplir objetivos ni una proyección objetivos a futuro.

Se puede afirmar que se trata de una persona con iniciativa que inició su emprendimiento a la par del trabajo en relación de dependencia asociado al rubro. Fue su deseo de independencia lo que la llevó a emprender y en su momento supo aprovechar las oportunidades para crecer progresivamente. También estuvo influenciada por la sugerencia una persona cercana que la impulsó a dejar su trabajo en relación de dependencia y dedicarse exclusivamente a emprender.

No se puede identificar la competencia de integridad, dado que no menciona situaciones que pongan en evidencia esta cualidad.

En relación a las competencias sociales, es una persona con capacidad para influir sobre los demás. Desde los inicios fue capaz de establecer vínculos positivos con los clientes y aprovechar las diferentes situaciones que se le presentaban, lo cual le permitió concretar ventas.

Es una persona dotada de empatía, ya se interesa por las necesidades de sus clientes y es capaz de comprender los sentimientos de los demás. Esto a su vez se traduce en una marcada orientación al cliente, por su interés por brindar una adecuada atención al cliente, lo que desemboca en clientes satisfechos y fieles a su marca.

Por último, tampoco se afirma que se trate de una persona capaz de resolver conflictos adecuadamente. Frente a un cliente insatisfecho que se dirigió a ella con una actitud hostil, ella sugirió una solución que le permitió evitar el conflicto y actuar en conformidad con el cliente. No se evidenció capacidad para negociar con el cliente.

En síntesis, las competencias identificadas se exponen a continuación.

Tabla 13 Competencias identificadas. Participante G.B

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación	Empatía
Autoconfianza	Orientación al cliente
Responsabilidad	Influencia
Adaptabilidad	
Iniciativa	

Por último, G.B sostiene que las competencias necesarias para iniciar un negocio son la autonomía y la capacidad para influir en los demás. Las competencias descritas por G.B para sostener un emprendimiento son el optimismo y la iniciativa.

Participante M.Y

Edad: 25 años

Nivel de instrucción: Universitario completo.

Características del emprendimiento: M.Y inició su emprendimiento durante la pandemia, hace dos años al perder su trabajo en relación de dependencia. Debido al confinamiento se interesó por aprender a hacer pan en su tiempo libre. Su negocio creció de manera rápida y actualmente tiene un local comercial con siete empleados a cargo, entre ellos panaderos, vendedoras y horneadores. Las actividades que realiza actualmente están relacionadas con el manejo de la contabilidad y la supervisión de la producción.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que el participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que M.Y considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 14 Análisis de entrevistas. Participante M.Y

Tema	Citas	Codificación abierta	Codificación axial
Autoevaluación	“Cuando empecé tuve un señor que me guiaba, fue muy útil su ayuda.”	Búsqueda de ayuda externa	Reconocimiento de las propias limitaciones
	“Yo soy profe de inglés, el año pasado intenté dar clases, pero no pude. No tenía tiempo de planificarlas.”	Reconocimiento de las propias limitaciones.	Identificación de sus preferencias Búsqueda de ayuda externa Interés por
	“Además, no es que sea mi pasión dar clases.”	Identificación de sus preferencias.	mejorar aspectos de sí mismo.
	“No me gusta la atención al público.”	Identificación de sus preferencias.	

	“El liderazgo me cuesta y es sobre lo que tengo que trabajar.”	Reconocimiento de las propias limitaciones. Interés por mejorar aspectos de sí mismo.	
Autoconfianza	“La verdad que no me pasó.”	Competencia no identificada	Competencia no identificada
Responsabilidad	“Mis principales responsabilidades son: controlar la producción, llevar la contabilidad y comprar a proveedores. Hoy en día también es muy importante las redes sociales, el marketing, entonces también manejo eso.”	Responsabilidades definidas	Responsabilidades y horarios definidos Falta de tiempo libre por excesivo trabajo Cumplido con sus clientes es tiempo y forma
	“No podía ir a jugar al fútbol con mis amigos. Me perdí un montón de cosas. Arrancaba a las cinco de la mañana y terminaba acostándome a las una de la mañana.”	Excesivas horas de trabajo. Falta de tiempo libre.	
	“Yo personalmente soy muy meticuloso con esas cosas. Si el cliente me hizo un encargo y las cosas no salen como el las pidió no se lo voy a vender.”	Cumplido con sus clientes en tiempo y forma.	
	Si bien yo no hago esas actividades si cumplo los	Cumplimiento del horario	

	mismos horarios que los empleados.”		
Integridad	“Me ha pasado que por ahí el pan salió mal o de tamaño muy chico y si me encargaron por ejemplo de una sanguchería, tengo que hacerlo de vuelta.”	Respeto por los demás. Trabajo extra para cumplir con el cliente	Respeto por los demás Trabajo extra para cumplir con el cliente
	“Si el cliente me hizo un encargo y las cosas no salen como el las pidió no se lo voy a vender.”	Respeto por los demás.	
Adaptabilidad	“Me pasó antes de empezar a contratar gente. Cuando estaba yo solo, como te dije trabajaba todo el día, desde las cinco de la mañana. Llegué al punto del cansancio que sin darme cuenta metí la mano en una máquina y me lastimé.”	Demanda alta Trabajo excesivo Situación de riesgo Agotamiento	Demanda alta que implica un trabajo excesivo Agotamiento físico y mental Sentimientos de frustración Búsqueda de ayuda externa Resultados positivos
	“Eso fue muy duro para mí. Me daban ganas de dejar todo.	Sentimientos de frustración	
	“Me sobrepasaba, que veía que no llegaba con los tiempos a cumplir con todo.”		

	<p>“Sentía un cansancio físico terrible no solo mental sino también en el cuerpo, por tener que hacer todo.”</p>	Agotamiento físico y mental	
	<p>“Después de esto fue que contraté al primer chico que me empezó a ayudar y vi que era necesario delegar. Hoy por hoy solo tengo que controlar, ya no estoy expuesto a tanto cansancio y tengo mucho tiempo libre para mí mismo.”</p>	Búsqueda de ayuda externa. Resultados positivos	
Innovación	<p>“Yo todo el tiempo estoy pensando que ofrecer, intento variar, agregar nuevos productos que sé que no se consiguen en esta zona. Por ejemplo, pan con masa madre.”</p>	Búsqueda de propuestas innovadoras. Productos de interés	Búsqueda de propuestas innovadoras Productos novedosos en la zona Implementación
	<p>“Yo nunca lo había hecho, pero al hacer pan durante tanto tiempo conozco cómo funcionan los procesos químicos que hacen que el pan sea de una forma o de otra. Lo intenté hacer un par de veces hasta que me gustó como quedó y lo empezamos a vender”</p>	Implementación de procesos innovadores	de procesos innovadores Resultados positivos
	<p>“La gente no sabe que es, no entiende como se hace, pero le gusta el sabor y la textura de este pan.”</p>	Resultado positivo	

	<p>“Lo mismo pasó con los chipás. No eran fáciles de conseguir en el barrio entonces empecé a hacerlos. Si me resultó difícil hasta que le agarré la mano. También gustaron mucho.”</p>	<p>Producto novedoso en la zona Resultado positivo</p>	
Iniciativa	<p>“Empezó en la pandemia, yo me recibí en el 2019, trabajaba en negro, no ganaba muy bien.”</p>	<p>Trabajo en relación de dependencia Salario bajo</p>	<p>Trabajo en relación de dependencia con salario bajo.</p>
	<p>“En la pandemia como pasé mucho tiempo en mi casa se me dio por empezar a hacer pan. Empecé vendiendo a los kioscos de mi barrio y otros barrios cercanos para que revendan, y de a poco la gente empezó a conocerme más y fue en ese momento que empezaron a pedirme más variedad. Entonces yo empecé a crecer al ver que la demanda aumentaba.”</p>	<p>Contexto de pandemia Inicio del emprendimiento. Primeros clientes Aumento de la demanda</p>	<p>Contexto de pandemia como impulsor para emprender Aumento de la demanda Resultados positivos</p>
	<p>“Como el pan salió bien desde el principio, me compraba mi familia, luego ellos me empezaron a recomendar y así se fue armando la pelota hasta que me hice conocido en el</p>	<p>Resultados positivos Aumento de la demanda.</p>	

	barrio, y en otros barrios cercanos.”		
Orientación al logro	“Mi mayor logro creo que fue abrir al público y tener la cantidad de clientes que tengo.”	Logro identificado	Objetivos definidos Planificación y ejecución de acciones orientadas al objetivo. Pensamiento a largo plazo Inversión económica a favor del crecimiento Cumplimiento del objetivo y resultados positivos
	“Si lo planifiqué. Yo abrí el negocio en agosto, pero desde enero me puse a planificar con los arquitectos para aprovechar al máximo todo el espacio disponible que había. Me puse a averiguar las habilitaciones municipales, bromatología y demás.”	Planificación para cumplir con el objetivo. Ejecución de acciones orientadas al objetivo.	
	“También estuve comprando máquinas más grandes que puedan dar abasto a la demanda que lógicamente iba a aumentar.”	Inversión económica a favor del crecimiento Pensamiento a largo plazo.	
	“Pasó lo que pensamos que iba a pasar. La demanda aumento un montón, las máquinas dan abasto y es muchísima la cantidad de gente que entra a comprar desde temprano.”	Objetivo cumplido Resultados positivos.	
	“Mi meta es seguir creciendo, poner una sucursal en la ciudad o en algún barrio cercano.”	Objetivo definido para el futuro	

Influencia	“Yo no considero que influya de alguna forma a mis clientes. Creo que no es necesario porque el pan es un producto esencial entonces inevitablemente las personas lo compran.”	Incredulidad en los procesos de influencia	Incredulidad en los procesos de influencia Formación y capacitación en redes sociales
	Yo incluso tomé un par de cursos en la UCASAL para aprender cómo sacarles provecho a las redes sociales.”	Formación y capacitación en redes sociales.	
	“No creo que mis clientes vengan por lo que subo en las redes sociales. Es una panadería de barrio y los clientes que tengo son los mismos vecinos que compran para su consumo o porque tienen negocios, sangucherías, restaurantes, etc.”	Incredulidad en los procesos de influencia	
Empatía	“Al principio cuando yo estaba buscando ayudante vino un chico que era muy lento para trabajar, parece que no se daba cuenta.”	Inconveniente con un empleado	Inconveniente con un empleado Toma de decisión a favor del emprendimiento
	“Un día le tuve que decir que ya no venga más porque me atrasaba el tiempo de producción.”	Toma de decisión a favor del emprendimiento	Comprensión del otro
	“Yo sabía que era una mala noticia para él, pero	Comprensión de las necesidades del otro.	

	también tenía que pensar en el bien de la panadería.”		
	“La gente me compra para sus negocios entonces hay que entender que es su trabajo y respetar eso.”	Comprensión del otro.	
Orientación al servicio	“Yo todo el tiempo tengo que adaptarme a las necesidades de los clientes, a lo que me piden.”	Interés por satisfacer las necesidades del cliente.	Interés por satisfacer las necesidades del cliente
	“Después me empezaron a hablar de las sangucherías para hacer pan para lomititos y demás así que también me tuve que poner a hacer eso.”	Elaboración de nuevos productos para satisfacer al cliente.	Elaboración de nuevos productos Horario de atención en función de las necesidades del cliente
	“También hay que adaptarse con el horario. Acá sé que tengo que levantarme temprano para hornear, abrir el negocio.”	Horarios de trabajo en función de las necesidades del cliente.	
Resolución de conflictos	“Es muy complicada la atención al público. Hay que tener mucha paciencia, siempre atender bien. Yo siempre intenté evitarla.”	Evitación de la atención al público. Percepción negativa de la atención al público.	Evitación del conflicto con clientes. Dificultad para resolver conflictos ajenos Incredulidad
	“Para mí es muy cansador. La gente cuestiona los precios, reclama, espera que le cobres menos. Una vez llegó un hombre y me preguntó cuanto salía una	Evitación del conflicto en la atención al público.	hacia la comunicación como herramienta para resolver conflictos.

	tira, yo le dije el precio y me empezó a decir que era muy caro.”		Resultados negativos
	“Tengo dos empleados que son hermanos entonces a veces llevan al negocio los problemas de la casa. Ahí es importante lo que te dije antes, de tomar una postura como líder.”	Dificultad para resolver conflictos entre otras personas.	
	“Yo me puse a explicarle que antes al pan se le agregaban químicos para que sea más rico pero que no era saludable, y es al vicio, porque ellos se van enojados igual y no te escuchan.”	Incredulidad de la comunicación como herramienta para resolver conflictos. Resultados negativos.	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“El querer ser independiente podría ser. Después de haber trabajado un tiempo, siendo profesional, mal pagado y en negro, al cabo de un tiempo me empecé a preguntar si era lo que yo quería para mí. Entonces creo que esa capacidad para trabajar por uno mismo, que mi dinero dependa de mí y no de cuanto está dispuesto a pagarme otra persona.”	Deseo de independencia Autoconfianza Factor económico	Autoconfianza

	<p>“Por mucho tiempo mi familia no quería saber nada de mi emprendimiento, antes de abrir el negocio. Entonces estaba yo solo con el señor que me enseñaba, el poder hacer algo solo es lo que hace que una persona pueda emprender.”</p>	Autoconfianza	
Competencias para sostener un emprendimiento	<p>“Yo considero también muy importante el liderazgo. Es algo que a mí me cuesta y sobre lo que tengo que trabajar. En mi caso, yo tengo gente a cargo entonces es importante mantenerse firme, sino hacen lo que quieren, te quieren pasar por encima.”</p>	Liderazgo	Liderazgo Optimismo
	<p>“Aprendí mucho sobre el rubro y siento que eso me da cierto poder sobre los empleados, el conocimiento te da cierto tipo de liderazgo.”</p>	Liderazgo	
	<p>“Siempre fui muy constante en todo, en la facultad también, y siento que eso me ayudó mucho.”</p>	Constancia	
	<p>“La perseverancia y la constancia, sobre todo.”</p>	Constancia Persistencia	

A partir de las entrevistas realizadas, se identificaron algunas competencias emocionales y sociales en M.Y.

En primer lugar, se identificó la competencia de autoevaluación. M.Y es capaz de identificar sus preferencias, reconocer sus propias limitaciones y buscar ayuda externa en caso de ser necesario. Además, presenta un creciente interés por mejorar aspectos de sí mismo que no han sido desarrollados.

No se encontraron comportamientos asociados con la presencia de la autoconfianza.

Es una persona responsable, con horarios definidos en su emprendimiento, e interés por cumplir en tiempo y forma con sus clientes, llegando incluso a trabajar de forma excesiva al iniciar su negocio, lo cual no ha privado de su tiempo libre.

M.Y tiene un respeto por los demás y su trabajo. En los casos en que fue necesario trabajó horas extra para cumplir con el cliente. Estos comportamientos son propios de una persona con integridad.

Es capaz de adaptarse a nuevos escenarios. Frente a una situación de alta demanda que le generó agotamiento físico y mental y sentimientos de frustración, fue capaz de buscar ayuda externa para resolver la situación, generando como consecuencia resultados positivos para su negocio.

Se identificó también la competencia de innovación. Se encuentra constantemente buscando propuestas innovadoras para incorporar en su emprendimiento, ofreciendo productos novedosos en la región, para los cuales debe implementar procesos innovadores. Todo esto decanta en resultados positivos visibles. Una condición previa a la innovación es la iniciativa. M.Y presenta iniciativa, el contexto de pandemia constituyó para la una oportunidad para emprender y fue el aumento en la demanda por parte de los clientes el que propició un crecimiento de su negocio en poco tiempo.

Se trata de una persona con orientación al logro. Es capaz de definir objetivos, planificar y ejecutar acciones conducentes a tales objetivos. También posee un pensamiento a largo plazo que le permite llevar a cabo inversiones económicas a favor del crecimiento. El cumplimiento de los objetivos propuestos desde que inició su emprendimiento vino aparejado de resultados positivos.

Con respecto a las competencias sociales, se han identificado dos. Por un lado, la empatía, es capaz de comprender a los demás y sus necesidades, tanto empleados como clientes. Esto le permite contar con la competencia de orientación al servicio. Al poder comprender las necesidades de sus clientes, esto le permite llevar a cabo un conjunto de acciones para satisfacerlas, como por ejemplo ofrecer nuevos productos y extender el horario de atención.

M.Y no cuenta con la capacidad de influir sobre los clientes y evita el conflicto por su carencia de herramientas para resolverlo.

En síntesis, a continuación, se mencionan las competencias identificadas.

Tabla 15 *Competencias identificadas. Participante M.Y*

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación Responsabilidad Integridad Innovación Iniciativa Orientación al logro Adaptabilidad	Empatía Orientación al cliente

Por último, la competencia que M.Y considera le permitió iniciar su emprendimiento es la autoconfianza, que se traduce en la capacidad para iniciar un negocio sin ayuda externa. Por otro lado, señala que las que permiten que su negocio se sostenga son la constancia y persistencia, entendidas por Goleman como optimismo y la competencia social de liderazgo.

Participante L.T

Edad: 23 años

Nivel de instrucción: Universitario completo

Características del emprendimiento: L.T tiene un emprendimiento de venta de lencería hace seis años. Al iniciar ella misma se dedicaba a diseñar y confeccionar los productos con ayuda de su familia, pero el rápido crecimiento del negocio la obligó a delegar la producción a talleres especializados. Actualmente es la única persona que trabaja en su emprendimiento, encargándose de llevar la contabilidad, diseñar los productos y concretar ventas online.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que la participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que L.T considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 16 Análisis de entrevistas. Participante L.T

Temas	Citas	Codificación abierta	Codificación axial
Autoconocimiento	“La pausa fue para recuperarme no solo financieramente sino también para tomarme el tiempo de ver las cosas con claridad para volver a emprender de la mejor forma, para darle lo mejor de mí a X (nombre del emprendimiento).”	Necesidad de un tiempo. Reconocimiento de sus limitaciones	Reconocimiento de sus capacidades y limitaciones Percepción de su estado interno Aprendizaje de la experiencia Resultados positivos
	“Hoy que vuelvo con X me siento mucho mejor mentalmente y	Percepción de su estado interno.	

	físicamente, siento que estoy mucho más centrada para trabajar en X y sé que no voy a cometer los mismos errores."	Aprendizaje de la experiencia	
	"Ya no me veo con la chica de 20 años que vende bikinis, siento que estoy mucho más mentalizada, preparada para hacerle frente a lo que venga."	Reconocimiento de sus capacidades.	
	"Hoy después de la pausa que me tomé tras haber estado un año en el local y haber generado un montón de deudas, pude poner puntos de retiro en diferentes zonas, gracias a otras emprendedoras y también hago envíos a domicilio."	Resultados positivos.	
Autoconfianza	"Todos me decían que no era conveniente volver a hacerlo."	Opiniones negativas de las personas del entorno.	Opiniones negativas de las personas de su entorno
	"Porque yo veo mucho potencial en X. Yo sé que le falta un montón por crecer, por experimentar."	Deseo de crecimiento.	Toma de decisiones según su propio criterio. Reconocimiento de sus capacidades

	<p>“Creo que sé cómo llevar adelante las cosas, me veo mucho más capacitada. Volví hace dos semanas y me está yendo super bien.”</p>	<p>Percepción de sus capacidades. Toma de decisiones según su propio criterio. Resultados positivos.</p>	<p>Deseo de crecimiento Resultados positivos Percepción positiva de sí misma</p>
	<p>“Entonces siempre tengo eso presente, que yo soy muy capaz y puedo hacer todo lo que me proponga, pero el que mucho abarca poco aprieta.”</p>	<p>Percepción positiva de sí misma. Reconocimiento de sus capacidades.</p>	
	<p>“Yo quiero tener algo mío, mi propio local. Algún día lo tendré.”</p>	<p>Deseo de crecimiento Percepción positiva del futuro.</p>	
Responsabilidad	<p>“Comunicación, producción y venta.”</p>	<p>Responsabilidades definidas.</p>	<p>Dificultad para cumplir con las responsabilidades al inicio del emprendimiento Responsabilidades definidas Separación entre trabajo y tiempo libre.</p>
	<p>“Aprendí a organizarme. Yo aprendí a respetar mis tiempos. Me pasó de trabajar sin horarios y sentir que no disfrutaba de la vida por no tener tiempo libre.”</p>	<p>Aprendizaje a lo largo del tiempo Separación entre trabajo y tiempo libre.</p>	
	<p>“Hoy yo sé que trabajo de lunes a viernes y los sábados hasta el mediodía. Si alguien necesita algo fuera de</p>	<p>Diferenciación de trabajo y tiempo libre.</p>	

	ese tiempo, lo veré luego dentro del horario de mi trabajo.”		
	“Antes tenía que estar los domingos a la noche preparando pedidos por no tener tiempo, contestar los mensajes varias horas después.”	Dificultad para cumplir con las responsabilidades al inicio del emprendimiento.	
Integridad	“Tal vez cambiar el ganador de un sorteo (ríe). Siempre me fijo en los chats. Hay gente que participa desde el 2018 en un sorteo mío y nunca ganó nada, entonces le doy prioridad a esa gente.”	Ausencia de honestidad.	Ausencia de honestidad.
Adaptabilidad	“En 2021 que alquilé un local en el centro, lo cual fue la peor decisión de mi vida. Hasta el mes pasado estuve pagando las deudas de ese local.”	Situación desfavorable para el emprendimiento.	Situación desfavorable para el emprendimiento. Pausa de todas las actividades del emprendimiento.
	“Por eso todo este año me tomé una pausa, ya estoy volviendo de a poquito. La pausa fue para recuperarme no solo financieramente sino también para tomarme el tiempo de	Pausa de todas las actividades del emprendimiento.	Deseo de volver a emprender Búsqueda de nuevas alternativas y ejecución de acciones

ver las cosas con claridad.”			Incertidumbre por los cambios en el
“Todo este tiempo estuve pensando como volver, quería hacerlo de la mejor manera.”	Deseo de volver a emprender. Búsqueda de alternativas nuevas.		mercado y el surgimiento de competencia. Resultados positivos.
“Volver después de estar cinco meses sin hacer nada. Más que nada por la incertidumbre. Yo creo que en la pandemia mucha gente inició su emprendimiento. Entonces yo creo que competía mucho con emprendimientos nuevos.”	Incertidumbre por los cambios en el mercado. Presencia de nuevos emprendedores		
“Me daba miedo que mis clientas ya no estén cuando yo vuelva.”	Temor ante la competencia		
“Hoy después de la pausa que me tomé tras haber estado un año en el local y haber generado un montón de deudas, pude poner puntos de retiro en diferentes zonas, gracias a otras emprendedoras y también hago envíos a domicilio.”	Ejecución de soluciones al problema.		

	“Volví hace dos semanas y me está yendo super bien.”	Resultados positivos	
Innovación	“Para mí lo que más diferencia a X es el hecho de tener variedad de colores que la competencia no tiene.”	Propuesta novedosa para los clientes	Propuesta novedosa para los clientes Ausencia de intencionalidad del emprendedor
	“Cuando arranqué no lo pensé, sino que a la larga se me fue prendiendo la lamparita, me di cuenta que los colores poco comunes eran los que más se vendían.”	Propuesta innovadora sin intencionalidad. Resultados positivos.	Percepción de la oportunidad para generar resultados positivos
	“No fue premeditado, ahora sí es premeditado. Pero gracias a eso, hoy puedo ofrecer algo diferente.”	Percepción de la oportunidad.	
	“Volver a abrir un local. La tercera es la vencida. También tengo otros proyectos a nivel personal, quiero tener otro negocio aparte de X, pero quiero que funcione solo.”	Deseo de abrir otro negocio Interés por concretar proyectos fallidos.	Deseo de crecimiento Interés por concretar proyectos pendientes Percepción positiva del emprendimiento
	“Este año hice varios cursos de una organización que da cursos para finanzas	Adquisición de conocimiento beneficioso para el emprendimiento.	Adquisición de conocimiento

Orientación al logro	para mujeres. Hice un montón de cursos que me ayudaron a establecerme financieramente, poder ahorrar.”	Resultados positivos	beneficioso para el emprendimiento Resultados positivos
	“Porque yo veo mucho potencial en X. Yo sé que le falta un montón por crecer.”	Percepción positiva del emprendimiento Deseo de crecer.	
Iniciativa	“Una vuelta me asocié con una amiga y trajimos ropa de Buenos Aires y empezamos a vender. Nos fue re mal, no vendimos nada.”	Proyecto fallido	Nuevo intento de emprender tras un proyecto fallido Incorporación de nuevos productos Alta demanda de los clientes Inicio de la producción propia Surgimiento y capitalización de una oportunidad Resultados positivos
	“Se me ocurrió vender bikinis. Así como las traje, volaron. Vendí todo. Así fue como nació mi emprendimiento.”	Nuevo intento de emprender Alta demanda de los clientes	
	“Era fines de enero y las clientas me seguían pidiendo bikinis. Me comuniqué con los proveedores y me dicen que no tenían más. El mismo proveedor tenía lencería, entonces me tiré el lance y compré lencería.”	Alta demanda de los clientes Incorporación de nuevos productos.	

	<p>“Al cabo de un tiempo se me ocurre que podría empezar a fabricar yo la lencería.</p> <p>Entonces compre a una fábrica una bolsa de retazos de encaje de todos colores, compre elástico y empecé.”</p>	<p>Inicio de la producción propia.</p>	
	<p>“Fui a una feria de emprendedores con todo lo que había hecho y me acuerdo que vendí todo.”</p>	<p>Alta demanda de clientes.</p>	
	<p>“En un momento me surgió la oportunidad de abrir un local, una seguidora me contactó para ofrecerme un local que quedaba en su casa y que justo se había desocupado.”</p>	<p>Surgimiento de una oportunidad</p>	
	<p>“Lo fui a ver, deje una seña y compre unos cuantos percheros, dos espejos. Compré tela para hacer los probadores, puse una mesa y empecé a vender ahí.”</p>	<p>Capitalización de la oportunidad</p>	
	<p>“Ahí estuve hasta la pandemia, ocho meses.</p>	<p>Resultados positivos</p>	

Influencia	Pero cuando quiero influir o vender yo sé que lo que no falla es mostrarse a una misma, ahí vendo muchísimo más.”	Conocimiento de técnicas para influir sobre los clientes. Resultados positivos	Conocimiento de técnicas para influir sobre los clientes Creación de una comunidad de clientes
	“Ahí me di cuenta de la comunidad que yo había creado todos estos años, que las personas quizás esperan que yo suba un video mostrando las cosas que tengo disponibles.”	Creación de una comunidad de clientes	Resultados positivos

Empatía	<p>“Los del taller por ahí entregan las cosas fuera del tiempo que te dicen. Es algo común y más si son talleres que trabajan con muchos clientes, entiendo que tienen mucho trabajo y mis productos no son la prioridad, entonces yo ya lo sé y tengo paciencia con eso. Lo que, si hago para que no perjudique mi emprendimiento, es encargar las cosas con tiempo para tener un margen de tiempo mayor.”</p>	<p>Demora de proveedores Comprensión de los demás Actitud paciente Búsqueda de soluciones</p>	<p>Demora de proveedores Comprensión de los demás Actitud paciente Búsqueda de soluciones</p>
Resolución de conflictos	<p>“Que me traigan un conjunto roto, y yo sé que es imposible porque controlo todo antes de mandarlo.”</p>	Conflicto con un cliente.	<p>Conflicto con un cliente Evitación del conflicto</p>

	<p>“Antes de discutir, prefiero cambiarlo y listo. Prefiero evitar el conflicto y ceder si es que puedo. No me gustan los conflictos y no lo generaría por una cosa tan absurda. Yo siento que hay veces que hay que callarse. Aunque sea un cliente que no vuelva, y que no me recomiende, prefiero ceder.”</p>	<p>Evitación del conflicto. Resolución del conflicto a favor del cliente.</p>	<p>Resolución del conflicto a favor del cliente.</p>
Orientación al servicio	<p>“Si hubo un tiempo que yo hacía por pedidos. Cuando los fabricaba yo, y hacía que las chicas vengan y se midan, que elijan el color y yo lo hacía en base a eso y se los entregaba. Hoy por hoy tengo mucha más demanda entonces no podría hacerle cosas a medida a todas las chicas que me pidan.”</p>	<p>Elaboración de productos a medida del cliente Alta demanda Dificultad para crear productos personalizados.</p>	<p>Elaboración de productos personalizados Alta demanda impide crear productos personalizados. Dificultad para percibir las necesidades de sus clientes</p>
	<p>“Además, yo no escuchaba lo que mis clientas me pedían.”</p>	<p>Dificultad para percibir las necesidades de sus clientas.</p>	

	“Nunca supe prestar atención a mis seguidoras.”	Dificultad para atender a sus clientas.	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“La primera que se me ocurre es la falta de conformidad. A un emprendedor no le gusta estar en su zona de confort, siempre busca avanzar, seguir, es inquieto.”	Iniciativa	Iniciativa
Competencias para sostener un emprendimiento	“Yo creo que los emprendimientos que se mantienen en el tiempo y son rentables tienen al frente una persona que es muy tolerante al fracaso, a la frustración y al estrés. Son multifacéticos, si o si, siempre el emprendedor hace muchas tareas: compra, hace las ventas, limpia, sube cosas a sus redes.”	Adaptabilidad Versatilidad	Adaptabilidad Versatilidad

A partir de las entrevistas realizadas se identificaron múltiples competencias sociales y emocionales en L.T.

En primer lugar, se advierte la presencia de autoevaluación, dado que L.T actualmente es capaz de reconocer sus capacidades y limitaciones y percibir su estado interno. Además, a lo largo de su recorrido como emprendedora, fue adquiriendo aprendizaje a partir de sus experiencias positivas y negativas.

Igualmente está desarrollada la competencia de autoconfianza. Esto es evidente por la percepción positiva de sí misma y la capacidad para tomar decisiones siguiendo su propio criterio, aunque reciba opiniones contrarias de las personas que la rodean. Es una persona capaz de reconocer y hacer uso de sus capacidades y con intenciones de hacer crecer su emprendimiento.

L.T señala que existían dificultades para cumplir con sus responsabilidades al iniciar su emprendimiento. Si bien actualmente posee responsabilidades definidas y sostiene una clara separación entre los horarios de trabajo y su tiempo libre, con la información recolectada en la entrevista no se puede afirmar la presencia de la competencia de responsabilidad. Tampoco se verifica la presencia de integridad.

Es clara la presencia de adaptabilidad. Ante una situación perjudicial para su negocio, se vio obligada a detener todas las actividades del emprendimiento. Sin embargo, su deseo por continuar la impulsó a buscar y ejecutar nuevas alternativas que le permitieran volver a emprender, incluso existiendo incertidumbre por los cambios ocurridos en el mercado y el surgimiento de nueva competencia. Al cabo de un tiempo, L.T pudo volver a emprender y logró resultados positivos.

No se advierte en forma clara la presencia de innovación. Si bien relata una propuesta novedosa para el cliente, no existió por parte de L.T la intencionalidad real de innovar. Más bien, al percibir el interés de los clientes por el producto innovador, lo tomó como una oportunidad en el entorno para generar resultados positivos.

Se trata de una emprendedora con orientación al logro. Presenta un deseo de crecimiento y un interés por concretar proyectos pendientes. Esto se debe a la percepción positiva de sí misma y su emprendimiento. Su deseo de crecer se traduce en actividades concretas como la realización de cursos de administración de finanzas para adquirir conocimientos beneficiosos para el negocio.

L.T es una emprendedora que presenta interés por volver a intentar a pesar de sus experiencias negativas y proyectos fallidos. Frente a la demanda alta de clientes, incorporó nuevos productos y posteriormente inició la producción propia. Además, supo capitalizar las oportunidades de crecimiento que se le presentaron, logrando resultados positivos en el negocio. Todo esto se corresponde con la competencia de iniciativa.

Con respecto a las competencias sociales, se trata de una persona con conocimiento de técnicas para influir sobre las personas, lo cual le permitió crear a lo

largo del tiempo una comunidad de clientes. Es una persona dotada de empatía, dado que es capaz de comprender a los demás y sus problemas. Frente a la demora de los proveedores, asume una actitud paciente y busca nuevas alternativas para evitar que esto perjudique su emprendimiento. No se identificaron características asociadas con las competencias de orientación al servicio y resolución de conflictos.

Tabla 17 Competencias identificadas. Participante L.T

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación Autoconfianza Adaptabilidad Orientación al logro Iniciativa	Empatía Influencia

Por último, las competencias que L.T considera como fundamentales para iniciar un emprendimiento son la iniciativa y orientación al logro. La competencia emocional que señala para sostener un emprendimiento es la adaptabilidad.

Participante V.M

Edad: 20 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso

Características del emprendimiento: V.M inició su emprendimiento de venta de indumentaria y trajes de baño hace 2 años con su socio. Cuentan con un local comercial compartido con otros emprendedores. Las tareas que lleva a cabo son: compra a proveedores, atención al público y manejo de redes sociales.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que la participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que V.M considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 18 Análisis de entrevistas. Participante V.M

Tema	Citas	Codificación abierto	Codificación axial
Autoevaluación	“Si me cuesta bastante hacer frente a los altibajos, siento que es algo que tengo que trabajar.”	Reconocimiento de sus limitaciones Interés por corregir aspectos de sí mismo.	Reconocimiento de las propias limitaciones Interés por corregir aspectos de sí mismo.
Autoconfianza	“También pasa que la gente me dice “traigan las bikinis que traían antes”.	Sugerencias de las personas del entorno.	Confianza y toma de decisiones basada en el propio criterio Consulta a las personas del entorno
	“Porque confío en lo que pienso. El que está en el emprendimiento sabe lo que se vende y lo que no. La gente siempre opina, pero no está en mi lugar. Siempre elegí lo que a mí	Confianza en el propio criterio Toma de decisiones en base al propio criterio.	

	me parecía. Existen situaciones en las que tengo dudas y acudo a la gente más cercana para que me dé su opinión, pero por lo general, hago lo que yo siento que va a ser lo mejor para el emprendimiento.”	Consulta a las personas de su entorno.	
Responsabilidad	“Yo me encargo de manejar las redes sociales. También hacemos envíos a domicilio y eso lo vemos según la zona. Yo manejo la zona centro y sur, elijo la mercadería y atiendo el showroom donde tenemos los productos. Esos serían los roles más definidos, el resto creo que son tareas que vamos distribuyendo según la disponibilidad de tiempo de cada uno.”	Tareas definidas y diferenciadas entre los socios del emprendimiento. División de tareas según la disponibilidad de cada socio.	Tareas definidas y diferenciadas entre los socios de acuerdo a la disponibilidad de cada uno Emprendimiento como prioridad por sobre otras actividades Utilización de recursos extra para cumplir con las responsabilidades del emprendimiento
	“Cuando tengo que comprar mercadería tengo que buscar buenos proveedores entonces a veces suelo dejar de lado la facultad. Cuando tengo que ir a atender también eso demanda mucho tiempo.”	Prioridad del emprendimiento por sobre otras actividades.	

	<p>“Hay zonas que tienen envío gratis porque tanto yo como mi socio podemos llevarlos en auto. A veces pasa de tener que llevar un producto, pero no tener el auto para ir a llevarlo. No suelo esperar al día siguiente porque quizás esa persona lo necesita para ese momento, entonces lo que hago es llamar un cadete y pagarlo para que al cliente le llegue gratis lo que el pidió.”</p>	<p>Utilización de recursos extra para cumplir con las responsabilidades del emprendimiento</p>	
Integridad	<p>“Cuando me llegó la ropa con las costuras torcidas no había forma que yo venda eso. Si yo le vendía eso a alguien, al precio que fuera, realmente lo estaba estafando.”</p>	<p>Respeto hacia los clientes Honestidad</p>	<p>Honestidad Respeto hacia los clientes Actuación coherente a los valores</p>
	<p>“También pasa cuando vendemos un bikini y la quieren cambiar, a veces tenemos que hacer devolución del dinero porque capaz tenemos uno o dos modelos de su talle, entonces sabemos que lo que corresponde es devolver la plata, y si</p>	<p>Respeto por el cliente Actuación en coherencia con los valores</p>	

	actuamos bien quizás perdimos esa venta, pero ganamos otras en el futuro.”		
Adaptabilidad	“El tema de los costos, cuando suben de golpe los costos. También el tema de los mayoristas, depender de sus precios y su mercadería a veces termina por perjudicarte. Creo que algo muy difícil de afrontar es el tema de la competencia, el año que yo empecé iniciaron muchos emprendimientos, entonces obvio que no fuimos los primeros en traer bikinis, es muy duro. Es duro saber que por ahí no te eligen, pero bueno porque todavía no nos conocen. El tema de la competencia la verdad que a mí me frustra mucho.”	Situación de incertidumbre económica. Percepción de la competencia como una amenaza Frustración	Situación de incertidumbre económica Competencia como amenaza Frustración Dificultad en la búsqueda de alternativas
	“Es muy difícil buscar lo que nos distinga como marca entre tantas otras.”	Dificultad para buscar alternativas	
Innovación	“Yo creo que las veces que quise innovar no salió bien porque no era el momento. Una vez	Momento inadecuado para innovar	Idea novedosa para incrementar las ventas

	hicimos un juego en una feria que era como una ruleta de descuentos, obvio que no lo inventé yo, ya existía, pero me parecía novedoso llevarlo al emprendimiento.”	Idea novedosa para incrementar las ventas	Innovación como alternativa de solución Momento inadecuado para innovar Resultados
	“Era como una ruleta que habíamos armado donde cada parte tenía un descuento, entonces la gente que pasara por el stand la giraba para ver si había obtenido algún beneficio. Lo hicimos pensando que la gente se iba a acercar si veían gente jugando en nuestro stand.”	Innovación como alternativa de solución	insatisfactorios
	“No funcionó porque fue poquísima gente a esa feria, nunca se generó la dinámica para empezar el juego.”	Resultados insatisfactorios	
Orientación al logro	“Para mí fue muy emocionante cuando abrimos el showroom. Ver que los bikinis no estaban guardados en una bolsa en mi casa, sino que estaban colgadas en un perchero.”	Logro identificado	Logro identificado Carencia de recursos para llevar a cabo los objetivos Aprovechamiento de las
	“Es un showroom compartido entre varios	Búsqueda de ayuda externa	oportunidades

	<p>emprendedores. Empezamos con eso. Entramos a este showroom en enero del 2021. Yo justo estaba de vacaciones así que le pedí ayuda a mi mamá y hermana, que me fueran a colgar las cosas. Me acuerdo que cuando quedó mi perchero listo me mandaron una foto y yo no podía creer, me puse muy contenta.”</p>		<p>Acciones improvisadas Falta de precisión al formular objetivos</p>
	<p>“Si fue algo que siempre quisimos, pero hasta el momento no teníamos ningún recurso para llevarlo a cabo, entonces cuando vimos la oportunidad la agarramos. Hicimos todo sobre la marcha, fue bastante improvisado.”</p>	<p>Carencia de recursos Aprovechamiento de la oportunidad Acciones improvisadas</p>	
	<p>“Si, tenemos ganas de crecer más. Entonces ese es el objetivo que nos pusimos este año. Quizás invirtamos también en publicidad para lograr ese crecimiento.”</p>	<p>Falta de precisión en la formulación de los objetivos</p>	
	<p>“Yo creo que no tengo tanto tiempo para pensar que voy a hacer con X, yo</p>	<p>Acciones improvisadas Falta de tiempo</p>	

	creo que por ahí es más improvisado, por eso también creo que eso estanca un poco el crecimiento.”		
Iniciativa	“Empezamos a ver que mucha gente estaba emprendiendo, después de la pandemia. En un principio nos llamó la atención el tema gastronómico, pero lo vimos mucho más complicado de llevar a cabo. Entonces, estábamos a 3 meses del verano y empezamos a buscar mayoristas para comprar los bikinis, hicimos una pequeña inversión y cuando llegaron las bikinis empezamos a sacar fotos y vender.”	Percepción de una oportunidad en el entorno Búsqueda de facilidades a la hora de emprender. Inicio del emprendimiento	Percepción de una oportunidad en el entorno Toma de riesgos para generar ventas Búsqueda de facilidades a la hora de emprender Inicio del emprendimiento Motivos económicos
	“Antes íbamos a diferentes ferias. Y la plata en ese momento no nos sobraba, y elegíamos pagar el lugar de la feria.”	Toma de riesgos para generar ventas	
	“Sobre todo, fue para ganar dinero.”	Motivos económicos	
	“Decidimos emprender en lugar de buscar un trabajo porque los dos	Búsqueda de facilidades	

	<p>éramos muy chicos para eso.”</p> <p>“Yo siento que la que toma iniciativa soy yo. Yo soy la que busca proveedores, la que piensa que es lo nuevo que podemos ofrecer, la que averigua sobre las ferias y demás.”</p>		
		Socia que apunta al crecimiento del negocio.	
Influencia	<p>“Yo creo que asesoro mucho a los clientes. A veces cuando me mandan mensaje y preguntan cosas obvias hay que responder con la mejor onda y preguntarle que talle busca y demás. A los clientes les suele dar fiaca fijarse los precios en la tienda online y eso, entonces lo que hacemos es brindar toda esa información por mensaje.”</p> <p>“Es decir, ayudándolo, asesorándolo, pero lo justo y necesario. Pero para influir creo que es eso, ponerse a charlar, contar desde mi experiencia, asesorando. Con el tiempo yo aprendí</p>	<p>Predisposición para atender a los clientes</p> <p>Detección de las necesidades del cliente.</p>	<p>Predisposición al atender a los clientes [1]</p> <p>Detección de necesidades del cliente [1]</p>

	que esa es la forma de persuadir a un cliente.”		
Empatía	“Siempre es difícil trabajar con alguien cuando no apunta a lo mismo que uno.”	Dificultad para trabajar con su socio por discrepancias en los objetivos.	Dificultad para trabajar con su socio por discrepancias en los objetivos.
	“Yo creo que para mí socio no es una prioridad el emprendimiento, yo creo que no está tan involucrado.”	Discrepancia entre los socios	Comprensión del cliente y sus necesidades Respeto por la opinión ajena.
	“También hay que entender que a veces el cliente no está de acuerdo con tu opinión y respetar eso.”	Comprensión del cliente Respeto por la opinión ajena	
	“Por querer atender bien al cliente el hecho de que me compren algo un sábado a las diez de la noche y llevárselo en el momento a la clienta porque quizás quiera usarlo ese día.”	Identificación de las necesidades del cliente	
Orientación al servicio	“Es decir, ayudándolo, asesorando, pero lo justo y necesario. De forma descontracturada y escuchar qué es lo que realmente necesita, no ofrecer por ofrecer.”	Escucha al cliente Priorizar las necesidades del cliente	Escuchar las necesidades del cliente Acciones destinadas a satisfacer al cliente
	“Por querer atender bien al cliente el hecho de que	Destinar acciones a satisfacer las	

	me compren algo un sábado a las diez de la noche y llevárselo en el momento a la clienta porque quizás quiera usarlo ese día.”	necesidades del cliente	
Resolución de conflictos	“Cuando compramos algo y nos llega y vemos que la calidad es pésima, yo sinceramente me quiero morir en esos casos, porque tampoco quiero vender algo así a mis clientes, es desprestigiar la marca.”	Situación conflictiva con proveedores	Situación conflictiva con proveedores Comunicación y búsqueda de soluciones Resultados positivos
	“Hablé con los proveedores, les mandé foto de lo que nos había llegado, ropa con las costuras torcidas, y todo. Por suerte nos supieron entender y nos pidieron que mandemos de nuevo la mercadería y ellos nos devolvían la plata.”	Comunicación con proveedores Búsqueda de soluciones Resultados positivos	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“Si, para mí el hecho de que una persona sea muy soñadora. Cuando empiezas a soñar en grande después quieres hacerlo realidad. También el no rendirse, emprender tiene muchos altibajos y es necesario	Optimismo Iniciativa	Optimismo Iniciativa

	volver a levantarse todo el tiempo, y trabajar mucho, estar todo el tiempo pensando que se puede hacer, como crecer.”		
Competencias para sostener un emprendimiento	“No tener miedo a mostrarse, a contarle a la gente que tienen un emprendimiento, hacerlo llegar a muchos lugares, no tener vergüenza. Y tampoco tener miedo a correr riesgos financieros, o sea no tener miedo a invertir en alguna idea nueva para mejorar el emprendimiento. Obvio es re difícil, no sabes si a tu público le va a gustar o está dispuesto a comprarlo. No tener miedo al riesgo, a dar saltos grandes.”	Autoconfianza	Autoconfianza Iniciativa
	“También no tener miedo a mostrarse El emprendedor tiene que ser muy cara rota, no tener vergüenza de mostrarte como sos, los emprendedores no pueden estar bajo una piedra. Es importante también nunca dejar de pensar en qué hacer por el	Autoconfianza Iniciativa	

	emprendimiento, en que se puede mejorar.”		
--	---	--	--

A partir de las entrevistas realizadas con V.M se identificaron distintas competencias emocionales y sociales que se describen a continuación.

En primer lugar, se advierte la presencia de autoevaluación, ya que es capaz de reconocer sus propias limitaciones y presenta un interés por trabajar aquellos aspectos de sí misma que aún no están desarrollados, como ser la tolerancia al fracaso.

También se evidencia autoconfianza, ya que, si bien consulta a las personas de su entorno acerca de distintas alternativas para llevar a cabo en su negocio, es ella quien toma la decisión final basándose en su propio criterio.

Es una persona responsable, en su negocio las tareas están claramente definidas y distribuidas entre ambos socios de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada uno. Se evidencia la prioridad del emprendimiento por sobre otras actividades, y ante la dificultad de cumplir con alguna de las tareas, destinó recursos extra para cumplir con estas responsabilidades y satisfacer al cliente. Asimismo, es clara su integridad. V.M es una emprendedora que actúa de forma coherente con sus valores, respeta a los demás, principalmente a sus clientes y en ocasiones se vio obligada a afrontar costos extra para no perjudicar a los clientes, aunque esto implique perder ganancias.

Con respecto a la competencia de adaptabilidad, V.M manifestó su dificultad para encontrar alternativas frente a la permanente situación de incertidumbre económica, lo cual trae aparejados sentimientos de frustración. Sin embargo, el haber sostenido su emprendimiento durante 2 años a pesar de la incertidumbre del contexto, es un indicador de adaptabilidad.

En relación a la innovación, V.M señala haber implementado propuestas novedosas para atraer clientes y de esa forma incrementar la venta presencial. No obstante, la implementación de estas propuestas se produjo en el momento no adecuado, generando resultados insatisfactorios. Es por esto que no se puede afirmar la presencia de innovación.

Tampoco se identifica la competencia de orientación al logro. V.M identifica un logro alcanzado a partir del aprovechamiento de una oportunidad, careciendo de una

planificación de objetivos o metas más pequeños para alcanzarlo. Existe una dificultad para precisar y formular objetivos y una carencia de recursos para llevar a cabo los mismos. Existe un predominio de acciones improvisadas por sobre la planificación de cursos de acción.

V.M inicia su emprendimiento con su socio por motivos económicos. Sus motivaciones para emprender surgen a partir de observar en su entorno que muchas personas habían iniciado sus pequeños negocios, lo cual fue percibido como una oportunidad. Al momento de elegir el rubro del negocio optó por una alternativa sencilla de desarrollar. Es una persona dispuesta a tomar riesgos para aumentar las ventas y manifiesta ser quien toma la iniciativa para generar mejoras en su emprendimiento, adoptando su socio un rol pasivo. Según el criterio de la investigadora, se puede identificar cualidades que coinciden con la competencia de iniciativa.

En relación a las competencias sociales, no se advierten cualidades asociadas con la capacidad de influir, pero si se evidencia la presencia de otras competencias. V.M es capaz de percibir las necesidades de los clientes, mostrándose predispuesta y llevando a cabo un conjunto de acciones destinadas a cumplir con las expectativas de los mismos. Enfatiza en la importancia de respetar la opinión del cliente, aunque no esté de acuerdo con el emprendedor. Esto es indicador de las capacidades de empatía y orientación al servicio.

Manifiesta una incomodidad al trabajar con su socio, pudiendo comprender que él no está tan involucrado en el emprendimiento. Señala que la misma no trae aparejado consecuencias significativas en el negocio.

Frente a una situación conflictiva que se presentó con uno de sus proveedores, en la cual recibió mercadería con fallas, optó por comunicarse con ellos manifestando el problema y con expectativas de hallar una solución. El intercambio tuvo resultados positivos para ambos, por lo que se puede afirmar que existe la competencia de resolución de conflictos.

Tabla 19 *Competencias identificadas. Participante V.M*

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
---	--

Autoconfianza	Empatía
Autoevaluación	Resolución de conflictos
Responsabilidad	Orientación al cliente
Integridad	
Adaptabilidad	
Iniciativa	

Las competencias que VM considera necesarias para iniciar un emprendimiento son el optimismo, expresado como “la capacidad para no rendirse” y la iniciativa, descrita como la capacidad “soñar en grande” y la búsqueda permanente de hacer crecer un negocio. Por otro lado, las competencias señaladas para sostener un emprendimiento son la autoconfianza y la iniciativa.

Participante M.P

Edad: 24 años

Nivel de instrucción: Universitario completo

Características del emprendimiento: M.P tiene un emprendimiento de venta de indumentaria y calzado femenino. Inició vendiendo por redes sociales hace seis años y actualmente cuenta con un local comercial para la atención al público, en el cual trabajan tres personas en relación de dependencia. Algunos de los productos que ofrece son elaborados en un taller especializado. M.P lleva a cabo tareas como el manejo de contabilidad, atención a través de redes sociales y diseño de productos.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que la participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que M.P considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 20 Análisis de entrevistas. Participante M.P

Temas	Citas	Codificación abierta	Codificación axial
Autoevaluación	Me costó mucho delegar tareas. Yo tenía la creencia de que nadie iba a hacer las cosas mejor que yo. Pero en algún momento llegué al punto de darme cuenta de que sola no podía entonces si quería crecer tenía que buscar a otras personas.	Reconocimiento de sus limitaciones	Reconocimiento de sus limitaciones Decisión de delegar tareas y supervisar Comprensión de sus propias emociones y necesidades.
	Si necesité mucha ayuda psicológica. Porque hay momentos de	Comprensión de sus propias	

	desmotivación en los que sentía que el negocio no daba para más.	emociones y necesidades.	
	Entonces me di cuenta que lo mejor era delegar y controlar, supervisar, al menos al principio. Una vez que veía que la otra persona sabía hacerlo o lo hacía como yo quería, en ese momento dejaba de controlar.	Decisión de delegar tareas Control y supervisión de las personas a cargo	
Autoconfianza	Yo siempre me guío de mi intuición, suelo pedir opinión a mis amigas, pero la decisión final es mía.	Confianza en el propio criterio Opinión del entorno Toma de decisiones basada en el propio criterio	Confianza y toma de decisiones basada en el criterio personal Opiniones del entorno Desmotivación
	Mis papás son personas con muchas frustraciones en su pasado. Cuando empecé y les pedí los cheques para comprar la primera tanda de zapatos, me desmotivaron mucho. Me dijeron que eso no se vendía en Salta.	Opiniones negativas del entorno Desmotivación	
	Igual decidí hacerlo porque yo sabía que las	Toma de decisiones basada en el propio criterio	

	chicas de mi edad si lo comprarían.		
Responsabilidad	Hoy me ocupo del marketing, gestión de proveedores y finanzas.	Responsabilidades definidas	Responsabilidades definidas
	Me pasó un montón de veces tener que rechazar juntas o viajes por quedarme atendiendo el negocio.	Postergar el tiempo libre para cumplir con las responsabilidades	Postergación del tiempo libre para cumplir con las responsabilidades
	Con el tiempo fui delegando las tareas y hoy no es necesario que yo esté en el local atendiendo porque hay otras chicas.	Delegación de tareas	Delegación de tareas
Integridad	Lo que hice varias veces, pero no lo conté, es cambiarles el talle a los zapatos cuando no tenía el número que me pedían. Me habían comprado un talle 37 por internet y cuando voy a armar el paquete veo que tengo solo talle 36 le mando ese.	Falta de honestidad Falta de respeto hacia los clientes Prioridad de los intereses personales	Falta de honestidad Priorizar los intereses personales por sobre las necesidades del cliente
Adaptabilidad	Los proveedores no llegaron a mandarme todo para la fecha estipulada y tenían una demora que me perjudicaba mucho	Demora de los proveedores que perjudica al negocio	Demora de los proveedores que perjudica al negocio Frustración

	<p>En ese momento no me quedo otra que aceptar que las cosas iban a demorar y esperar. Cuando llegaron busqué la mejor forma de vender todo en los meses que quedaban y por suerte así fue.</p>	<p>Aceptación de la situación</p> <p>Búsqueda de alternativas posibles</p> <p>Resultados positivos</p>	<p>Aceptación de la situación y búsqueda de posibles alternativas</p> <p>Resultados positivos</p>
	<p>No respetan ni los tiempos ni las formas de entrega. Para mí fue una frustración muy grande.</p>	<p>Frustración</p>	
	<p>Si bien si vendía, no vendía lo que yo esperaba. Era un negocio rentable, siempre lo fue. Lo que pasa es que yo tenía una proyección tan alta, es decir, aspiraba a mucho más y al no ver eso me desmotivaba muy fácilmente.</p>	<p>Frustración por no cumplir con las propias expectativas</p>	
Iniciativa	<p>Comenzó por querer buscar la independencia económica, comencé por eso sin saber hasta dónde iba a llegar. También en su momento vi una oportunidad en el mercado. En ese momento en la ciudad de Salta no había</p>	<p>Motivos económicos</p> <p>Percepción de una oportunidad en el entorno</p> <p>Crecimiento acelerado del negocio</p>	<p>Inicio del emprendimiento por motivos económicos</p> <p>Percepción de una oportunidad en el entorno</p> <p>Aprovechamiento de los recursos disponibles</p>

	lugares donde comprar zapatos sin que implique ir a un shopping. Entonces zapatos que se usaban y nadie en Salta lo tenía. Empecé a crecer bastante rápido, porque al lado de mi casa tenía el local que manejaba mi mamá entonces eso fue una ventaja para mí.	Aprovechamiento de los recursos disponibles	Crecimiento acelerado del negocio
Orientación al logro	Mi logro más grande fue llegar a fabricar mis propios productos.	Logro identificado	Logro identificado
	Fue muy improvisado. Yo siempre quise aprender a hacer zapatos, pero nunca supe cómo hacerlo, entonces pensé que sería mejor empezar con esto. Me parecía más fácil. Entonces empecé a hacerlo. Soy de tomar decisiones de forma mucho más intuitiva, no planifico las cosas con tanta anticipación.	Improvisación Toma de decisiones de forma intuitiva Falta de planificación de acciones para cumplir con los objetivos	Improvisación Toma de decisiones intuitivamente Dificultad para plantear objetivos a largo plazo y planificar acciones para su consecución
	La verdad que no tengo nada definido, como te digo, tiendo a ser más intuitiva, estoy intentando vivir el	Falta de definición de objetivos a largo plazo	

	ahora. Siento que en algún momento me va a saltar la chispa de lo que puedo hacer el próximo año.		
Innovación	El año pasado cuando consulté a los proveedores vi que los costos eran altísimos. Entonces por eso elegí empezar a producir mis propios bikinis. Esa me pareció la mejor solución.	Propuesta innovadora como alternativa de solución ante la suba de precios	Propuesta innovadora como alternativa de solución ante la suba de precios Oferta de productos novedosos en la región
	También innové en los bikinis reversibles, son bikinis que pueden usarse de ambos lados, están hechas de dos colores para que la persona tenga más de una opción al comprarse una bikini. No las inventé yo, ya existían, pero en Argentina se ven muy poco y en Salta directamente no existían. El verano pasado cuando las empecé a vender, fueron un éxito total.	Oferta de productos novedosos en la región Resultados positivos	Resultados positivos
Influencia	Yo cuando vendo intento ser muy transparente. Mostrar en	Uso de las redes sociales	Establecimiento de un vínculo con los clientes a

	<p>las redes que no todo es color de rosas, hace que la gente conecte más con vos como emprendedora. Igual no siento que por aparecer yo venda más, sino que es el conjunto. Igual como te dije al principio, la gente ve las cosas primero en Instagram y recién pasa por el local, entonces creo que pasa por ahí.</p>	<p>Establecimiento de un vínculo con las personas</p>	<p>través de las redes sociales</p>
Empatía	<p>La última persona que entró a trabajar yo considero que no tenía las aptitudes para trabajar en mi negocio. Estuvo un mes haciendo un periodo de prueba, y yo antes de que termine el mes le marque errores muy importantes, y el modificarlos dependía que ella siga o no trabajando.</p>	<p>Dificultades con un empleado Percepción de los sentimientos de los demás</p>	<p>Dificultades con un empleado Percepción de los sentimientos de los demás Dificultad para afrontar una situación conflictiva Dificultad para comprender los sentimientos ajenos</p>
	<p>Al tener que despedirla porque no cumplía con las características para el puesto, ella se largó a llorar, me dijo que yo la estaba castigando, así</p>	<p>Dificultad para afrontar una situación conflictiva</p>	<p>Connotación negativa del concepto de empatía</p>

	que fue una situación muy difícil para mí.		
	Me dijo que tenía un hijo y no sé qué más, me pedía que por favor la entienda. Ella no me entendía a mí.	Dificultad para comprender al otro	
	Yo siempre fui muy empática con la gente, pensaba que quizás necesitan el trabajo. Ahora creo que empecé a diferenciar entre ser empática y ser tonta.	Connotación negativa de la empatía	
Orientación al servicio	Siempre pienso las circunstancias y la utilidad que le va a dar la persona que compre. Cuando van a comprar siempre me fijo el tipo de cliente que es y le ofrezco ese producto que encaja a la perfección.	Anticipación a las necesidades del cliente	Reconocimiento y anticipación a las necesidades del cliente Dificultades en la comunicación con los clientes
	Por ejemplo, sé que si viene una chica de 15 años le voy a ofrecer unos borcegos, y si viene una mujer más grande le vendo unas botas más clásicas, por ejemplo.	Reconocimiento de las necesidades del cliente	

	<p>Lo malo de los clientes es que no podés ponerle los puntos como un empleado, tenés que tratarlos bien. Me pasó con clientas que le mandaba los productos a domicilio y pensaban que era gratis, cualquier persona con dos dedos de frente sabría que el cadete es una persona que está trabajando y lógicamente hay que pagarle.</p>	<p>Errores en la comunicación con los clientes.</p>	
	<p>Le explico la situación, que una persona se tomó el trabajo de buscar el producto y llevarlo a su casa y que ese servicio lógicamente tiene un costo. Lo entienden, pero yo creo que es algo que es implícito no hace falta explicarlo.</p>	<p>Dificultad en la comunicación con los clientes</p>	
<p>Resolución de conflictos</p>	<p>Una vez llegó una tanda de zapatos defectuosa, sin que yo me diera cuenta. Los zapatos se despegaban al primer uso entonces tuve un montón de quejas y reclamos de mis clientas.</p>	<p>Mercadería defectuosa Queja de los clientes</p>	<p>Mercadería defectuosa Queja de los clientes Búsqueda de alternativas de solución Solución del problema por</p>

	Les decía que lo lleven al zapatero y que me traigan una factura y yo les reintegraba esa plata. La situación en ese momento me sobrepasó.	Búsqueda de alternativas Resolución del problema por parte del cliente	parte de los clientes Conflicto con los proveedores Dificultad para expresar el malestar de forma asertiva
	Con las bikinis yo siento que los proveedores me querían pasar por encima por mi edad, me subestimaban. Hasta que se dieron cuenta que yo si tenía autoridad, cuando fue el problema de los zapatos rotos yo hablé con la proveedora y le dije que la iba a escrachar por redes sociales.	Conflicto con proveedores Actitud hostil hacia el otro	
	Cuando estoy molesta con alguna siento que reacciono de una forma que no es lo común en mí, me voy de boca. Le dije el otro día a una “Che hoy no hiciste nada, para eso quedate en tu casa”.	Incapacidad para controlar sus emociones Dificultad para expresar malestar de forma asertiva Actitud hostil hacia un empleado	
Competencias para iniciar un emprendimiento	“No sé si deben tener características para iniciar un emprendimiento, pero para sostenerlo en el tiempo sí. Para iniciar	Iniciativa	Iniciativa

	me parece que podés tener una idea y mandarte.”		
Competencias para sostener un emprendimiento	2Yo hoy creo que tengo mucha voluntad y también mucha tolerancia a la frustración. Obviamente un emprendimiento genera muchos altibajos emocionales, nunca estás tranquilo. Entonces yo creo que hay que estar cómodo con esa montaña rusa de emociones, no es nada estable, ni siquiera cuando ya está más consolidado el negocio. También hay que tener la capacidad de resolver problemas.”	Optimismo Adaptabilidad Resolución de conflictos	Optimismo Adaptabilidad Resolución de conflictos

A partir de las entrevistas realizadas con M.P se identificaron algunas competencias.

En primer lugar, se trata de una persona dotada de autoevaluación. M.P es capaz de comprender sus propias necesidades. Además, frente al crecimiento de su negocio, fue necesario reconocer sus propias limitaciones para empezar a delegar aquellas tareas que no podía realizar y de esta forma ejercer roles asociados con la supervisión y el control.

También posee autoconfianza, lo que le permite tomar decisiones basadas en su propio criterio, aunque en ocasiones pide opiniones a las personas de su entorno. Manifiesta haber sentido desmotivación antes de emprender debido a los comentarios

negativos de sus familiares sobre su idea de negocio. No obstante, la decisión de emprender fue tomada a pesar de contradecirse con estas opiniones.

Se trata de una persona responsable con las tareas que lleva a cabo. Señala muy concretamente sus responsabilidades dentro del negocio y relata que en más de una ocasión debió postergar el tiempo libre para cumplir con las mismas. Actualmente la mayoría de las tareas que ponen en funcionamiento el negocio están delegadas hacia otras personas, por lo que no es imprescindible su presencia en el negocio todo el tiempo.

A lo largo de los seis años que M.P lleva emprendiendo, ha desarrollado la competencia de adaptabilidad. La participante relata haber sentido frustración en múltiples situaciones, asociadas tanto con acontecimientos externos, como con la dificultad para cumplir con sus propias expectativas del negocio. A pesar de esto, M.P es capaz de buscar diferentes alternativas de solución para mantener la rentabilidad del negocio.

La participante inició su negocio principalmente por razones económicas, tras haber percibido una oportunidad en el entorno. También supo aprovechar aquellos recursos materiales con los que contaban los miembros de su familia, que le permitieron darse a conocer al público, es por esto que su negocio creció rápidamente. Estas son características de una persona con iniciativa.

No se puede afirmar la presencia de la competencia de orientación al logro. M.P relata actuar de forma improvisada y tomar decisiones intuitivamente. Además, presenta una dificultad para plantear objetivos a largo plazo y establecer cursos de acción para su consecución.

Frente al aumento de precios en sus proveedores, inició su propia producción de indumentaria. Esto le permitió ofrecer productos novedosos y desconocidos por sus clientes. Al ser capaz de brindar soluciones creativas a un problema y obtener resultados positivos a partir de esto, se puede afirmar que se trata de una persona con innovación.

Es evidente la ausencia de integridad. M.P relata haber actuado de forma deshonesto en múltiples situaciones. Esto ocurre porque prioriza sus intereses personales por sobre las necesidades de sus clientes. Esto a su vez se asocia con la falta de competencias sociales que se detalla a continuación.

Si bien es capaz de percibir los sentimientos de los demás, M.P no puede comprender estos sentimientos ni ponerse en el lugar del otro. Esto genera problemas en su emprendimiento dado que tiene empleados a su cargo y en ocasiones relata haber tenido dificultades para comunicar su malestar de forma adecuada.

M.P tiene dificultades para afrontar y resolver situaciones conflictivas con sus empleados y proveedores. Ante el surgimiento de algún conflicto, carece de las herramientas para llegar a una negociación que beneficie a ambas partes.

De igual manera repercute en la relación con sus clientes, M.P es capaz de identificar cuáles son las principales necesidades, pero no posee la predisposición para resolverlo adecuadamente.

Tampoco se puede afirmar la presencia de la capacidad de influencia, dado que M.P, solo manifiesta utilizar las redes sociales para darse a conocer a sus clientes, sin detallar el modo en que se consigue persuadir al cliente.

Tabla 21 Competencias identificadas. Participante M.P

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación Autoconfianza Adaptabilidad Innovación Iniciativa Responsabilidad	No se identificaron.

Por último, M.P señala que son más importantes las competencias para sostener un emprendimiento más que para iniciarlo. Solo menciona la competencia de iniciativa para empezar a emprender, mientras que el optimismo, la adaptabilidad y la capacidad para resolver conflictos son las competencias necesarias para sostener un emprendimiento a lo largo del tiempo.

Participante F.S

Edad: 26 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso.

Características del emprendimiento: F.S tiene un emprendimiento de venta de desayunos hace seis años. Actualmente es la única persona a cargo de su emprendimiento, aunque en ocasiones recibe ayuda de su familia. Dentro de las principales tareas que lleva a cabo se encuentran la recepción de pedidos, el manejo de la contabilidad, la elaboración de los productos y la entrega de los mismos.

El siguiente cuadro se llevó a cabo para categorizar la información de acuerdo al diseño fenomenológico, lo cual permitió conocer las competencias a partir de identificar acciones que la participante llevó a cabo en diferentes situaciones. De la misma forma se analizó la información brindada acerca de las competencias que F.S considera importantes para iniciar y sostener su emprendimiento.

Tabla 22 Análisis de entrevistas. Participante F.S

Temas	Citas	Codificación abierta	Codificación axial
Autoevaluación	“En su momento no dimensionaba que no iba a poder hacer tantos desayunos en un día de la madre con tan poca anticipación.”	Dificultad para reconocer sus limitaciones en el pasado	Dificultad para reconocer limitaciones en el pasado Aprendizaje de la experiencia
	“Hoy por hoy para fechas importantes voy preparando un stock con tiempo, después si se suman más pedidos los tomo, pero ya sé hasta dónde soy capaz de hacer, no tiene sentido seguir tomando pedidos de más si	Capacidad para organizarse Reconocimiento de sus limitaciones	Reconocimiento de las limitaciones Capacidad para organizarse

	no se si voy a llegar a hacerlos.”		
	“Entonces fue algo que aprendí con el tiempo.”	Aprendizaje a partir de la experiencia	
Responsabilidad	“Básicamente todo porque yo tengo que hacer todo desde las compras hasta sacar fotos, subir a la página, tomar pedidos.”	Responsabilidad total del negocio	Responsabilidad total del emprendimiento Aplazamiento del tiempo libre para trabajar
	“Si, casi siempre dejo de lado mi tiempo libre. Por ejemplo, hay días de la madre en los que estoy tan cansada que no llego a disfrutar tanto con mi mamá porque estoy desvelada de la noche anterior.”	Aplazamiento del tiempo libre para trabajar Dificultad para organizarse en el pasado	Búsqueda de nuevas alternativas para optimizar el tiempo Resultados positivos
	“Después cuando aprendí a organizarme de otra manera y empecé a recibir más ayuda entonces si disfruto mucho más, me queda tiempo para mí.”	Búsqueda de nuevas alternativas para optimizar el tiempo Resultados positivos	
Innovación	“En su momento yo empecé pintando las bandejas de fibrofacil y agregando las cosas del	Aumento en el costo de los materiales	Aumento en el costo de los materiales

	desayuno. Hoy en día el costo para hacer eso es muy alto, entonces opté por comprar cajas de cartón blancas y pegarles calcomanías de “feliz día mamá” o lo que sea.”	Propuesta innovadora para reducir costos	Propuesta innovadora para reducir costos Aprovechamiento de los recursos disponibles
	“Vi en internet que siempre hay frases o fotos así y se me ocurrió comprar papel adhesivo y ponerme a imprimir en mi casa los stickers para pegar en las cajas y así quedé más lindo.”	Aprovechamiento de los recursos disponibles	
Iniciativa	“Justo fue el día de la madre y le hice una bandeja con desayuno a mi mamá. Me había quedado re linda entonces la subí a Facebook. Mucha gente me puso me gusta y ahí surgió la idea.”	Inicio del emprendimiento por un feedback positivo del entorno Detección de una oportunidad	Inicio del emprendimiento por un feedback positivo del entorno Detección de una oportunidad Resultados positivos
	“En el primer día de la madre desde que había empezado a emprender llegué a hacer ochenta desayunos.”	Resultados positivos	
Orientación al logro	“Cuando empecé, tenía la idea de que esto iba a durar un tiempo y que era simplemente juntar plata para mis gastos, mis	Logro obtenido	Logro obtenido de manera improvisada Objetivos definidos

	salidas los fines de semana y demás. Hoy por hoy yo pago la facultad con la plata de mi emprendimiento.”		Acciones definidas y organizadas en base a un objetivo
	“Se fue dando, porque al principio mi mamá y mi papá me daban plata para que yo me compre las cosas y yo después se las devolvía, en cambio ahora la plata se genera sola con el mismo emprendimiento, entonces fue algo que se dio por la cantidad de ganancia de las ventas que tengo.”	Resultados positivos obtenidos de manera improvisada	
	“Cuando termina alguna fecha clave, por ejemplo, día de la madre, ya tengo que adelantarme a pensar alguna propuesta para navidad, para poder organizarme mejor y llegar a tiempo para esa fecha.”	Objetivos definidos Organización de las acciones en base a los objetivos	
	“Entonces si se quiere los objetivos serian esas fechas claves para las cuales me tengo que preparar con tiempo, hacer las compras, sacar los costos, subir fotos y empezar a tomar pedidos.”	Acciones definidas	

Influencia	<p>“Yo creo que lo que más atrae a los clientes es que saben que todo es casero. O sea, tanto la decoración de las cajitas como lo que tienen adentro es hecho por mí. Yo creo que a la gente le gusta mucho eso entonces lo recalco mucho.”</p>	Capacidad para detectar los intereses del cliente	Capacidad para detectar los intereses del cliente Establecimiento de un vínculo con el cliente Fidelidad de los clientes
	<p>“También hay clientas que me eligen desde que empecé a emprender y con las que ya tengo un vínculo mucho más estrecho entonces eso también influye en que me elijan a mí por sobre otro emprendimiento que venda lo mismo.”</p>	Establecimiento de un vínculo estrecho con los clientes	
	<p>“Los clientes de siempre me encargan antes de que yo suba la foto, porque confían en mi trabajo. Eso creo que es algo que yo me gané con el tiempo.”</p>	Fidelidad de los clientes	
Orientación al servicio	<p>“También me pasó una vez que un cliente me pidió un desayuno para una persona diabética.”</p>	Pedido especial para un cliente	Pedido especial para un cliente Búsqueda de alternativas.
	<p>“En ese momento tuve que empezar a investigar que puede comer, ingeniármelas con lo que</p>	Búsqueda de alternativas Prioridad en ofrecer un	Prioridad en ofrecer un producto de calidad

	tengo para llevarle un desayuno de la misma calidad que los que hago pero que sea saludable para ella, que se adapte a sus necesidades.”	producto de calidad Comprensión de las necesidades del cliente	Comprensión de las necesidades del cliente
Competencias para iniciar un emprendimiento	“El ser activo o tener ganas de salir adelante.”	Iniciativa	Iniciativa Factor económico
	“Si bien empecé porque me gustaba pintar y demás, también quería tener independencia, al menos juntar plata para mis gastos personales, y en el momento que empecé también me gustaba la idea de tener algo propio, que yo pueda hacerlo crecer.”	Factor económico	
Competencias para sostener un emprendimiento	“Lo fundamental creo que es la constancia, buscar ideas, no quedarte con una sola opción, poder abrirte constantemente. Si yo me hubiera quedado con un solo modelo de desayuno, quizás no hubiese durado tanto tiempo mi emprendimiento, no hubiera llegado hasta hoy.”	Innovación Optimismo	Innovación Optimismo

A partir de la única entrevista realizada con F.S se identificaron algunas competencias.

En primer lugar, se evidencia que al iniciar su emprendimiento existía una dificultad en F.S para reconocer sus limitaciones en relación a lo que era capaz de hacer en determinado lapso de tiempo. Con el pasar de los años esto cambió, pudo reconocer hasta donde llegan sus capacidades en el trabajo y adquirió la capacidad para organizar de forma adecuada su tiempo. Entonces puede afirmarse que existe un aprendizaje a partir de la experiencia adquirida a lo largo de los años. Estas características son compatibles con la competencia de autoevaluación.

También se trata de una persona responsable, dado que realiza la totalidad de las tareas que exige su emprendimiento, llegando en ocasiones a renunciar a su tiempo libre para cumplir con estas. Señala que a lo largo de los años que lleva emprendiendo, logró organizar sus responsabilidades de manera que actualmente puede disfrutar más de su tiempo libre.

F.S tiene iniciativa y es innovadora. En primer lugar, el emprendimiento surgió por su capacidad de percibir la oportunidad de negocio, llegando a conseguir resultados positivos rápidamente. Por otro lado, la innovación se hace visible en su capacidad para diseñar propuestas novedosas aprovechando los recursos disponibles en el momento. Esto le permitió continuar ofreciendo sus productos sin disminuir la calidad de los mismos. Además, es una persona con orientación al logro, lo cual le permite anticiparse a las fechas de mayor demanda para su negocio, pudiendo establecer objetivos y definir acciones orientadas a dicho objetivo.

F.S tiene la capacidad para detectar los intereses de los clientes, utilizándolo en su favor. Además, el haber establecido estrechos vínculos con sus clientes más antiguos, le permite garantizar su fidelidad a la marca. Todas estas características son propias de una persona capaz de influir sobre los demás.

Es una persona orientada al servicio, lo cual a su vez presupone la competencia de empatía. Al recibir el pedido especial de un cliente, un desayuno apto para diabéticos, F.S desplegó una investigación para encontrar alternativas que le permitieran ofrecer un producto de calidad que a su vez sea saludable para esta persona. Es evidente que F.S es capaz de comprender las necesidades del cliente y actuar en consecuencia.

Tabla 23 Competencias identificadas. Participante F.S

Competencias emocionales identificadas	Competencias sociales identificadas
Autoevaluación Iniciativa Innovación Responsabilidad	Orientación al servicio Influencia

F.S considera que para iniciar un emprendimiento resulta fundamental tener iniciativa, y para sostenerlo se requiere de innovación y optimismo.

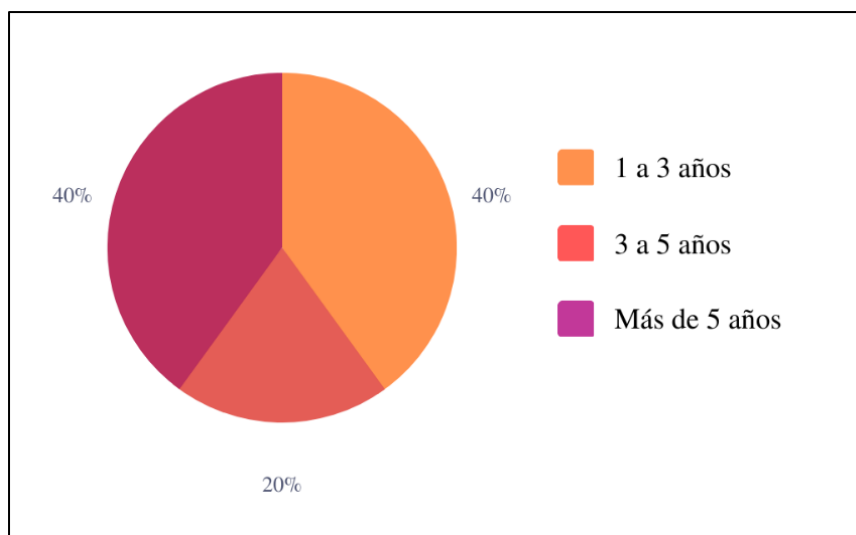
Descripción y análisis de la información obtenida en las entrevistas.

A continuación, se sintetizará la información obtenida a partir del análisis de todas las entrevistas realizadas a los participantes. Se realizaron gráficos para facilitar la comprensión de la información más relevante.

En primer lugar, resulta necesario conocer las características principales de los emprendimientos de los participantes.

Existen variaciones con respecto a la antigüedad de los negocios. Un 40% de los emprendimientos iniciaron en 2020 durante la pandemia por COVID-19, un 20% de los emprendimientos tiene entre 3 y 5 años de antigüedad y el 40% restante inició hace más de cinco años.

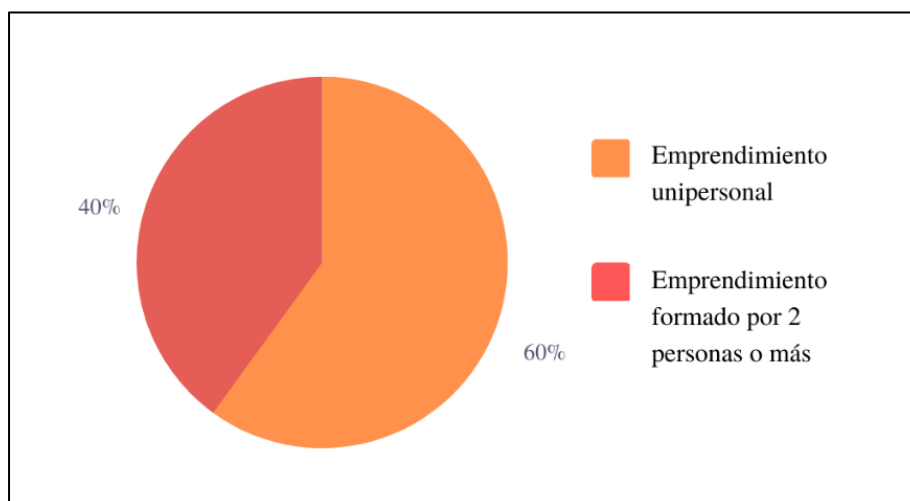
Figura 2 Antigüedad de los emprendimientos de los participantes.



Los emprendedores entrevistados también presentan diferencias en cuanto al tamaño de sus emprendimientos. Tamaño puede entenderse como la cantidad de personas que trabajan en él.

El 60% de los participantes trabajan solos en su emprendimiento, lo que significa que ellos mismos cumplen con todas las tareas que permiten sostener el negocio, ya que no cuentan con socios o empleados con quienes puedan dividir tareas o responsabilidades.

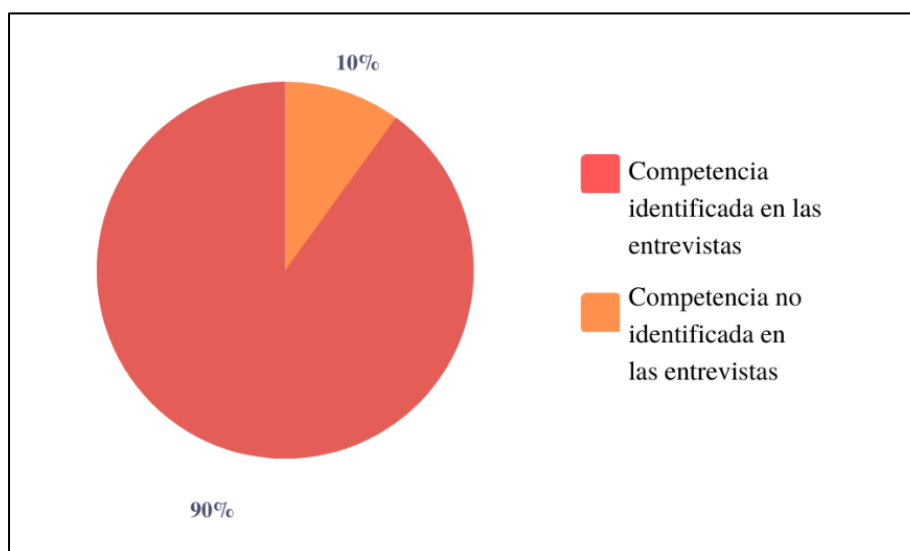
Figura 3 Tamaño de los emprendimientos de los participantes.



Descripción y análisis de las competencias emocionales identificadas en los participantes.

En lo que respecta a la autoevaluación, el 90% de los participantes entrevistados posee esta competencia. Son personas capaces de revisar las experiencias pasadas y generar aprendizajes a partir de ellas, pero sobre todo reconocen sus limitaciones y lo que son capaces de realizar, pudiendo acudir a ayuda externa en caso de ser necesario. Además, los emprendedores entrevistados reconocieron aspectos personales en los que deben trabajar para propiciar un crecimiento en el negocio.

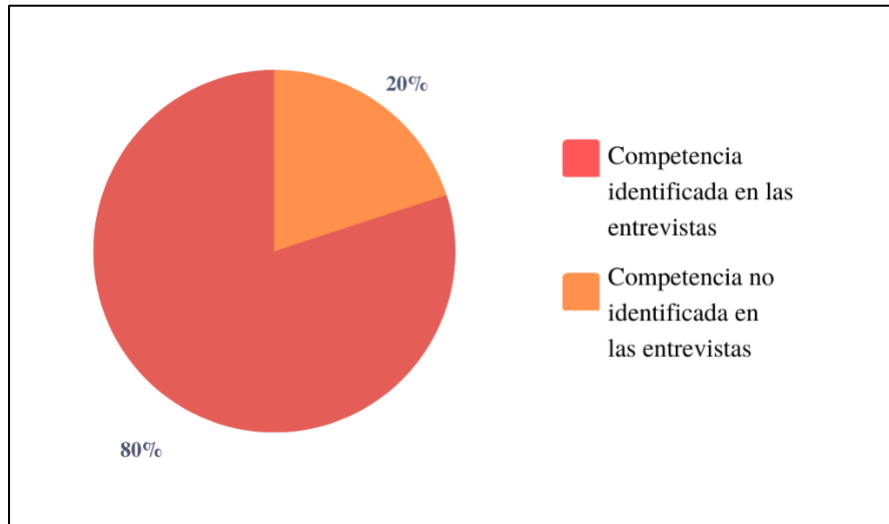
Figura 4 Resultado de competencias emocionales: Autoevaluación



La competencia de autoconfianza se identificó en un 80% de los entrevistados. La autoconfianza no solo se evidencia al momento de iniciar el negocio, sino también en

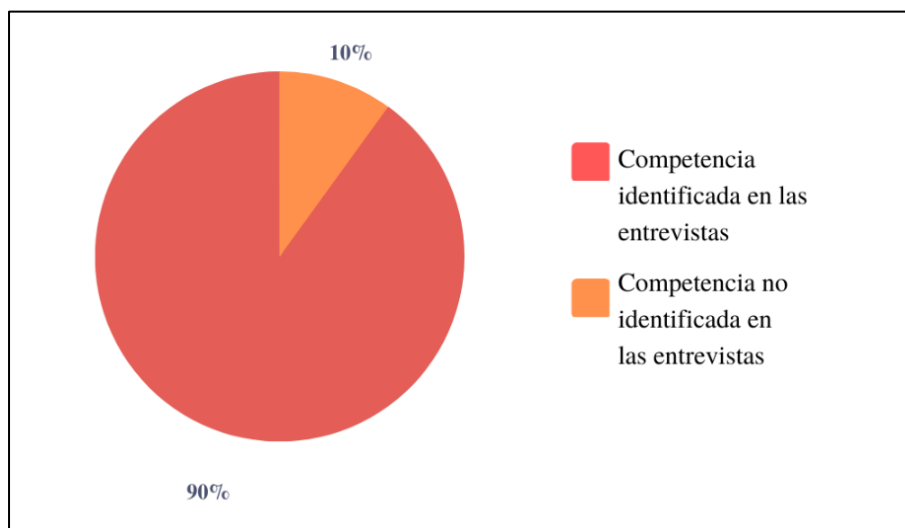
aquellas situaciones en las que los participantes deben tomar decisiones importantes para su emprendimiento. Manifiestan que en ocasiones piden consejo u opinión a las personas que los rodean, pero son ellos quienes toman la decisión basados en su propio criterio, aunque sea opuesto a lo que piensan los demás.

Figura 5 Resultado de competencias emocionales: Autoconfianza



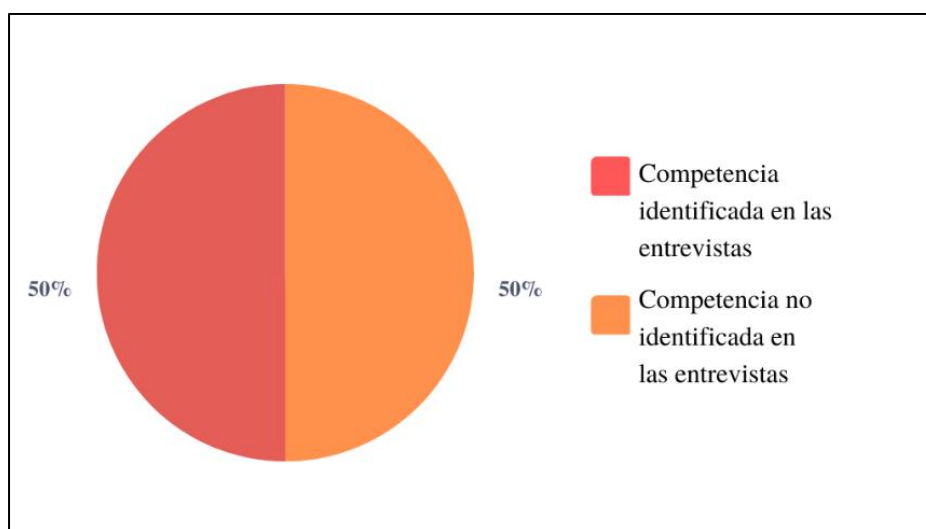
La competencia de responsabilidad se advierte en el 90% de los participantes, ya sea que tienen tareas claramente definidas o no, los entrevistados sacrifican su tiempo libre si deben cumplir alguna responsabilidad del emprendimiento. Como se mencionó anteriormente, algunos emprendedores asumen la totalidad de las responsabilidades para el sostenimiento de su negocio, dado que se trata de emprendimientos unipersonales, mientras que otros tienen la posibilidad de delegar algunas tareas ya que cuentan con socios o empleados.

Figura 6 Resultado de competencias emocionales: Responsabilidad



La integridad se identificó en un 50% de los participantes, dado que son personas que sostienen sus valores y los ponen en práctica en sus emprendimientos, actuando en forma honesta con clientes, socios y proveedores. Cabe aclarar que esta competencia resultó difícil de identificar, por que en muchos casos los emprendedores no relataban experiencias pasadas que dieran cuenta de la presencia de integridad.

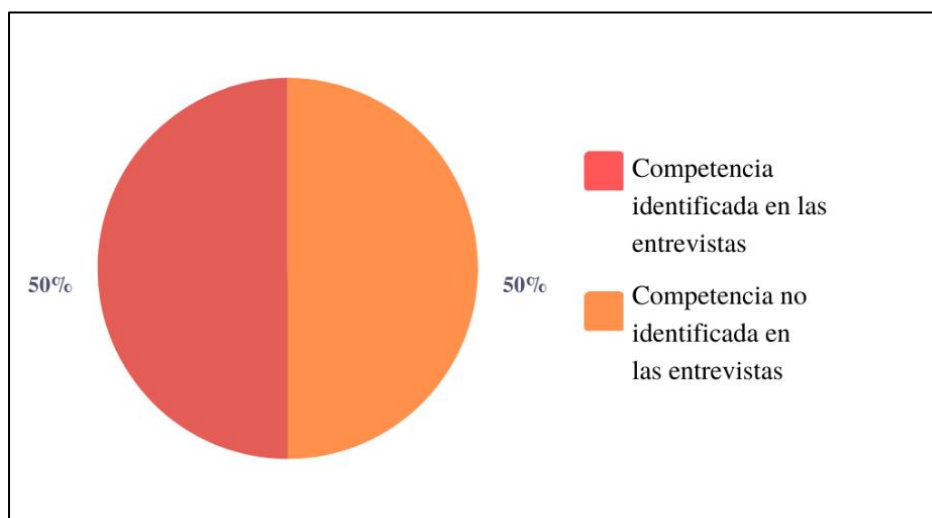
Figura 7 Resultado de competencias emocionales: Integridad.



El 100% de los emprendedores entrevistados posee iniciativa, lo cual les permitió dar inicio a sus negocios y también sostenerlos en el tiempo, buscando la mejor forma de llevar a cabo sus tareas, mejorando los productos o servicios que ofrecen y asumiendo riesgos para generar el crecimiento de su negocio. Aquellos emprendedores que iniciaron su negocio en la pandemia evidencian iniciativa en su capacidad para percibir la oportunidad de emprender en un contexto de confinamiento, buscando los recursos necesarios para poner en marcha sus ideas.

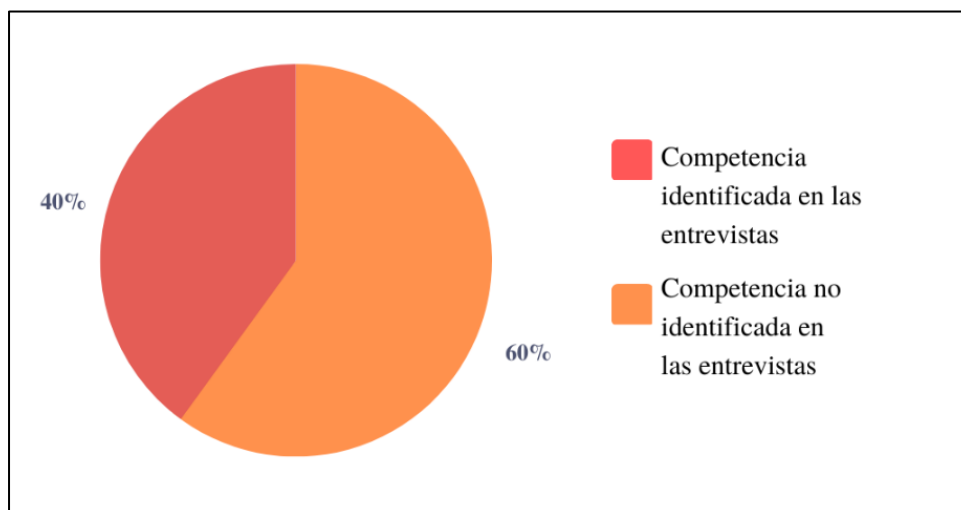
En el 50% de los emprendedores la iniciativa se ve reflejada en la capacidad para innovar tanto en las alternativas de solución de los problemas que se presentan, como en los productos y servicios novedosos que ofrecen a sus clientes. Es decir, en la competencia emocional de innovación.

Figura 8 Resultado de competencias emocionales: Innovación



La orientación al logro se identificó en un 40% de los participantes, lo cual significa que son personas capaces de definir objetivos a corto y largo plazo, y planificar cursos de acción para alcanzar estos objetivos. Los participantes de este pequeño grupo también afirman que realizan procesos de evaluación para controlar en qué medida se cumplieron los objetivos propuestos. El 60% restante se compone por personas que toman decisiones de forma intuitiva, desarrollan proyectos de manera improvisada y no poseen visión a largo plazo.

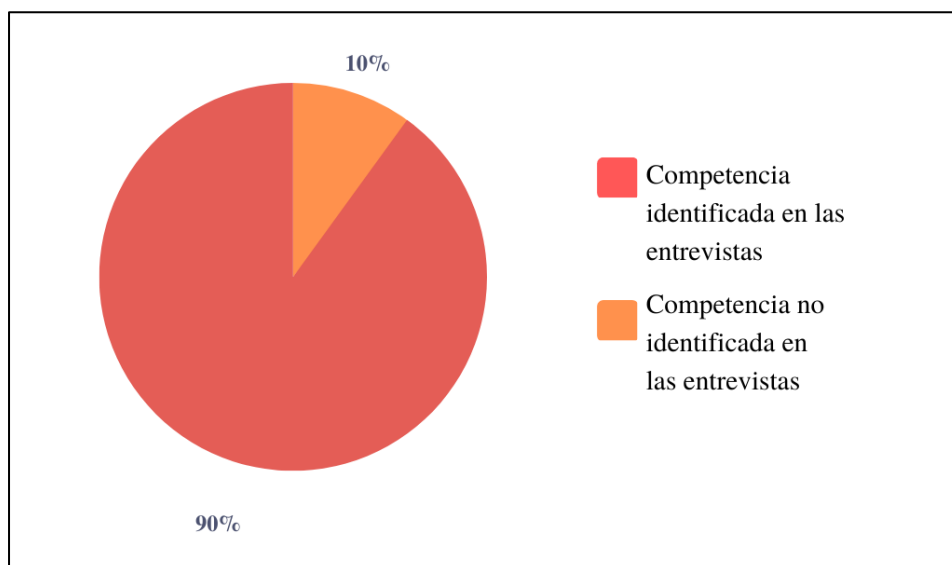
Figura 9 Resultado de competencias emocionales: Orientación al logro



Para terminar con las competencias emocionales, un 90% de los emprendedores posee la competencia de adaptabilidad. La adaptabilidad en estos casos aparece en relación a el acelerado crecimiento de los negocios, que obliga a los emprendedores a responder a los cambios de forma rápida, pero también se asocia al contexto permanente de incertidumbre económica que caracteriza al país. El 50% de los emprendedores tienen

un negocio con más de 3 años de antigüedad y durante este periodo de tiempo han podido hacer frente a las dificultades del entorno y las presiones internas.

Figura 10 Resultado de competencias emocionales: Adaptabilidad

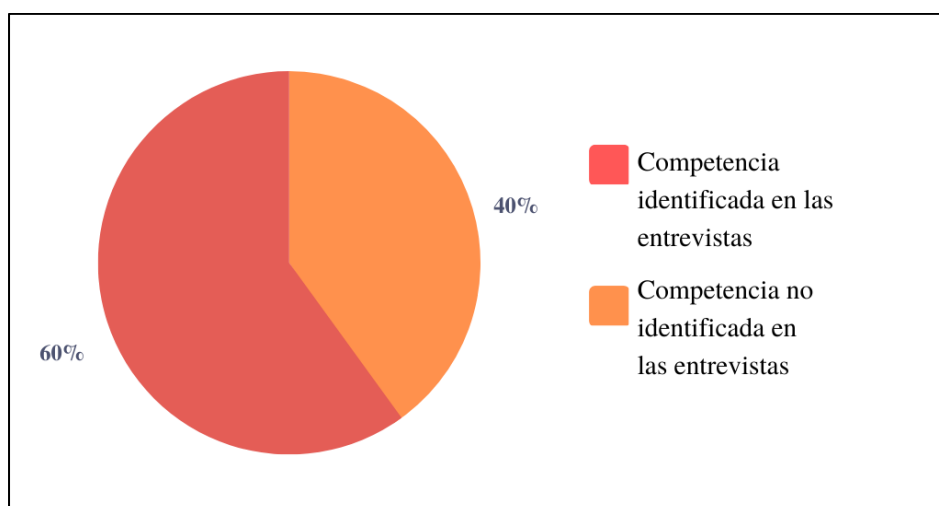


Descripción y análisis de las competencias sociales identificadas en los participantes.

En lo que respecta a las competencias sociales, se encontró que existe un desarrollo menor de estas competencias en los emprendedores en relación con las competencias emocionales. A continuación, se describen los resultados obtenidos.

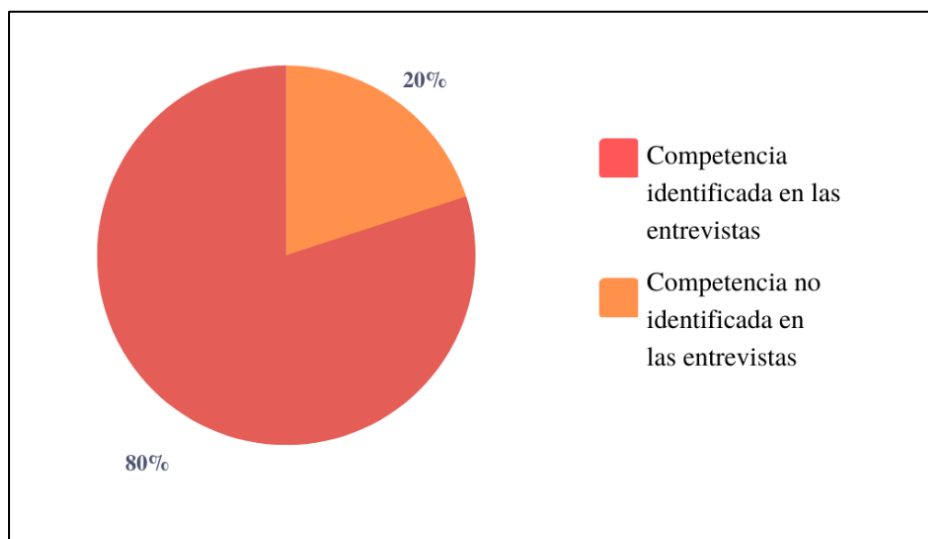
Un 60% de los emprendedores entrevistados posee desarrollada la competencia de empatía, lo cual les permite comprender a socios, empleados y proveedores en aquellas situaciones en las que surgen dificultades para trabajar.

Figura 11 Resultado de competencias sociales: Empatía



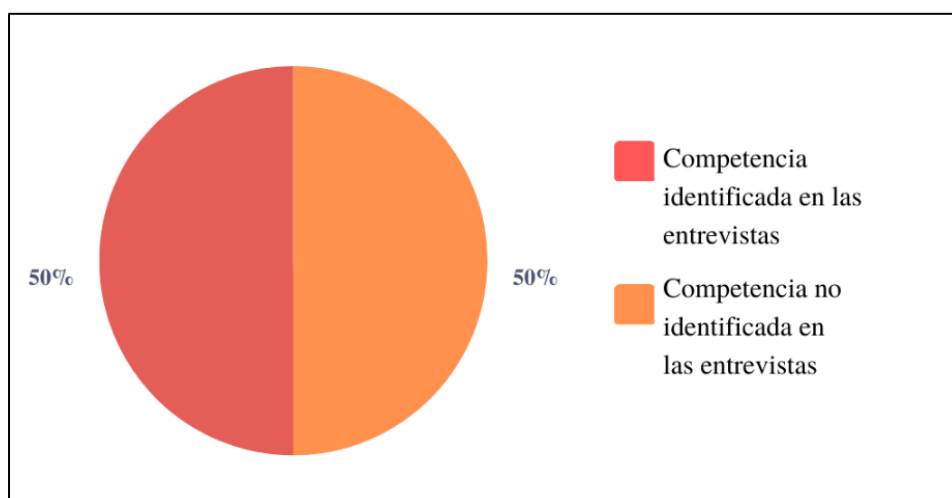
La empatía está vinculada con otra competencia, la orientación al servicio. El 80% de los entrevistados está dotado de esta competencia. Los participantes son capaces de comprender las necesidades del cliente y atender a estas, de manera que consiguen fidelizar al cliente para que este adquiera sus productos antes que los de las competencias.

Figura 12 Resultado de competencias sociales: Orientación al servicio.



Un 50% de los emprendedores posee la capacidad para influir sobre los clientes para que estos consuman sus productos. Esto se hace evidente en aquellos emprendedores que mantienen un contacto directo con los clientes, lo que les permite consolidar un vínculo previo al proceso de influencia. No obstante, los emprendedores también señalan la importancia del uso de redes sociales para influir a los clientes.

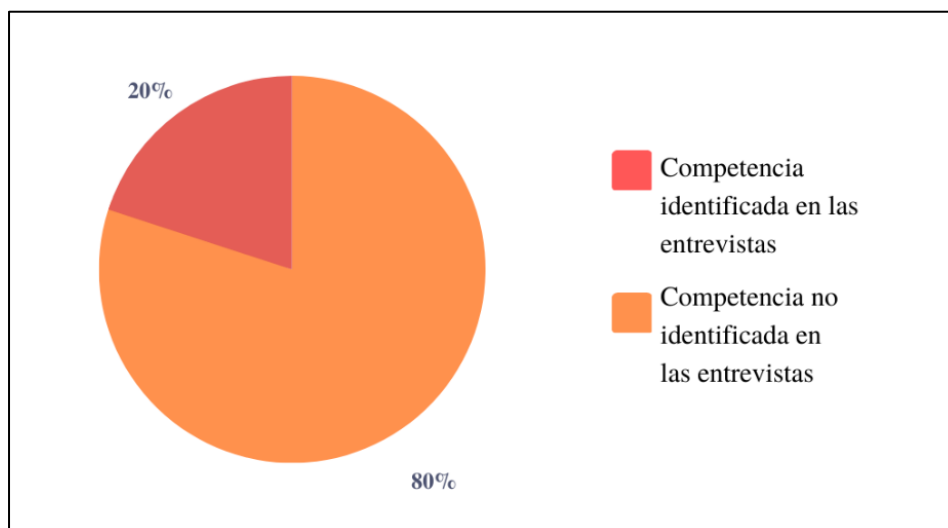
Figura 13 Resultado de competencias sociales: Influencia



Solo un 20% de los emprendedores posee capacidad para resolver conflictos. Algunos emprendedores no mencionaban situaciones en las que se pusiera en juego esta

competencia. Los participantes restantes relataron situaciones conflictivas en las cuales las respuestas de los emprendedores no eran resolutivas, más bien apuntaban a la evitación del conflicto y a la dificultad para comunicarse asertivamente y lograr un acuerdo.

Figura 14 Resultado de competencias sociales: Resolución de conflictos



Descripción y análisis de las competencias emocionales y sociales que los participantes consideran les permiten iniciar y sostener su emprendimiento.

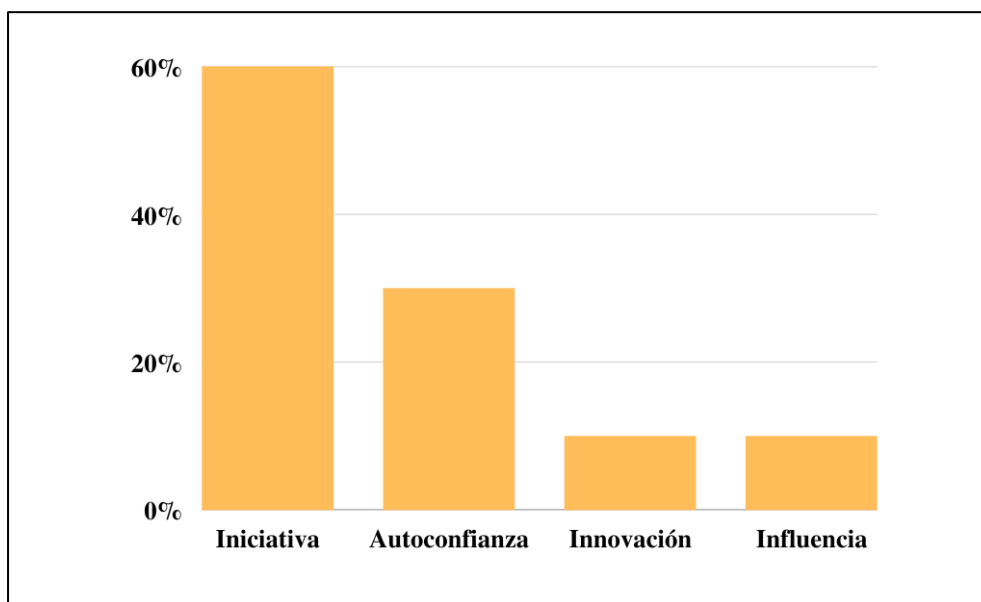
Los emprendedores mencionan, en general, las mismas competencias que fueron evaluadas en la investigación. A continuación, se presenta en primer lugar las competencias emocionales y sociales que los emprendedores consideran importantes para iniciar un emprendimiento, seguido de las competencias emocionales y sociales que creen fundamentales para el sostenimiento del negocio. La información está acompañada de recursos gráficos para facilitar su comprensión.

En relación a las competencias emocionales y sociales que los emprendedores consideran les permiten iniciar sus negocios, un 60% de los participantes mencionaron la iniciativa, descrita como la capacidad para “soñar en grande”, “buscar lo mejor para el negocio”, “percibir la oportunidad en el entorno” “tener una idea y mandarse” “tener ganas de salir adelante”.

Un 30% considera importante la capacidad de autoconfianza, que fue descrita como “no depender del resto para lograr algo”, “poder hacer algo solo”, “deseo de independencia”.

Por último, también se mencionaron en menor medida la competencia de innovación definida como “rebeldía de hacer algo diferente” y la influencia descrita como la capacidad para “hacer que el cliente quiera eso que uno vende”.

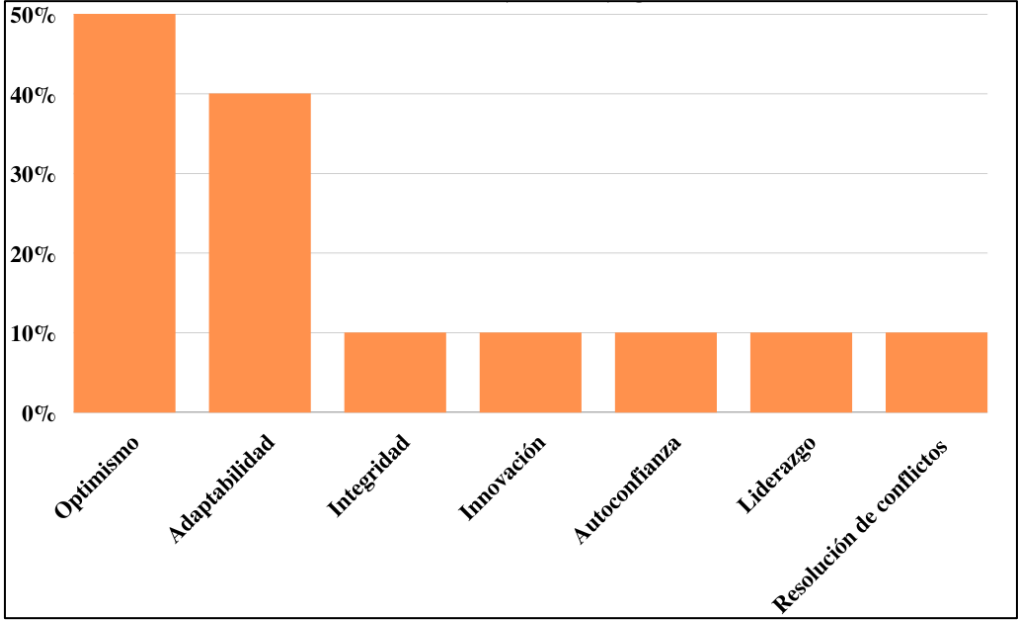
Figura 15 Competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran les han permitido iniciar su negocio.



Por último, en cuanto a las competencias emocionales y sociales que permiten a un emprendedor sostener su negocio, se destacan dos. Un 50% de los emprendedores señala la competencia de optimismo, descrita como “constancia” “persistencia” “ganar de seguir” “sostener el negocio a pesar de las dificultades” “fracasar y volver a intentarlo” y un 40% hace alusión a la adaptabilidad, refiriéndose a ella como “tolerancia al fracaso” y “tolerancia a la frustración”.

En menor medida los emprendedores también mencionan la integridad, entendiéndola como el trato honesto y sincero con los clientes, la autoconfianza, la innovación refiriéndose a ella como la capacidad de buscar constantemente nuevas alternativas para ofrecer a los clientes, el liderazgo como la capacidad para “mantenerse firme y poder manejar a los empleados” y la resolución de conflictos entendida como la capacidad para “enfrentar y resolver problemas”.

Figura 16 Competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran les han permitido sostener su emprendimiento.



Criterios de rigor cualitativo

Confiabilidad cualitativa y credibilidad

Para realizar la investigación se tomaron las medidas necesarias para garantizar la confiabilidad cualitativa y la credibilidad, que garanticen en todas las etapas de la investigación, se capten en profundidad y con amplitud los significados, experiencias y conceptos de los participantes.

A los fines de lograrlo se intentó

- Detallar con claridad la elección de los participantes, las técnicas con las cuales se recolectaron los datos y el procedimiento de análisis.
- Durante la entrevista se realizaron las mismas preguntas o similares a todos los participantes.
- Se tuvo en cuenta durante toda la investigación aquellas impresiones, percepciones y sesgos personales que emergieron a lo largo del proceso.
- Se registró de manera sistemática la información obtenida durante el momento de recolección, pero también en todo el proceso de análisis de los datos, a través de una bitácora.

Transferencia

Para facilitar la posibilidad de que los resultados de la investigación puedan aplicarse a otros contextos o al menos brindar pautas generales para dar soluciones al problema en otro ambiente, se realizó una descripción con toda amplitud y precisión de los participantes, las técnicas de recolección de datos, y el momento y lugar en que se llevará a cabo el estudio.

Conclusiones

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de identificar competencias emocionales y sociales en jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL, siguiendo el modelo de competencias de Daniel Goleman (1998). También se propuso investigar cuáles son las competencias emocionales y sociales que estos jóvenes consideran les permiten iniciar y sostener un emprendimiento. Para ello, se entrevistó a diez jóvenes emprendedores que accedieron de manera voluntaria a participar.

Finalmente, se alcanzó el cumplimiento de todos los objetivos formulados por la tesista. A continuación, se presentan las conclusiones que decantaron una vez finalizada la investigación.

Teniendo en cuenta el primer objetivo, identificar cuáles son las competencias emocionales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación (EEI) de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en los participantes.

La competencia de autoevaluación pudo identificarse casi en la totalidad (el 90% de los casos) de los participantes. Los emprendedores entrevistados son capaces de reconocer sus capacidades y sus límites, lo cual les permite acudir a ayuda externa cuando lo necesitan. Algunos incluso apuestan por la formación en diferentes ámbitos como marketing, liderazgo y finanzas ya que consideran que son aspectos en los que deberían trabajar para perfeccionarse como emprendedores.

Goleman (1998) plantea que la autoevaluación constituye un instrumento valioso para el cambio, ya que permite a las personas corregir falencias y acercarse a la eficacia. De hecho, resulta evidente que los participantes se encuentran interesados por su formación como emprendedores, al participar voluntariamente de actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL.

La autoconfianza se identificó en la mayoría de los participantes. El 80% de los entrevistados toman decisiones basándose en su propio criterio porque confían en sus capacidades, incluso recibiendo opiniones contrarias por parte de los demás. La autoconfianza está estrechamente vinculada con la autoeficacia, que es el conjunto de creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar acciones que producirán

logros o resultados (Bandura, 1986). No se asocia con las capacidades reales de los emprendedores, sino con la creencia positiva de la capacidad para actuar. Es por esto que los emprendedores participantes toman decisiones arriesgadas a pesar de la incertidumbre, confiando que obtendrán resultados positivos.

La competencia de responsabilidad se advierte en el 90% de los emprendedores participantes del estudio, la mitad de ellos trabaja exclusivamente en el emprendimiento, constituyendo éste su única responsabilidad laboral. Algunos emprendedores llevan a cabo la totalidad de las actividades propias de su negocio, mientras que otros se han visto obligados a delegar tareas.

La capacidad para organizar tareas y responsabilidades fue adquirida por los participantes a lo largo del tiempo con la experiencia de emprender. Aquellos con negocios de mayor antigüedad cuentan con tareas claramente definidas, en tanto que en los dueños de emprendimientos más recientes las responsabilidades son difusas y presentan mayores dificultades para dividir el tiempo libre de aquel que dedican al negocio.

Esto no significa que el último grupo no esté dotado de responsabilidad, ya que todos dejan de lado actividades personales y tiempo libre si deben cumplir con alguna obligación del emprendimiento. La responsabilidad es una competencia fundamental en los emprendedores, ya que en parte son sus decisiones y acciones los que permitirán el sostenimiento e incluso crecimiento del negocio. Los emprendedores asumen responsabilidades en relación al trabajo y a las personas con las que se vinculan, por ejemplo, socios, clientes y proveedores.

La competencia de integridad pudo identificarse en la mitad de los emprendedores, siendo estos capaces de poner sus valores y principios por encima de los intereses personales. La integridad es una competencia emocional que influye positivamente en la calidad de los vínculos que los participantes establecen con empleados, socios y clientes. Esto se debe a que las personas honestas, sinceras, que demuestran sus valores y actúan en coherencia con ellos, inspiran credibilidad generando que los demás confíen en ellos (Goleman, 1998).

La iniciativa se encuentra presente en la totalidad de los emprendedores participantes. Esto es esperable, dado que la iniciativa aparece implícita en el concepto de emprendedor. Herbert, Link y Hatten (como se cita en Alcaráz Rodríguez, 2013)

plantean que el emprendedor es capaz de detectar oportunidades de negocio en el mercado y aprovecharlas. En relación a esto, resulta significativo que el 40% de los emprendedores inició su negocio en 2020 durante la pandemia por COVID 19, lo que significa que fueron capaces de percibir oportunidades en el entorno de aislamiento y buscar los recursos para llevar a cabo sus ideas. Es evidente que el intento por emprender resultó exitoso, ya que sus negocios se sostuvieron en el tiempo e incluso crecieron.

Sin embargo, en los participantes la iniciativa no solo se evidencia al momento de empezar a emprender, también es aquello que les permite tomar riesgos permanentemente en búsqueda del crecimiento del negocio.

La iniciativa está estrechamente vinculada con otra competencia, la innovación. Resulta necesario tener iniciativa para desplegar procesos innovadores. El área de EEI de la UCASAL hace énfasis en la innovación apuntando al desarrollo tecnológico de los emprendimientos de acuerdo a las posibilidades existentes.

Aunque la innovación sea un término amplio y determinado por múltiples factores (Conrado Paredes, 2015) en esta investigación se tomó como una competencia que se observó en la mitad de los emprendedores. Este grupo de jóvenes presenta formas novedosas y creativas de resolver problemas y piensa constantemente nuevas propuestas de productos o servicios para ofrecer a sus clientes.

Por otra parte, un artículo emitido por El cronista (2021) afirma que los emprendedores argentinos son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios por estar expuestos al hostil y fluctuante entorno de hiperinflación. Esto se relaciona con los resultados de la investigación, ya que la competencia de adaptabilidad se identificó en un 90% de los participantes. Como se mencionó, surge la necesidad de adaptarse al contexto de permanente incertidumbre, como el que caracteriza a nuestro país en términos económicos y políticos.

La capacidad adaptativa también se puso en juego en algunos casos durante la pandemia, cuando los emprendedores que ya tenían sus negocios se vieron obligados a pensar nuevas alternativas para mantener las ventas a pesar de encontrarse confinados. Dentro de las soluciones encontradas se destaca la creación de tiendas virtuales, a través de las cuales los emprendedores venden sus productos ofreciendo la posibilidad de envíos a domicilio.

Además, la adaptabilidad también se evidencia en relación al aumento en la demanda del emprendimiento. Es decir, el hecho de que aumente la cantidad de clientes exige al emprendedor modificar el modo de hacer las cosas, realizar nuevas inversiones o incluso recurrir a ayuda externa para capitalizar la oportunidad y generar crecimiento.

Un 40% de los emprendedores están dotados de orientación al logro. Esto resulta llamativo dado que los autores que han escrito sobre la temática, plantean que esta competencia constituye una característica fundamental de los emprendedores. La orientación al logro implica definir objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito y movilizar los esfuerzos para alcanzarlos. Este grupo de emprendedores orientados al logro, son capaces de definir objetivos desafiantes a corto y largo plazo y planificar cursos de acción para alcanzarlos. Algunos incluso evalúan en qué medida se cumplieron tales objetivos.

El resto de los emprendedores participantes son personas que tienden a tomar decisiones de forma más intuitiva, desarrollan proyectos de manera improvisada y carecen de una visión del negocio a largo plazo. Esto último puede asociarse con lo expuesto en un artículo de la revista *Ámbito* (2021) que explica la tendencia de los argentinos a iniciar un emprendimiento como una salida laboral rápida y una alternativa a la crisis, por lo tanto, muchos emprendimientos tienen poco potencial de crecimiento y no existen proyectos a largo plazo.

Con respecto al segundo objetivo propuesto, identificar las competencias sociales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022, se obtuvieron los siguientes resultados.

Existe el prejuicio de que la persona que emprende trabaja de manera solitaria, prescindiendo de los demás. A lo largo de las entrevistas se ha verificado que esto no es así, ya que los emprendedores se relacionan permanentemente con otras personas como socios, proveedores, empleados y clientes.

La empatía en palabras de Goleman (1998) constituye una brújula emocional esencial para el éxito en el mundo laboral. Un 60% del grupo participante está dotado de empatía, lo cual resulta un valor relativamente bajo teniendo en cuenta que esta competencia constituye la base de otras competencias sociales. La empatía en los

emprendedores se hace evidente en el modo de relacionarse con las personas que lo rodean, ya sea que formen parte de su emprendimiento o no.

El 80% de los emprendedores posee orientación al servicio. Esta competencia se asienta en la empatía, pero está directamente en relación al cliente, a la comprensión de sus necesidades y satisfacción de las mismas. Los emprendedores relatan haber dedicado tiempo y esfuerzo extra en satisfacer las expectativas de los clientes, cualidad indiscutible de la orientación al servicio.

Por lo expuesto anteriormente, puede afirmarse que existe una tendencia de los emprendedores a empatizar con clientes principalmente. La empatía de los emprendedores con socios, empleados o proveedores encuentra mayores dificultades.

La competencia de influencia se advierte en la mitad de los emprendedores participantes, principalmente en relación a los clientes, para lograr que compren sus productos. El primer paso que posibilita la influencia consiste en el establecimiento de un vínculo con el otro, ya que es imposible impactar en el otro sin conocer su punto de vista o saber qué siente (Goleman, 1998).

Los jóvenes entrevistados se toman el tiempo que sea necesario, conversando y escuchando las necesidades del cliente, para posteriormente ofrecer el producto con todos sus beneficios, logrando persuadir de manera exitosa. Los emprendedores también destacaron como primordial el uso de redes sociales en los procesos de influencia, a través de estas pueden acercarse al cliente de forma indirecta, mostrándose como emprendedores para luego ofrecer sus productos o servicios.

Terminando con las competencias sociales, solo un 20% demuestra contar con la competencia de resolución de conflictos. Esto resultó inesperado, porque Alcaráz Rodríguez (2013) describe como una característica diferencial de los emprendedores la capacidad para afrontar y resolver conflictos. El pequeño grupo con esta competencia es capaz de exponer su punto de vista de forma efectiva, y presentar alternativas de solución escuchando lo que el otro tiene para decir respecto del conflicto.

Frente a algún problema con clientes o proveedores, el resto de los emprendedores toman dos caminos: evitar el conflicto o reaccionar de manera hostil. El primer grupo, elude el conflicto y renuncia a su punto de vista al sentirse incómodo con la confrontación. El segundo grupo deja entrever su dificultad para comunicarse asertivamente y empatizar

con el otro, generando un aumento de la tensión y alejándose cada vez más de la posibilidad de llegar a un acuerdo (IOR Consulting, 2019).

En relación al tercer objetivo de investigación, describir cuales son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que los han llevado a iniciar su emprendimiento, se destacan entre las competencias emocionales: iniciativa, autoconfianza e innovación; y la competencia social de influencia.

El 60% de los participantes menciona la iniciativa, con lo cual se demuestra nuevamente el estrecho vínculo que existe entre la figura del emprendedor y la competencia de iniciativa. Como ya se mencionó, la iniciativa se asocia con la innovación, competencia que también fue mencionada por los emprendedores, aunque de manera aislada.

Los emprendedores también hacen alusión a la autoconfianza, señalando que un emprendedor para iniciar su negocio debe contar con la capacidad para desarrollar un proyecto de manera independiente, sin supeditarse a otras personas. Alles (2004) al respecto plantea que la confianza en sí mismo permite al individuo abordar nuevas situaciones y retos con una actitud de seguridad personal. Esto es lo que permite a los emprendedores tomar el primer impulso para invertir e iniciar el negocio.

En lo que respecta a las competencias sociales, solo un participante aludió a la influencia como aquello que permitiría convencer al cliente para adquirir el producto ofrecido. El hecho de que los participantes no hayan mencionado otras competencias sociales puede vincularse con el limitado desarrollo de las mismas.

El último objetivo pretendió describir las competencias emocionales y sociales que los emprendedores consideran les permiten sostener un negocio. Las competencias emocionales mencionadas fueron optimismo, adaptabilidad, integridad, autoconfianza, innovación; mientras que las competencias sociales nombradas fueron liderazgo y resolución de conflictos. La adaptabilidad y autoconfianza como ya se explicó, son competencias que se identificaron en la mayoría de los emprendedores entrevistados.

El optimismo es una competencia descrita por Goleman (1998) como la persistencia, el querer conseguir objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos. Esta competencia emocional no constituye objeto en la presente investigación, como se indicó anteriormente se seleccionaron sólo algunas competencias de la totalidad expuesta por el

autor. Sin embargo, al ser mencionada por varios emprendedores, constituye información valiosa para tener en cuenta en futuros estudios sobre el tema.

Tanto el liderazgo como la resolución de conflictos fueron competencias mencionadas por emprendedores que trabajan con personas a su cargo. Los participantes resaltaron la importancia de contar con estas habilidades porque consideran que resulta necesario saber orientar y negociar con los trabajadores para que el emprendimiento funcione adecuadamente.

En síntesis, mediante la realización de las entrevistas semidirigidas se han identificado en total doce competencias emocionales y sociales en los emprendedores que participaron de la investigación. En este grupo existe un mayor desarrollo de las competencias emocionales predominando la autoevaluación, iniciativa y adaptabilidad. Las competencias sociales en términos generales se encuentran menos desarrolladas, a excepción de la orientación al servicio. Los emprendedores valoran más la presencia de competencias emocionales que sociales para iniciar y sostener un negocio.

Esta investigación constituye tan solo un primer acercamiento para conocer las competencias emocionales y sociales en jóvenes emprendedores salteños. Tomar conocimiento acerca de este conjunto de competencias “soft” permitirá a los emprendedores y sus mentores desplegar procesos de aprendizaje orientados a desarrollarlas y potenciarlas.

Invitar a los jóvenes estudiantes y graduados de UCASAL a explorar estas competencias y reconocerlas en ellos mismos, abriendo la posibilidad de desarrollar las que no estén presentes fomentará un espíritu emprendedor para buscar oportunidades en su contexto laboral, cualquiera sea la profesión u ocupación de que se trate.

Consideraciones y sugerencias

Desde los inicios de la investigación se presentó una dificultad para encontrar organizaciones que nucleen emprendedores. Posteriormente se tomó conocimiento del Área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL y se eligió como marco institucional. Esto permitió entrevistar un conjunto de participantes con algunas características en común, a la vez que, al ser un organismo dependiente de la universidad, los participantes se encontraban dentro del rango de edad establecido de antemano por la investigadora.

Se sugiere a la UCASAL en general y al área de EEI en particular continuar ampliando su oferta formativa especialmente en temas relacionados con el desarrollo de competencias “soft” y difundir las propuestas en los diferentes ámbitos de la universidad, de manera que todos los estudiantes puedan tomar conocimiento de la temática y desarrollar un perfil emprendedor basado en competencias.

En futuras investigaciones se sugiere analizar la relación entre liderazgo y emprendedurismo, ya que, si bien este estudio no tuvo por objetivo este análisis, algunos participantes hicieron mención del liderazgo como competencia. Dicha investigación podría llevarse a cabo con emprendedores que trabajen con una cantidad de personas significativa dentro de su emprendimiento.

Se presentó la limitación de acceder a un número mayor de participantes, ya que solo diez jóvenes accedieron voluntariamente a participar del estudio. Sin embargo, los emprendedores se mostraron predispuestos durante todo el proceso, lo que permitió recolectar información valiosa para el estudio.

Finalmente, resultaría enriquecedor para el campo de la psicología laboral que se pudiera llevar a cabo una investigación similar en una población más numerosa, a partir de una muestra representativa, que permitiera un estudio más amplio de los emprendedores y sus características, en la sostenibilidad del negocio, a fin de generar propuestas de incentivo y acompañamiento desde organismos referentes, a la iniciativa privada y a la generación de ideas, propuestas y nuevas industrias, en un país que precisa de este movimiento de fuerza de trabajo para crecer y prosperar.

Referencias Bibliográficas

¿Cuál es el factor que convierte a la Argentina en uno de los mejores países para emprender? (9 de Abril de 2021). El cronista.

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/cual-es-el-factor-que-convierte-a-la-argentina-en-uno-de-los-mejores-paises-para-emprender/>

¿Cuál es el perfil de los emprendedores en Argentina y por qué apuestan al desarrollo? (4 de Diciembre de 2021). Ámbito.

<https://www.ambito.com/economia/emprendedores/cual-es-el-perfil-los-argentina-y-que-apuestan-al-desarrollo-n5326728>

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill.

Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencia*. Granica.

Alles, M. (2004) *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Granica

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.

Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias*. Granica.

Anaya, N. (2010) *Diccionario de Psicología*. Ecoe.

Avila Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 14 (23), 32-48. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>

Bisquerra Alzina R. y Pérez Escoda N. (2007) Las competencias emocionales. *Educación XXI. Universidad de Barcelona*. 10, 61-82.

<http://www.ub.edu/grop/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>

Cabello, A. A., González, C. A., Villaverde, S. R., & González, C. F. (2018).

Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía industrial*, 407, 85-94.

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/408/ARENAL,%20ARMU%20C3%91A,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>

- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*.
<http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>
- Conrado Paredes, M. D. C. (2015). Innovación y Emprendedurismo como alternativa de solución. *Revista Torreón Universitario*, (8) 6–10.
<https://revistatorreonuniversitario.unan.edu.ni/index.php/torreon/article/view/96>
- FEPPA (2013). Código de Ética del Ejercicio Profesional del Psicólogo.
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. 6 (16) 110-125.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006
- García Cabrera, A., Cuellar Molina, D., & Déniz, M. (2015). Inteligencia Emocional y Emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Revista Javierana (Pontificia Universidad Javierana)* 28 (51) 65-101.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v28n51/v28n51a04.pdf>
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Hernández Palato, S. (2019). *Un análisis de las competencias emocionales en los emprendedores de Celaya, Guanajuato*. (Tesis de grado) Tecnológico nacional de Mexico
<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/480/1/Hernandez%20Palato.pdf>
- Hernández Sampieri R., Hernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. Mc Graw Hill.
- Hisrich, R., Peters, M, y Shepherd, D. (2017) *Entrepreneurship*. Mc Graw-Hill.
https://www.academia.edu/38249418/Entrepreneurship_10e_2017_Hisrich_Peters_and_Shepherd_9780078112843_pdf
- IOR Consulting (20 de marzo, 2019) *Técnicas de gestión de conflictos*. IOR Network for Talents <https://ior.es/tecnicas-de-gestion-de-conflictos/>

- Los jóvenes argentinos, entre los más emprendedores de la región. (4 de Noviembre de 2020). *El Economista*. <https://eleconomista.com.ar/negocios/los-jovenes-argentinos-mas-emprendedores-region-n39051>
- Marulanda Valencia F. A, Alonso Montoya I. y Velez Restrepo J. M. (2014) Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*. 36. 206-238.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 267-298.
- Muñoz Sinisterra, L. (2002). *Entrevista de selección por competencias*. (Tesis de posgrado). Universidad de Buenos Aires.
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf
- Nombela, C. (2018). ¿Qué es un microemprendimiento y cuales son sus características? *Forbes*. <https://forbes.es/empresas/42170/que-es-un-microemprendimiento-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>
- Pulgarín Molina, S. A., & Cardona Acevedo, M. (2011). Caracterización del comportamiento emprendedor para los estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario. *Revista EAN*, (71) 22-39.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=
- Roca Villanueva, E. (2014) *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Valencia ACDE
<https://www.cop.es/colegiados/PV00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 185-211.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf>
- Salvador, C. M. (2008). Impacto de la inteligencia emocional percibida en la autoeficacia emprendedora. *Boletín de Psicología, Universidad de Valencia*, (92) 65-80. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N92-4.pdf>

Sánchez García J.C. (2010) Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*. (42) 41-52.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a04.pdf>

Santivañez Fierro S. (2017). *La motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmeccánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland*. (Tesis de grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1841/TRAB.SUF.PROF.%20SILVIA%20MISALINA%20SANTIVA%c3%91EZ%20FIERRO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Street D. M (1995) *The small business entrepreneur: a psychological profile*. (Tesis de posgrado). University of Rhodes.

Una encuesta revela el fuerte espíritu emprendedor de los jóvenes argentinos. (4 de noviembre de 2020) Post by Santander. <https://santanderpost.com.ar/una-encuesta-revela-el-fuerte-espiritu-emprendedor-de-los-jovenes-argentinos/>

Uriarte, S. (2017). *Manual de entrevistas efectivas*. Grupo SDH https://australcl/wp-content/uploads/2020/06/Manual_de_entrevistas_2020.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Nota al responsable del Área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL

Salta, 19 de Octubre de 2022

Responsable del Área de Emprendedurismo e Innovación de la Universidad Católica de Salta:

Me dirijo a usted con el fin de presentarle por escrito el título, objetivos y directora de mi Trabajo Integrador Final de la carrera de Lic. en Psicología de la Universidad Católica de Salta, con el objetivo de obtener formalmente su aprobación para llevar a cabo la propuesta con emprendedores participantes de las diferentes actividades del área de Emprendedurismo e Innovación que acepten participar de manera voluntaria, respetando sus derechos y resguardando anónimamente la información.

Tema de investigación: Las competencias emocionales y sociales en jóvenes emprendedores participantes de las actividades propuestas por el área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la Ciudad de Salta Capital en el año 2022.


Objetivos:

- Identificar cuáles son las competencias emocionales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022.
- Identificar cuáles son las competencias sociales de los jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL en la ciudad de Salta Capital en el año 2022.
- Describir cuales son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que los han llevado a iniciar su emprendimiento.
- Describir cuales son las competencias emocionales y sociales que los jóvenes emprendedores consideran que les permiten sostener su emprendimiento.

Directora de tesis: Lic. María Belén Viotti

Sin otro particular y agradeciendo su colaboración, saludo a usted atentamente.

Sofía Maradona Avila


VIMANA SARANOU
24068883

Anexo 2: Modelo de consentimiento informado

Las competencias emocionales y sociales de jóvenes emprendedores participantes de las actividades del área de Emprendedurismo e innovación de la UCASAL en el año 2022.

Salta, _____ del 2022

Por la presente, yo _____ D.N.I _____ declaro que he recibido información necesaria de forma clara y comprensible sobre la naturaleza, objetivos, procedimientos y tiempo de duración que se seguirán a lo largo del proceso de esta investigación.

He comprendido que la participación en la investigación es voluntaria y he podido formular todas las preguntas que he creído convenientes.

Tengo conocimiento de que puedo decidir e interrumpir libremente mi participación en cualquier momento de la misma.

Por lo expuesto brindo mi consentimiento informado para participar en la citada investigación.

X

Firma, aclaración y DNI del entrevistado

X

Firma, aclaración y DNI de la investigadora

Anexo 3: Modelo de entrevista semiestructurada

Presentación inicial: Presentación de la alumna, cuáles son los propósitos de la investigación, motivo de elección de los participantes. Se comentará también cuestiones éticas que competen a la investigación como ser: responsabilidad de la investigadora, consentimiento informado, confidencialidad y libertad para participar o no de la misma.

Nombre del entrevistado:

Edad:

Nivel de instrucción:

Características del emprendimiento: rubro, antigüedad, cantidad de personas que trabajan en él, descripción de las actividades que se llevan a cabo.

A continuación, te voy a hacer una serie de preguntas que tienen que ver con situaciones pasadas y necesito que me respondas de forma muy específica y en detalle cada una de ellas. La forma en que hayas reaccionado en las diferentes situaciones me permite conocer cuáles son aquellas habilidades o competencias emocionales y sociales que posees.

Las competencias emocionales y sociales son aquellas que te permiten conocerte a vos mismo y a tus emociones pudiendo regularlas en diferentes situaciones, y además influyen en la calidad de las relaciones que mantenés con otras personas.

En esta ocasión solo nos vamos a abocar a situaciones y anécdotas que estén relacionados solo con tu trabajo como emprendedor.

1. ¿Podrías contar como fue que iniciaste tu emprendimiento? ¿Cómo surgió la idea? ¿Cuáles fueron las primeras acciones que llevaste a cabo para concretarlo? ¿Viste resultados positivos de inmediato o tuviste que reformular la idea?
2. ¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características? En tu caso, ¿cuáles son las características personales que te llevaron a emprender?
3. ¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que el negocio se sostenga? ¿Porqué? ¿Cómo se presenta en tu caso?

4. ¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar? ¿A qué se debía tu incapacidad? ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
5. Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto (crisis económica, escasez de recursos, críticas negativas de los demás, etc.). ¿Cuál era la dificultad? ¿Por qué decidiste llevarlo a cabo de igual manera? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cómo resultó?
6. Menciona tres responsabilidades fundamentales dentro de tu emprendimiento. ¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento? Describe una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma. ¿Qué hiciste al respecto? ¿Cuáles fueron las consecuencias?
7. Menciona la situación más difícil de afrontar ¿Qué fue lo que hiciste exactamente? ¿Se te presentaron dificultades para sostener tu negocio durante la pandemia? ¿Cómo lo afrontaste? ¿Recurriste a algún tipo de ayuda? ¿Cómo resultó?
8. Describe alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora. ¿cómo se te ocurrió? ¿Qué recursos necesitaste para llevarlo a cabo? ¿Qué obstáculos surgieron? ¿Qué retroalimentación recibiste?
9. Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor? ¿qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?
10. Menciona una situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tu producto/servicio. ¿Qué argumentos utilizaste para influir? ¿Lograste el objetivo?
11. Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil. ¿Por qué se dificultaba el trabajo? ¿Qué hiciste para resolverlo? ¿Qué ocurrió entonces?
12. Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente. ¿Qué tareas específicas te solicitó? ¿Por qué implicó un esfuerzo adicional? ¿Cuál fue el resultado? ¿El cliente quedó satisfecho?

13. Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con clientes o proveedores.
¿Cómo te enfrentaste? ¿Qué argumentos expusiste a tu favor? ¿Pudiste llegar a un acuerdo? ¿A cuál?
14. ¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad? ¿Qué fue lo que hiciste y por qué? ¿Cómo resultó?

Anexo 4: Formulario para reclutar participantes

24/8/22, 11:51

Competencias emocionales y sociales de los emprendedores

Competencias emocionales y sociales de los emprendedores

Hola emprendedor! Mi nombre es Sofia Maradona, estudiante de la Lic. en Psicología y emprendedora. Actualmente me encuentro realizando mi tesis de grado. Me dispuse a investigar las competencias emocionales y sociales de los emprendedores que forman parte de la comunidad UCASAL. Por competencias me refiero a aquellas características personales de los emprendedores que se ponen en juego al momento de manejar un negocio. Este formulario tiene la finalidad de reclutar emprendedores para llevar a cabo mi investigación. Si accedés voluntariamente a participar, me comunicaré oportunamente para coordinar una entrevista presencial o virtual. Muchas gracias por tomarte el tiempo de completarla.

*Obligatorio

1. Nombre y Apellido *

2. Edad *

3. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino
 Prefiero no aclarar

4. Teléfono celular *

5. Mail *

24/8/22, 11:51

Competencias emocionales y sociales de los emprendedores

6. Nombre de tu emprendimiento *

7. ¿Qué comercializás en tu emprendimiento? *

Marca solo un óvalo.

- Bienes
 Servicios
 Bienes y servicios

8. ¿Podrías describir específicamente de qué se trata tu emprendimiento? *

9. ¿Qué antigüedad tiene tu emprendimiento? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año
 Entre un 1 y 3 años
 Más de 3 años

10. ¿Cuántas personas trabajan en tu emprendimiento?

Marca solo un óvalo.

- Solo yo
 2 personas
 3 o más personas

24/8/22, 11:51

Competencias emocionales y sociales de los emprendedores

11. ¿Participaste de alguna actividad del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

12. ¿Qué actividad específicamente? (Workshops, webinars, mentoreo, tutorías, programas de innovación, etc) *

13. ¿Volverías a participar de alguna actividad propuesta por el área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL? ¿Porqué?

14. ¿Consideras que existen cualidades personales en un emprendedor que pueden ser aprendidas, desarrolladas y potenciadas para mejorar su actividad? ¿Porqué? *

24/8/22, 11:51

Competencias emocionales y sociales de los emprendedores

11. ¿Participaste de alguna actividad del área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

12. ¿Qué actividad específicamente? (Workshops, webinars, mentoreo, tutorías, programas de innovación, etc) *

13. ¿Volverías a participar de alguna actividad propuesta por el área de Emprendedurismo e Innovación de la UCASAL? ¿Porqué?

14. ¿Consideras que existen cualidades personales en un emprendedor que pueden ser aprendidas, desarrolladas y potenciadas para mejorar su actividad? ¿Porqué? *

Anexo 5: Entrevistas a los participantes

Participante N.V

1° entrevista

Fecha: 30/10/2022

Nombre: N.V

Edad: 30 años

Nivel de instrucción: Universitario completo.

**Investigadora: ¿Podrías contar como fue que iniciaste tu emprendimiento?
¿Cómo surgió la idea?**

N.V: El emprendimiento ya existía desde antes que yo ingrese a trabajar en él. Yo trabajaba en relación de dependencia en el sector de comunicación y marketing digital en una empresa. Yo estude periodismo porque quería tener mi propia radio, yo sé que la plata no está en el periodismo sino en tener tu propia empresa, en este caso era la radio. En una reunión conocí a mis dos socios y nos quedamos charlando, me sugirieron trabajar con ellos en la parte de marketing, y me ofrecen empezar a formar parte de la empresa, pero sin pagarme, por lo menos los primeros meses. Yo les dije que no porque no iba a dejar mi trabajo por algo tan incierto. Al cabo de un tiempo me vuelven a llamar, me hacen una oferta mucho más seria y yo accedo a trabajar con ellos. Justo ocurrió que cambió de director la empresa en la que estaba, por lo que supuse que en breve me quedaría sin trabajo.

Entonces me sume al equipo, pero con la única condición de que me hagan un contrato, todo con papeles. Hicimos una reunión y ahí les comenté que no tengo conocimiento en el sector tecnología, pero si tengo visión de negocios y sé cómo generar plata, sabía que era una buena oportunidad de negocio para hacer mucha plata.

Nuestro emprendimiento tal como se conoce hoy, nació ese día cuando yo entré, tuvimos una charla de negocios muy transparente y sin pelos en la lengua. Cuando empezamos tuvimos claro trabajar en tres aspectos: turismo, tecnología y generar puestos de trabajo. Básicamente el emprendimiento se trata de desarrollar software para el sector

turístico. Con mis socios percibimos que la tecnología aplicada al turismo acá en el norte es una gran oportunidad, hay muchísimo por explotar.

¿Ustedes son las únicas personas que trabajan en el emprendimiento?

Nosotros tres somos los socios. Hay otras personas que trabajan y que son contratados temporalmente según el trabajo del que se trate, como ser programadores y diseñadores gráficos.

¿Además de tu emprendimiento tenés otro trabajo?

Actualmente es en lo único en lo que trabajo desde hace 6 años. Eso fue un golpe muy fuerte personalmente para mí. Pasé de trabajar en relación de dependencia y cobrar un sueldo todos los meses a una situación muy incierta donde la plata dependía de lo que hiciéramos. Fue muy duro para mí, tuve ataques de pánico, mi familia me bancó mucho en esta etapa de transición, estuve trabajando un año sin ganar un peso. Me bajoneaba un montón, estaba trabajando en algo que no terminaba de entender, no sabía por dónde empezar, pero sabía que tenía que hacerlo funcionar.

¿Por qué entraste ahí si no entendías de que se trataba?

Por lo que te dije antes, sabía que era una buena oportunidad para generar mucha plata. Entonces sabía que era lo que yo quería, tener independencia. Empecé a trabajar conmigo mismo, más allá de laburar en la empresa. Todo el tiempo golpeábamos puertas y no se nos daba, mis socios me decían que era así, que teníamos que seguir.

¿Trabajar con vos mismo en qué sentido?

Si, durante un tiempo hice coaching, leí mucho sobre desarrollo personal. Además, emprender es bastante frustrante sobre todo al principio entonces es importante mantenerse en pie, trabajar en uno mismo para que cuando lleguen momentos malos tener herramientas para afrontarlos.

¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características?

Si, en primer lugar, creo que es la independencia, también cierta rebeldía. Es algo común que encontré en varios emprendedores. Rebeldía me refiero a querer hacer algo diferente. Y la independencia pasa por pensar “yo puedo por mí mismo”. Otra característica creo que es la innovación, hacer algo diferente. Conozco muchas personas

con esa cualidad, creen que pueden hacer algo diferente y lo hacen, el negocio viene después. Hay que tener la capacidad de poder detectar en el entorno alguna necesidad o algo que se pueda potenciar. Por último, creo que también es fundamental la valentía para poder llevar a cabo eso que pensaron o que se propusieron. Conozco mucha gente que no se atreve a hacerlo por sí sola, todo queda en una muy buena idea.

En tu caso, ¿cuáles son las características personales que te llevaron a emprender?

En lo personal lo que me llevo a emprender fue mi ambición, yo siempre quise tener mucho dinero. Después en el camino me fui dando cuenta de muchas cosas que al principio habían pasado desapercibidas.

¿Qué cosas por ejemplo?

Y por ejemplo tener el trabajo que siempre soñé, un trabajo que me permite hoy en día tener tiempo para disfrutar con mi familia y amigos. Un trabajo donde todos vamos hacia el mismo lugar, tenemos las mismas ganas de seguir, de crecer, de seguir formándonos para que nos elija más gente.

Algo que también aprendí y que todavía sé que tengo que trabajar es la resiliencia, fracasar y volver a intentarlo, no darme por vencido. Además, me parece muy importante trabajar el autoestima, tenés que tener el autoestima muy alto para poder ser emprendedor, el fracaso es constante. Soy una persona a la que no le gusta perder, siempre que me propongo algo lo tengo que lograr como sea.

¿A qué te referís con autoestima?

Me refiero a creer en vos mismo, saber que vas a poder. Por ahí pasan cosas que te bajonean un montón, por ejemplo, participar en concursos y que no salgas seleccionado. Eso hace que sientas que capaz lo que haces no es tan bueno, que hay cosas mucho mejores.

¿Qué concursos?

En nuestro rubro, la forma de crecer y darse a conocer es a través de concursos. Hoy en día existen muchos concursos para emprendedores en Latinoamérica. Un equipo de trabajo presenta su proyecto en concursos, y va atravesando diferentes instancias. Los premios suelen ser sumas de dinero para llevar a cabo el proyecto. Con mis socios arrancamos así, participando en concursos. No solo por el dinero sino también porque es

una forma de conocer gente, de hacer contactos. En el 2020 participamos de uno en Colombia, habíamos quedado seleccionados para viajar, pero con la pandemia no pudimos y continuó de forma virtual.

¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que su negocio se sostenga?

Y sobre todo creo que es lo que te dije antes, resiliencia y autoestima por sobre todas las cosas. Porque emprender es enfrentarse constantemente al fracaso, y no es un fracaso que es culpa de otros, sino que en parte es tu responsabilidad, obvio que siempre existen factores externos como por ejemplo la crisis de nuestro país, pero en el fondo emprender es saber que tus acciones son las que llevan a buenos o malos resultados. Si vos sostenes esos dos pilares que son la resiliencia y fortalecer la autoestima, lo demás se va dando con el tiempo.

¿Cuáles son entonces tus principales responsabilidades dentro de tu emprendimiento?

Mis tres responsabilidades hoy son: conseguir clientes, hacer que el dinero crezca y mantener la calma entre todos.

¿Hacer que el dinero crezca?

Yo me encargo de la parte contable, no solo recibo los pagos sino también me encargo de realizar las inversiones para que el dinero siga creciendo y así generar más rentabilidad. Desde muy chico aprendí a invertir, tengo bastante conocimiento en esto. De todas formas, si tuve que aprender como registrar en libros contables y otras formalidades. Al trabajar con dos socios es importante que esa parte se mantenga transparente.

También organizo las reuniones con posibles clientes para escuchar las propuestas, charlar que posibilidades existen de que podamos desarrollarlas y brindar un presupuesto aproximado.

¿Y por qué mantener la calma entre todos?

A veces pasa que al ser tres socios y otras personas trabajando, lógicamente surgen problemas interpersonales. Yo soy el que intenta que lleguemos a un acuerdo. Muchas veces pasa que entre los socios no sabemos si trabajar o no con un cliente, hay problemas para ponerse de acuerdo con eso. Entonces en estas situaciones hay que dejar de lado lo

individual para pensar en el bien del negocio, en lo que nos conviene a nivel macro, dejando de lado las actitudes de cada uno.

Bueno, muchas gracias por contarme sobre tu emprendimiento. Seguro próximamente me vuelva a contactar para conocer algunas cuestiones más específicas de tu experiencia como emprendedor.

2° entrevista

Fecha: 3/11/2022

Hola, hoy me gustaría que me cuentes sobre distintas experiencias que tuviste como emprendedor.

Bueno, dale.

La semana pasada me contaste sobre tus responsabilidades dentro del negocio. Describime una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma.

Puede ser quizás cuando tuve COVID, pero aun así no fue un gran impedimento para mí porque trabajo con mi celular, entonces siempre donde este puedo brindar una solución. Me tomé dos días que, si estuve muy muy enfermo y con mucha fiebre, pero bueno mi ausencia no tuvo consecuencias negativas. En general si soy una persona que está conectada casi todo el tiempo al trabajo entonces ante cualquier imprevisto puedo resolverlo.

Y ¿sacrificás tu tiempo libre si tenés que llevar a cabo alguna actividad de tu emprendimiento?

Al principio si me pasó mucho de perderme de salir con mis amigos por quedarme trabajando de noche. La ventaja de no tener horario fijo es que podés ir regulando eso, o sea hay más flexibilidad si se quiere. De todas formas, ya no me afecta tanto no poder salir con mis amigos, prefiero quedarme haciendo cosas que sé que van a generar un beneficio en el emprendimiento. No me parece un sacrificio trabajar.

¿Alguna vez aportaste alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora?

Me pasó hace muy poco, un par de semanas. Estamos haciendo una aplicación para unos museos, una aplicación de juegos. Nos dieron un presupuesto muy acotado, no alcanzaba para lo que queríamos hacer. Yo quería hacer el proyecto, mis socios no querían tomarlo. Yo les dije que necesitábamos arrancar el año próximo con plata.

Empecé a investigar, a imaginarme cómo podría ser. En estas cosas funciona así, tenés que imaginarte como hacerlo para después dar indicaciones de como programarlo. Los clientes por ahí suelen dar ideas muy vagas entonces hay cierta libertad para pensar cómo hacerlo.

¿Y qué fue lo que se te ocurrió?

Armé una propuesta, reducir costos contratando gente de EEUU para programar y desarrollar la aplicación con servidores más baratos.

Hablé con mis socios y les gustó, armamos bien la propuesta, nos reunimos con los clientes y les gustó. Entonces el proyecto se va a desarrollar. No fue cien por ciento idea mía toda la propuesta, pero si considero que fui yo el que dio el puntapié para hacerlo de esta forma.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor? ¿qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?

Dentro de los logros más importantes para mí a nivel personal están las oportunidades que me dio la universidad para ir a dar charlas sobre Innovación, turismo y desarrollo tecnológico. Eso es algo que me parece muy lindo porque es la universidad donde yo me recibí. Siento que fueron muchas acciones las que me permitieron llegar hasta este punto, no es lo que me hubiese imaginado porque nunca me pensé dando una charla, con personas que quieren escucharme.

Después en relación al negocio creo que el mejor logro fue haber salido como la 5ta mejor “*start up*” de Latinoamérica en sistemas de datos. Ese fue nuestro mayor logro. Trabajamos un montón para llegar.

¿Y tenés algún objetivo definido para el futuro?

Si, para el 2023 quiero tener 5 clientes en el exterior, posicionarme en Salta y en el norte, tener más presencia en eventos de la región y cerrar con 6 gobiernos provinciales más en cuanto a desarrollo tecnológico. Además, uno de mis socios va a abandonar el

barco el próximo año y yo voy a asumir su cargo, estoy estudiando y formándome en dirección de emprendimientos para poder dar lo mejor de mí en el puesto de dirección. Es muy importante tener los objetivos claros porque permite tener una planificación de acciones a llevar a cabo para poder lograr esa meta, y también medir porqué fue que no la cumpliste. Hay que tener números, métricas de todo para poder gestionarlo de la mejor manera. Conocer las acciones de cada uno y las repercusiones que tienen.

¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar?

Si. Nos pasó una vez que nos habían pagado mucha plata para desarrollar una aplicación y no podíamos llevar a cabo el trabajo.

¿Por qué no podían?

Porque no contábamos con los recursos para desarrollar la aplicación, a primera vista parecía algo manejable pero después nos dimos cuenta que no íbamos a poder satisfacer las expectativas de ese cliente.

Era o decirle que no al cliente y devolverle la plata sabiendo que teníamos que pagarle a la gente que trabajaba para nosotros o lidiar con este cliente que era muy complicado e intentar desarrollar la aplicación dentro de nuestras posibilidades.

¿Qué hicieron entonces?

Era o decirle que no al cliente y devolverle la plata sabiendo que teníamos que pagarle a la gente que trabajaba para nosotros o lidiar con este cliente que era muy complicado e intentar desarrollar la aplicación dentro de nuestras posibilidades.

Yo no supe hacerle frente a esto, así que me hice a un lado. Sabía que me iba a terminar peleando o con mis socios o con los chicos que trabajan, y no iban a querer acceder a un nuevo trabajo después. Yo tendría que haber tomado la decisión, hoy me doy cuenta de eso.

¿Y qué fue lo que pasó?

Yo no tuve el valor para opinar y mis socios decidieron rechazar el proyecto y despedir a tres programadores. No podíamos pagarles. Me hubiese gustado tener más tiempo para elegir. No quería cargar con la culpa de esa decisión.

¿Si hubieses tenido tiempo para elegir, que camino hubieras tomado?

Tendría que haber dicho que busquemos la forma de desarrollar la aplicación y quedarnos con el cliente. Porque necesitábamos la plata, no nos podíamos dar el lujo de no hacerlo.

Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto

Tenemos un cliente de Alemania, nació siendo un proyecto sencillo, teníamos que desarrollar una página web simple que solo iba a requerir tres trabajadores y cinco meses para llevarlo a cabo. Se terminó complejizando un montón, mucha plata en el medio y casi dos años para llevarlo a cabo.

Los clientes extranjeros son muy complicados, son muy meticulosos, nos vimos presionados en muchas cuestiones.

Fue el proyecto más grande que hicimos hasta ahora. Teníamos que hacer la página en inglés, los programadores solo manejan el inglés básico y no se habla de la misma forma en todo el mundo, entonces el cliente nos corregía un montón eso. Con mucha paciencia lo llevamos a cabo, tuvimos que hacer más de mil correcciones. También es importante ponerles ciertos límites a los clientes, ellos tenían que entender que si somos argentinos no sabemos hablar inglés de la misma forma que ellos. También hay que saber decir hasta donde no, había cambios que eran ridículos.

¿Por qué decidieron llevarlo a cabo de igual manera? ¿Cómo lo hicieron?

Nos decidimos por llevarlo a cabo de igual manera porque era una muy buena oportunidad para crecer, abrirnos al mundo. Pero, así como crecieron las posibilidades creció el estrés entre nosotros los socios. Tuvimos que organizarnos, fue un desafío muy grande, reclutar muchas personas con un presupuesto acotado. Lo terminamos hace poco. Por suerte después de tanto trabajo la gente de Alemania quedó conforme con el resultado.

¿Se presentaron dificultades para sostener el emprendimiento durante la pandemia?

La pandemia para nosotros fue una gran oportunidad. Porque generó como cierta necesidad de apelar a la tecnología que es justamente el servicio que ofrecemos. Nos abrió muchas puertas, la gente se dio cuenta de lo importante que era digitalizarse.

¿Y en algún otro momento existieron dificultades para el negocio?

Este año fue complicado porque con la situación de la crisis mundial mucha gente no nos pagó y se retrasaron los sueldos que teníamos que pagarles a los chicos que programan y diseñan.

¿Cómo lo afrontaste? ¿Recurriste a algún tipo de ayuda? ¿Cómo resultó?

Y a la solución que llegamos después de pensarlo entre socios fue priorizar el pago de los sueldos de los empleados por sobre nuestro sueldo como directivos. De todas formas, a algunos les paso que no cobraron por casi tres meses e igual tuvieron comprensión y nunca dejaron de trabajar. Creo que se generó como una situación de pertenencia. Este año no tuvimos ganancias, pero más allá de eso nos agotó psicológicamente la situación. No recurrimos a ninguna ayuda, pero si tuvimos que sacrificar nuestro sueldo.

¿Te consideras una persona íntegra?

Si.

¿Alguna vez te pasó de enfrentarte a una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad?

Hace dos años en la registración contable que llevábamos, ninguno de mis socios se percató de que había quinientos mil pesos invertidos. Si yo no decía nada, eso lo podría haber borrado del registro y quedármelo, imagínate que era mucha plata en ese momento. No te voy a negar que no lo pensé, capaz me hubiese comprado una moto no sé. Pero en ese momento pensé “no voy a cambiar tantos años de trabajo y de relación por plata”. Entonces hablé con mis socios y les dije que teníamos esa plata, si querían dividirla entre los tres o reinvertirla. Decidimos reinvertir y hoy por hoy esa plata junto con los intereses que dio nos ayudó a pagar los sueldos en este momento en el que estábamos complicados.

Muchas gracias por responder a todas mis preguntas.

3° entrevista

Fecha: 15/11/2022

Hoy me gustaría que me cuentes un poco sobre tus experiencias tratando con otras personas ya sea que forman parte del trabajo o no, ya sean clientes, socios,

trabajadores, etc. Menciona una situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que contrate tu servicio.

Me pasó con un cliente que me dijo “yo soy gaucho, a mí me gustan las cosas claras, no entiendo nada lo que me decís”. Entonces pensé como le puedo vender algo a alguien que no sabe pero que lo necesita. Tuve como 7 u 8 reuniones en las que le tuve que explicar de diferente manera lo mismo y que entienda que era importante lo que estaba pagando y cuál era el valor de eso. Para él era mucha plata. El resto del equipo ya no quería seguir yendo a las reuniones, todos estaban cansados de ir a decir lo mismo. En las reuniones básicamente le exponíamos en palabras sencillas a que se debían sus problemas, que posibles soluciones había y que consecuencias tendrían si no se tomaban medidas. Negociar el costo, bajarlo y contarle las diferencias. Después de todo el terminó accediendo y empezamos con el proyecto.

Con el tiempo aprendí que para concretar ventas con nuestros clientes es importante la educación digital, mostrarles cual es la gran ventaja de empezar a digitalizar todo, pago, envíos, atención al público.

Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil.

Yo tengo muchos roces con mi socio. Chocamos mucho porque tenemos forma diferente de pensar las cosas. De todas formas, siempre alguno termina cediendo. Para darte un ejemplo, el sugirió que en un proyecto incluyamos un motor de búsqueda que tenía un costo muy alto, yo le dije que lo mejor era que no lo incluyamos porque nadie iba a pagarlo y tampoco era necesario. El insistió en que era fundamental para que la página web que estábamos desarrollando funcione, pero yo pensé que podíamos prescindir de eso. Al poco tiempo si me di cuenta que no iba a funcionar si no poníamos ese motor de búsqueda. También pasó al revés. Hoy por suerte ya no tenemos tantos roces o ya no lo tomamos personalmente, antepone el bien de la empresa más que el ego de cada uno.

Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente.

Puede ser lo que te dije anteriormente de los clientes de Alemania. Nos requirió mucho tiempo y esfuerzo desarrollar la web que al principio parecía muy sencilla pero luego nos fueron pidiendo que incluyamos más y más cosas. Era una página en la que

teníamos que incluir un chat-bot, un sistema de reservas y pago, etc. y todo eso en otro idioma como te dije. Nos costó muchísimo tiempo y esfuerzo extra y en algunas cosas tuvimos que charlar ya que no íbamos a cambiar absolutamente todo lo que ellos querían. A pesar de todo el cliente si quedó satisfecho y la situación fue una oportunidad de crecimiento para nosotros.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con clientes o proveedores.

Me paso una vez con una clienta muy complicada. Ella quería que le desarrolláramos un proyecto, pero yo a simple vista me di cuenta que no tenía la plata para pagar todo lo que nos estaba pidiendo. En una reunión que tuvimos yo escuché toda su idea, pero lo que ella quería era muy ambicioso, pero tenía un costo de veinte mil dólares. El proyecto estaba muy bueno, nos llamaba la atención, pero yo le dije que era muy grande, que como recién lanzaba el producto al mercado le convenía empezar por algo más chico y luego ir creciendo. Ella se enojó, me dijo que no teníamos por qué opinar ni meternos en su modelo de negocios. A toda costa quería que lo hiciéramos en dos meses. Yo le dije que no había posibilidad de hacerlo en tan poco tiempo y me colgó el teléfono. No llegamos a un acuerdo porque creo que ella actuó de forma grosera conmigo. Yo me quedo tranquilo con que fui honesto exponiéndole que su proyecto no era tan viable como ella pensaba, le podría haber dicho que si porque era mucha plata. Creo que se lo tomo como si la hubiese ofendido y esa no fue mi intención.

Me la crucé hace poco en una charla que fui a dar a una escuela y me saludó como si nada hubiera pasado. Me imagino que cuando pasó todo estaba pasando por un mal momento. Hoy por hoy tenemos una relación cordial, me la suelo cruzar porque al ser del mismo rubro compartimos espacios.

Gracias por tu tiempo y tu buena predisposición. Me diste repuestas super completas que me van a servir un montón. Si tengo alguna duda, seguro me vuelvo a comunicar con vos.

Participante P.A

1° entrevista

Fecha: 1/11/2022

Nombre: P.A

Edad: 23 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso.

Investigadora: **¿Podrías contarme un poco acerca de tu emprendimiento?**

P.A: Bueno yo tengo una estética donde actualmente hago tratamientos corporales. Estoy capacitándome para brindar otros servicios como cosmética facial, pero por el momento solo eso.

¿Sos la única persona que trabaja en tu emprendimiento?

Si, estoy sola.

¿Cómo inició?

Todo empezó a los 20 años cuando me deprimí, sufrí ataques de ansiedad. La idea surgió porque yo ya trabajaba en una estética, pero tuve muchos problemas con la dueña así que lo terminé dejando. Yo sabía manejar las máquinas y aprendía mucho viendo a las otras chicas trabajar. Cuando dejé ese trabajo justo en mi familia estábamos mal económicamente, durante ese tiempo no fui a la universidad porque era imposible pagarlo. Entonces le pedí a mi mamá que me compre la primera máquina para empezar.

Desde el principio me fue bien porque empecé con conocidas, vecinas, amigas hasta que se fue abriendo el círculo de clientes. En este rubro lo más importante es la boca en boca, te vas haciendo conocida por recomendaciones.

¿Cómo surgió la idea?

Surgió justamente porque yo me di cuenta que era buena en este rubro, además de que me gustaba. Empecé mandar difusiones por Whatsapp y me mandé a hacer todo a domicilio, porque lógicamente no tenía un espacio físico para hacerlo, fue justo antes de la pandemia. Me subía al colectivo con la máquina y así empecé.

¿Viste resultados positivos de inmediato o tuviste que reformular la idea?

Si por suerte desde el inicio me fue bien, porque era una facilidad ir a la casa de la gente. Después de la pandemia si fue necesario abrir un espacio aparte porque me di cuenta que las personas más allá de querer hacerse los tratamientos, lo tomaban como una forma de despejarse, de salir de su casa, de darse un gusto.

¿Entonces cómo trabajas actualmente?

Actualmente alquilo un espacio en la casa de mi abuela y ahí tengo todas las máquinas y las camillas. En realidad, no se lo alquilo, sino que pago la luz de toda la casa y a cambio ella me presta ese espacio para que yo trabaje.

¿Consideras que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características?

Yo creo que los que hace que una persona quiera emprender es la plata más que nada. Si una persona necesita plata y sabe hacer algo o tiene la capacidad busca la forma y lo lleva a cabo.

En tu caso, ¿cuáles son las características personales que te llevaron a emprender?

En mi caso como te digo fue la plata, en ese momento en mi casa las cosas andaban muy mal y para mantener mi estilo de vida no me quedaba otra que hacer eso.

¿Y si era solo por la plata, por qué decidiste emprender en vez de trabajar en relación de dependencia?

Y porque cuando yo trabajaba en una estética la dueña no me quería, competía conmigo porque sabía que yo hacía bien las cosas. Fue muy grosera conmigo cuando me echó. Desde ahí dije tengo que seguir mi camino sola, no fue una opción volver a trabajar en relación de dependencia porque me trataron muy mal y no quería volver a pasar por algo así.

¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que el negocio se sostenga? ¿Porqué?

En mi caso yo creo que es la honestidad. Cuando mis clientas vienen esperan que yo les dé una garantía de que el trabajo va a funcionar. Al menos me aseguro de que la persona vea un cambio mínimo.

¿Cómo es que podés darles esa garantía?

A veces tengo que hacer distintos tratamientos, lo que me exige mucho más tiempo y no les cobro todo, pero por lo menos sé que esa clienta se va contenta y probablemente vuelva.

¿Cuáles son tus principales responsabilidades dentro de tu emprendimiento?

En primer lugar, el horario. Yo tengo que cumplir un horario. No es que solo voy cuando tengo turnos, sino que yo misma me puse horarios para cumplir. Y además mi responsabilidad también es pagar los gastos del alquiler. El salón está al lado de la casa de mi abuela, ella me cedió ese lugar, pero yo a cambio me comprometo a pagar los servicios de la casa de mi abuela. Es un buen acuerdo porque si no sería muy caro.

¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento?

Si. Este mes empecé a trabajar en otro lugar entonces tuve que acomodar mis horarios. Trabajo en este otro lugar 3 días a la semana y abro mi estética dos días prácticamente todo el día, desde el mediodía hasta la noche. Fue una decisión que tomé porque obviamente no quería dejar mi estética que me costó tanto trabajo y que todavía sigo invirtiendo en ella. Ya no tengo tanto tiempo para hacer actividad física porque estoy todo el día trabajando y seguramente cuando empiece a rendir exámenes deje de lado el otro trabajo. No voy a poder hacer todas las cosas.

¿Por qué accediste a trabajar en relación de dependencia después de la mala experiencia?

Porque me pagan muy bien. El sueldo que gano ahí es casi lo mismo que gano trabajando particular en mi estética.

Describime una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma.

La verdad que nunca me pasó, puede ser que haya llegado unos minutos tarde a atender a alguna clienta, pero solo eso. Nunca me pasó de no atender a alguien.

Bueno muchas gracias por tu buena disposición, la próxima vez me gustaría que charlemos sobre tu experiencia como emprendedora en diferentes situaciones.

De nada.

2° entrevista

Fecha: 13/11/2022

La semana pasada me contaste un poco acerca de tu emprendimiento y sobre cuáles son las responsabilidades que cumplís ahí. Ahora me gustaría que charlemos sobre situaciones puntuales que tuviste que enfrentar como emprendedora y como reaccionaste en cada una de ellas.

Bueno dale.

¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar?

Si, me pasa un montón. Al hacer tratamientos estéticos la gente cree que todo se puede hacer. Me acuerdo el caso de una señora que tenía obesidad y en un momento bajó muchísimo de peso, pero obviamente le quedó la piel colgando. Ella me pidió que con los tratamientos se la saque. Y eso no se puede hacer con las maquinas. O sea, no había forma que yo le saque eso con los tratamientos.

¿Qué fue lo que hiciste?

Y le dije eso, que yo no podía hacer eso con las maquinas porque no iba a ver ningún resultado. Le sugerí que tenía que ver a un cirujano porque las máquinas no trabajan sobre eso. Ella fue al cirujano, le sacaron el colgajo y volvió unos meses después, hasta el día de hoy es clienta mía, entonces le hago los tratamientos para mantenerla en forma.

Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto.

Y la verdad es que todo el mundo suele opinar sobre mi trabajo, me dicen “como vas a tener una estética si sos gorda” y para mí no tiene nada que ver. La gente siempre va a decir algo negativo porque en el fondo quieren estar en el mismo lugar que vos. Yo lo sigo haciendo a pesar de lo que me digan porque me gusta lo que hago.

¿Y porque decidís seguir haciéndolo a pesar de esas opiniones?

Y porque me gusta. Simplemente por eso. Así como hay gente que opina mal de mi yo sé que hay muchas clientas que están contentas conmigo. Capaz en un principio era porque necesitaba plata, pero ahora lo hago porque me gusta.

**Cual fue para vos la situación más difícil de afrontar como emprendedora
¿Cómo lo afrontaste? ¿Recurriste a algún tipo de ayuda? ¿Cómo resultó?**

Y fue en la pandemia, cuando unos meses antes a mi papa lo estafan y pasamos un muy mal momento económico en mi casa. Entonces mi emprendimiento surge de ahí, de algo negativo que viví en mi casa.

¿Y posterior a ese momento? Es decir, cuando ya habías empezado a emprender.

Y en la pandemia se complicó porque yo hacía domicilio y tenía que trasladarme en colectivo, entonces ya de por si el viaje era largo, con suerte podía hacer 2 o 3 domicilios por día. Por eso perdí mucho tiempo. Y sobre todo como en ese momento yo no iba a la universidad porque no podía pagarla, me tomé licencia ese año por lo cual tampoco tenía colectivo gratis. Entonces no me convenia para nada.

¿Cómo lo resolviste? ¿Necesitaste la ayuda de alguien?

Tuve que empezar a hacer domicilios, pero dentro de mi barrio para no usar el colectivo. Después con el tiempo se dio lo del local y lo aproveche, es mucho más cómodo. La verdad que a la única ayuda a la que recurrí fue la primera vez que le pedí a mi mamá que me compre la máquina, el resto lo hice sola.

Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora.

Yo todos los meses trato de comprar algo para el local, desde maquinas hasta cremas, camillas, u otras herramientas. Ahora como te dije empecé a hacer cursos de cosmetología para empezar a hacer todo lo que es cuidado facial.

¿Cómo se te ocurrió?

Se me ocurrió porque en realidad son las clientas las que me lo piden. Si me pasó que hice el curso y no rendí el examen para que me den el certificado, entonces digamos que todavía no estoy habilitada para hacer esos trabajos. A mis clientas les gusta mucho

lo que hago y siempre me están pidiendo más y más cosas, entonces se podría decir que lo hago porque quiero satisfacerlas.

Es decir que todavía no pusiste en marcha esa idea.

Claro me tienen que dar el certificado para yo poder empezar a hacer esos tratamientos. De todas formas, no es que yo no sepa, sino que estoy esperando el papelito para tener todo en regla.

¿Y además del certificado, tenés los recursos necesarios para empezar a hacer esos tratamientos?

No necesito de nada muy difícil de conseguir. Puedo ir un día y comprar las cremas y los productos en un mayorista.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor? ¿qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?

Mi logro más importante, aunque suene superficial fue comprarme una camilla. Cuando yo empecé usaba una prestada porque son muy caras entonces no me las podía comprar. Hoy por hoy tengo cinco camillas más.

¿Llevaste a cabo una serie de acciones planificadas para comprar la camilla o lo hiciste cuando ya tenías el dinero para hacerlo?

Si, cuando junté la plata la compré. Mientras usaba la que me prestaron.

¿Tenés algún objetivo para el año que viene?

No la verdad que no. No sé qué vaya a pasar, porque el año que viene me recibo y si consigo algún trabajo que me convenga más lo voy a agarrar. Por eso no pongo tantos objetivos, prefiero dejar que las cosas fluyan.

¿Recordás alguna situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que quiera pagar tu servicio?

Cuando llega una clienta nueva que no llega por ninguna recomendación, o sea capaz me habla por las redes sociales y no me conoce ni conoce mi trabajo, tengo que explicarle cómo funcionan los tratamientos. Ella tiene que darse cuenta de que yo sé lo que estoy haciendo y esa es la única forma de que quieran. Ahora últimamente abrieron

muchas estéticas entonces tengo mucha competencia. La forma que yo descubrí que funciona es esa, explicándole cada paso. Igual es la menor parte de las veces, la mayoría viene por recomendación de alguien más.

Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil. ¿Por qué se dificultaba el trabajo?

Con mi hermana si me resulta muy difícil trabajar. Ella está acostumbrada a hacer las cosas cuando ya están listas. También es cosmetóloga y en un momento quiso sumarse en mi estética. Yo hice todo sola desde cero, me costó un montón tener el local como lo tengo ahora y estoy muy orgullosa.

Cuando terminé de armar la estética a ella se le ocurrió sumarse y decirme que quería encargarse de la parte de estética facial. Me molesta que venga una persona, aunque sea mi propia hermana, a querer aprovecharse de eso cuando ella nunca hizo nada para colaborar. En un momento me dijo con soberbia “¿Acaso me vas a cobrar alquiler?”. Yo no le dije nada.

¿Qué pasó entonces?

Y como no sabía que hacer, porque no quería que me pasara por encima, hablé con mi mamá que me dijo que le ofrezca el espacio como para que ella pueda trabajar de algo, asique eso hice. Después de hablar con mi mamá le dije que si podía trabajar en el local y ella al poco tiempo lo dejó. Ella es así, no le suelen durar los trabajos.

¿Y cómo resultó ese tiempo que trabajaron juntas?

Nunca llegamos a trabajar juntas. Yo organizaba los turnos los días y horarios que ella no iba. Yo sabía que era para quilombo si estábamos las dos solas.

Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente. ¿El cliente quedó satisfecho?

Pasa mucho con los tratamientos para perder peso. Hay diferentes maquinas que se usan, yo en el local uso tres. Cada cuerpo es distinto y una no sabe cuál es el que le va a funcionar a cada clienta. Me pasó un caso en el cual le hice un tratamiento a una chica y ella no veía resultados, entonces le ofrecí hacerle otro combo de sesiones con otra máquina para ver si así notábamos un cambio, tampoco funcionó. Como última oportunidad usamos electrodos y eso le resultó y pudo bajar de peso. Imagínate que yo no le cobre el valor de todas las sesiones que hicimos. De todos los combos solo le cobre

uno, el que funcionó. No era mi responsabilidad que funcione o no, pero yo quería que esa clienta se vaya contenta y me recomiende.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con algún cliente.

Si me pasó una vez. Yo siempre digo que las maquinas ayudan pero que obviamente tienen que tener ciertos hábitos como tomar agua mínimamente. Pasa mucho que mis clientas esperan que la maquina haga todo el trabajo entonces se descuidan. Una señora fue a hacerse un tratamiento para bajar de peso. Cuando terminamos las sesiones el cambio era mínimo. La mujer medio que se enojó y no me quiso pagar. Me dijo que yo era una estafadora, que las maquinas eran truchas y que con razón era tan barato todo. Abre la puerta y se va.

¿Y qué fue lo que hiciste?

Yo empecé a perseguirla diciéndole que me tenía que pagar, que la estafadora era ella que se iba sin pagar un trabajo que ya estaba hecho. Se armó un escándalo en la calle obviamente la gente pasaba y nos veía. A mí no me da vergüenza hacer eso, es mi trabajo y yo lo tengo que hacer valer. Se ve que le dio tanta vergüenza a ella que la gente nos mirara que me pagó rápido y se fue.

¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad? ¿Qué fue lo que hiciste y por qué? ¿Cómo resultó?

Como te dije, ahora empecé a trabajar en un lugar, es un spa. Básicamente hacen lo mismo que yo hago en la estética, pero cuesta el triple. Cuando me contrataron yo no le dije a la dueña que tenía mi propia estética, pero se terminó enterando porque en el rubro nos conocemos casi todos. Imagínate que por día en el spa atiendo a 12 personas aproximadamente, mientras que en el mío unas 6 por día.

A las clientas no les importa donde estén, ellas siempre quieren que las atienda la persona que ellas saben qué hace bien las cosas. Entonces me pidieron mi número, para sacar turno en mi estética porque obviamente es mucho más barato.

¿Y le diste tu número?

Yo les dije que no se los podía pasar por respeto a mi jefa.

No te niego que me encantaría tener esa cantidad de gente en mi estética, pero no son mis clientas, son del spa. Yo creo que mi jefa ni se enteró de todo esto, pero bueno yo por lo menos tengo la conciencia tranquila.

Muchas gracias por responderme. Seguramente si me surge alguna duda te vuelva a escribir más adelante.

Participante B.N

Nombre: B. N

Edad: 26 años.

Nivel de instrucción: Universitario.

1° entrevista

Fecha: 5/11/2022

Investigadora: ¿Podrías contarme de qué se trata tu emprendimiento?

B.N: Tengo un emprendimiento de accesorios y bijouterie. La mayoría de ellos los diseño y produzco yo misma.

¿Sos la única persona que trabaja en tu emprendimiento?

Al iniciar si empecé sola y hace un tiempo se sumó mi hermana, hace dos años. Se encarga de las redes sociales. Yo me encargo de todo lo que es fabricación, precios, productos.

¿Cómo fue que iniciaste?

La idea surgió cuando empecé la universidad, o sea hace 6 años ya. A mi desde chica me gustaban mucho armar los accesorios y cuando empecé a estudiar quería tener mi propia plata asique empecé con cien pesos me fui a comprar para hacer unas pulseras y así empezó todo. En ese momento no había tantas redes sociales como hay ahora, entonces no era tan fácil vender.

Yo no tenía celular asique me compre uno usado para publicar y vender en Facebook. En ese momento coordinaba con las clientas para que nos encontremos en la plaza Belgrano y llevaba todas mis pulseritas por si alguien pasaba y le gustaban. A veces me quedaba ahí durante horas hasta que llegaba alguien a comprar.

¿Viste resultados positivos de inmediato o tuviste que reformular algunas cosas?

Es difícil empezar, siempre. Pasó mucho tiempo en el que seguí invirtiendo mi plata comprando nuevas cosas. Con el tiempo fui haciéndome más conocida y mis clientas también fueron enganchándose mucho con mi marca.

Hoy ya tengo mis accesorios en un local compartido con otros emprendedores y estoy haciendo números para ver si puedo abrir un local propio.

¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características?

Yo creo que si existen. En mi caso, me gusta ser independiente. Yo estudié una carrera en la que todo el mundo espera entrar a trabajar en una empresa, en mi caso no era así. En mi familia todos son independientes entonces creo que crecí con esa idea. Cuando surgió mi emprendimiento me di cuenta que cuando uno tiene un emprendimiento le da todo el amor y la dedicación porque es propio, no es lo mismo que trabajar por alguien más.

¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que el negocio se sostenga?

Yo creo que es la persistencia, sostenerlo en el tiempo. Yo me di cuenta de esto porque cuando empecé yo trabajaba solo por algunos periodos de tiempo, por ejemplo, las vacaciones o cuando la facultad no me demandaba tanto tiempo. Después noté que durante el tiempo que yo no trabajaba las clientas igual me hablaban para pedirme. Entonces pensé que pasaría si lo hago de forma permanente, o sea si busco la manera de organizarme y trabajar con esto todo el año.

Así fue que se volvió mucho más serio, empecé a crecer y me di cuenta que es justamente la persistencia la que hace que un negocio se sostenga. Por ahí eso es lo que distingue a las personas que emprenden de aquellas que no. Siempre van a existir momentos en los que uno quiere bajar los brazos, pero el ser persistente o no es lo que marca la diferencia. La persistencia y las ganas de seguir son clave.

¿Cómo definirías persistencia?

Y me refiero a que hasta ese momento nunca le había dado tanta importancia al emprendimiento. Persistencia me refiero a sostener el emprendimiento en el tiempo a pesar de que a veces existan complicaciones para hacerlo.

Ya que me mencionas que pueden existir complicaciones a veces para sostener un negocio, ¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar?

Me pasó que en una época me llegaban muchísimos pedidos de clientas del interior que querían revender mis productos. Imagínate que siempre piden mucha cantidad y lo quieren lo antes posible. O sea, me pedían que se los mandara en 24 o 48 horas como mucho. Al principio uno no sabe poner límites a esas cosas, entonces lógicamente agarraba todos los pedidos y después me frustraba un montón no poder cumplir. En algunos casos era obvio que no iba a llegar a mandarlo al otro día entonces decidía hablar y decirle la verdad. Esto lógicamente lo fui aprendiendo con el tiempo, al principio si terminaba aceptando todo porque era mucha plata y creía que si iba a poder hacerlos.

¿Y ahora como lo manejas?

Sigo intentando hacerlos, aunque a veces sepa que los tiempos no me dan (ríe).

Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto (crisis económica, escasez de recursos, críticas negativas de los demás, etc.).

Me pasó en el 2019 que estaba pensando en abrir un local o abrir una tienda online. Fue a fin de año antes de la pandemia. En ese momento nadie en Salta vendía por tienda online. La gente por lo general quiere ver las cosas físicamente antes de comprar, entonces no sabía si iba a resultar bien. Mi mamá decía que era mejor abrir un local, porque no tenía sentido usar la página web si puedo seguir vendiendo por WhatsApp, además el local me iba a permitir que me conociera mucha más gente. A mí en ese momento me parecía mucha inversión que no sabía si iba a conseguir buenos resultados.

¿Por qué decidiste hacerlo, aunque no te apoyaron?

Me pareció que era una buena opción y muchísimo menos arriesgada que abrir un negocio. Ahora es muy común tener tienda online, pero en ese momento era toda una novedad hacerlo. Entonces por eso me la jugué, si funcionaba bien en otros lugares por qué no me funcionaría a mí.

Hablé con mi cuñado que es ingeniero y me dijo que él me podía dar una mano con la página web y lo pusimos en marcha. Al año siguiente pandemia, la gente aburrida

en su casa quería comprar todo por internet, así que la verdad fue el momento justo para hacerlo.

¿Entonces optaste por hacer lo que implicaba menos riesgo para tu emprendimiento?

Si. O sea, la verdad no lo había pensado así pero sí. Yo no tenía tanta inversión como para abrir un local y sabía que iba a tener que pedir préstamos o lo que sea para abrirlo sin saber si realmente iba a valer la pena. Además, lo que yo siempre pensé, es que, en mi rubro, al yo ser fabricante de la mayoría de los productos que vendo, es prácticamente imposible llenar un local de stock, o sea tendría que estar meses y meses armando cosas para que haya una buena cantidad en un local.

Me dijiste que ahora estás evaluando la posibilidad de abrir un local ¿Qué fue lo que hizo que cambiaras de opinión en este tiempo?

Ahora no solo produzco, sino que también mayormente compro cosas hechas y revendo, entonces si sería posible abrir un local. Tengo mis accesorios en tres sucursales distintas de un espacio compartido de emprendedores entonces eso me hizo replantearme que si tengo stock en esos lugares quizás si pueda abrir un local para mi sola.

Menciona tres responsabilidades fundamentales dentro de tu emprendimiento.

Yo me encargo de la producción, la compra de todos los insumos y toda parte contable.

¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento?

Si me pasó que por ahí mis amigas y amigos salían o se juntaban y yo no iba porque sabía que tenía que terminar de armar un pedido para el día siguiente. A veces me quedaba hasta re tarde a la noche, cuando sos emprendedora no tenés horarios. Pero bueno es parte de todo esto, obviamente siempre me va a servir entregarles a tiempo todo a mis clientas para que me vuelvan a elegir.

Describime una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma.

Y si suele pasar, por ahí con los pedidos que me hacen las chicas revendedoras del interior a veces pasa que no los puedo terminar a tiempo. Lo que hago es avisarles que voy a enviárselos un día después porque no terminé de armarlo. Ellas si son comprensivas con eso, pero por ahí a mí no me gusta hacer eso, prefiero armar todo y mandarlo el día que les dije.

¿Por qué se te dificulta entregarlos a tiempo?

Porque se me juntan con otros pedidos anteriores o son muy grandes, es decir me piden mucha cantidad y me doy cuenta sobre la marcha mientras los estoy armando, que no voy a llegar a mandarlo a tiempo.

Me hablaste de estas clientas que son revendedoras, ¿Cómo es tu relación con ellas? ¿Son personas que te conocen hace mucho tiempo?

Si tengo clientas revendedoras que están desde mis comienzos. Tenemos muy buena relación, prácticamente nunca las vi en mi vida, pero siento que las conozco.

Muchas gracias por responderme. Seguramente me vuelva a comunicar con vos la semana que viene para coordinar otra entrevista.

2° entrevista

Fecha: 10/11/2022

Hola, hoy te quería preguntar acerca de diferentes situaciones que hayas enfrentado como emprendedora y la forma en la que reaccionaste a cada una de ellas.

Hola, bueno dale.

Menciona la situación más difícil de afrontar como emprendedora ¿Qué fue lo que hiciste exactamente? ¿Cómo lo afrontaste?

Me pasó cuando yo me recibí, sabía que tenía que buscarme un trabajo acorde a mi profesión. Ahí tuve que darle una pausa, dejar de dedicarle el 100% del tiempo a mi emprendimiento. Entré a trabajar en un estudio y salí a las cinco de la tarde. De ahí me iba a realizar las entregas que tenías pendientes para ese día, llegaba a mi casa destruida y no podía descansar porque tenía que ponerme a armar pedidos para el día siguiente. Realmente terminaba agotada físicamente y mentalmente, porque no solo se trata de hacer

pedidos. Cuando manejas un negocio estas todo el tiempo pensando en cómo vender, que hacer para mejorar, etc. Entonces mi cabeza iba a mil, y ahí fue cuando me di cuenta que sola no iba a poder hacer más nada.

¿Qué fue lo que hiciste en ese momento?

Como te dije tuvo una pausa. Dejé de buscar clientas nuevas, de querer aumentar mis ventas y me quedé como en standby, si alguna de mis clientas revendedoras me hablaba para pedirme yo le tomaba el pedido y lo hacía.

¿O sea, solo te dedicaste a vender a tus clientas de siempre?

Exactamente. Porque no tenía el tiempo de ponerme a subir fotos, promocionar y demás. Ahí entró mi hermana también a ayudarme, ella maneja todas las redes sociales entonces al menos esa tarea ya no me tocaba a mí.

Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora. ¿Qué recursos necesitaste para llevarlo a cabo?

Puede ser lo que te conté de la tienda online. Necesité de la ayuda de mi cuñado para armarla bien y llevó mucho tiempo sacar foto de todos los productos para subir a la página.

¿Cómo se te ocurrió?

Se me ocurrió en realidad porque vi que en otras provincias se usaba mucho y acá en ese momento ni siquiera las grandes marcas tenían tienda online.

¿Funcionó como esperabas?

Los primeros meses la verdad que la venta era tranqui, como te digo, la gente en Salta no está acostumbrada a comprar online, antes prefieren ver los productos, tocarlos y demás. Cuando empezó la pandemia si fue un descontrol, me acuerdo que llegaban veinte, treinta y hasta cuarenta ventas por día, es un montón.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor? ¿qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?

Al inicio del emprendimiento yo compraba todos los insumos acá en Salta. Hay muy pocos negocios que venden, pero bueno eran mis posibilidades al principio. Un día la hermana de una amiga me dice que en Buenos Aires hay un barrio, en Once, donde venden todos los insumos y hay un montón de locales con mucha variedad. Yo si sabía que existía, pero no había forma de comprar y que me lo manden, en ese momento casi no existía por lo menos en este rubro comprar por internet. En ese momento me propuse hacer números para poder juntar suficiente plata para viajar y comprar mucha mercadería ahí para tener nuevos productos ese verano.

Después de un tiempo en el cual ahorré muchísimo para poder pagarme el pasaje y además juntar la plata para llevar, lo hice. Junté diez mil pesos y viajé. Yo no podía creer la cantidad de mercadería que me alcanzaba con esa plata, ahí son todos mayoristas entonces era super barato.

Cuando volví de ese viaje me di cuenta que quizás era más rentable viajar cada tres meses a traer mercadería de allá antes que seguir comprando acá en Salta. Empecé a hacer eso y hoy por hoy los proveedores de allá tienen tiendas online entonces directamente compro por internet.

El segundo logro para mí fue expandirme al interior y a otras provincias. Me empezaron a comprar tanto que muchas chicas se comunicaban conmigo para revender mis accesorios, me pedían precios por mayor. Así empecé. Un día me puse a analizar los precios, calcular el costo de cada producto y me di cuenta que si podía vender por mayor las cosas que yo hacía. Me largué primero al interior de la provincia y después a otras provincias. Expandirme y pensar que mis productos estaban en otras provincias fue un logro gigante para mí.

Menciona una situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tu producto/servicio. ¿Qué argumentos utilizaste para influir? ¿Lograste el objetivo?

Todos los emprendedores buscamos influir a la gente, nosotros tenemos que crearle la necesidad al cliente para que nos compre. Por lo general en la época de verano, es mi temporada más fuerte es más fácil llegar a la gente, en el calor, vacaciones, es más fácil llegar a la gente y transmitirles la idea de que necesitan comprar el producto. Hoy por hoy me parece que tienen mucho peso las redes sociales. En mis redes sociales siempre recalco eso, muestro videos donde se ve el proceso de armado de los accesorios,

etc. Además, al ser producidos por mí, algunas clientas quieren algún diseño personalizado y saben que existe la posibilidad de que yo se lo arme tal y como ellas quieren.

Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil. ¿Por qué se dificultaba el trabajo? ¿Qué hiciste para resolverlo? ¿Qué ocurrió entonces?

Con mi hermana. Tenemos personalidades muy distintas. Yo soy de querer tener todo controlado con anticipación, preparado, planificado. Ella es muy relajada. Sobre todo, cuando comenzamos. Ahora ya aprendió su responsabilidad, ella era muy chica, las cosas que para mí eran importantes para ella no porque tenía otras prioridades lógicamente. Ahora ya se solucionó. Hubo un cambio tanto mío como de ella. Ahora trabajamos bien juntas.

¿Qué cambios hubo?

Yo tuve que aflojar un poco a mi idea de querer tener todo ordenado y planificado para adaptarme a su forma de hacer las cosas. Y ella también con la edad fue aprendiendo a adquirir responsabilidades.

Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente.

Me puede haber pasado con aquellas personas que piden que les mande con encomienda o con cadete. Capaz yo estaba en mi casa, mandé las cosas y los cadetes me fallan o no cumplen para ir a dejar las cosas entonces yo tenía que tomarme un taxi o el colectivo dejar las cosas en el correo o en la casa de la clienta. Lo hice en varias ocasiones, para no quedar mal yo como emprendedora. Además, la persona justo lo puede necesitar para ese día porque tiene un casamiento, por ejemplo, entonces no podía fallarle.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con clientes o proveedores. ¿Cómo te enfrentaste? ¿Pudiste llegar a un acuerdo?

Una vez me pasó que una persona compró una pulsera y la retiró su novio. Cuando ella la vio parece que esperaba que fuera de un color más oscuro entonces nos mandó mensaje diciéndonos que la habíamos estafado porque no era la misma pulsera, exageró mucho la situación, pero de todas formas yo le dije que podía cambiársela o devolverle la plata. Al día siguiente vino su novio de nuevo a dejar la pulsera. Pero hay muchas clientas

que son así, creo que no hay que tomárselo personalmente e intentar resolverlo en la medida de las posibilidades.

También me pasa que por ahí los proveedores te mandan cosas que no pediste. Por ejemplo, pedí 20 pares de aros y 3 son los que pedí y los otros son distintos. Y cuando me quejo me dicen que fue porque no tenían más stock y mínimamente tendrían que avisarme en ese caso.

¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad?

Una vez me pasó que una clienta que revendía mis productos me pidió mucha cantidad y yo encima estaba con otros pedidos anteriores entonces era medio imposible que se lo haga para cuando me lo pidió. Y se puso muy cargosa preguntándome si ya lo había mandado.

¿Qué fue lo que hiciste y por qué?

Yo en ese momento no sabía que decirle, pensé en decirle que ya se lo había mandado para que me deje de preguntar. Pero al final decidí decirle la verdad, estaba atrasada y no había podido terminarlo, le pedí disculpas y supo entenderme.

Muchas gracias por tu buena predisposición. Si tengo alguna otra pregunta seguramente me vuelva a comunicar.

No hay por qué, si necesitas algo más avísame.

Participante A.G

Nombre: A.G

Edad: 23 años.

Nivel de instrucción: Universitario en curso

1° entrevista

Fecha: 10/11/2022

Investigadora: **¿Podrías contarme de qué se trata tu emprendimiento?**

A.G: Bueno mi emprendimiento es una hamburguesería que actualmente cuenta con dos locales en Salta Capital, una ubicada en zona sur y otra en zona norte. Hoy por hoy estoy desligado de cualquier tarea operativa, tengo empleados que están en la cocina, cadetes y encargados en cada sucursal.

¿Cómo fue que iniciaste?

-Empecé un 17 de abril de 2020. Yo tuve la experiencia de trabajar en un lugar en Estados Unidos. Cuando me volví me di cuenta que había mucho por explotar en el rubro de hamburguesas artesanales. Justo empezó la pandemia y fue una buena oportunidad. La gente priorizaba comer en su casa y eso fue algo que a mí me favoreció porque yo en ese momento no tenía el capital para poner un local, entonces investigué, compré las cosas y empecé en la casa de mi mamá. De ese gran problema que fue la pandemia nació esta gran oportunidad. Tenía plata ahorrada de mi viaje y empecé a hacer números. Decidí invertir en los equipamientos, al principio todo muy básico y precario, pero era lo que podía hacer en el momento. Por suerte desde el principio empecé a ver resultados lo cual hizo que el negocio crezca muy rápido.

¿Cómo fue que pasaste de trabajar en tu casa a tener locales?

En un momento la demanda era mucha y ya empezaba a molestar en casa. Entonces alquile un espacio más chico, pero ya no estaba en mi casa. Posteriormente pasé al local de zona norte donde estoy ahora y hace tres meses abrí el de zona sur.

¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características?

Yo no creo que existan esas características, porque sería pensar que uno nace emprendedor. Son los sucesos de la vida los que llevan a emprender a una persona.

¿Y cuáles fueron los sucesos de tu vida que te llevaron a emprender?

En mi caso, desde chiquito siempre me gustó la plata. Con mi mamá tuvimos dos negocios frustrados que quebraron dos veces. Siento que me quedo la idea en la cabeza la idea de que había que volver a intentarlo pero que las cosas salgan bien. Entonces levanté experiencia en EEUU que es una cultura totalmente distinta. Me acuerdo que mi jefe allá me dijo que yo era una persona muy ambiciosa y que iba a llegar lejos. Ahí entendí que ser ambicioso no necesariamente es un defecto. Sino que la ambición es algo que empuja a una persona a dar lo mejor de si mismo, porque siempre quiere más.

¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que el negocio se sostenga?

Yo creo que es justamente la ambición. Querer lo mejor para vos o para tu familia y crecer es lo que hace que mi emprendimiento se sostenga.

¿Porqué?

Porque justamente tengo ganas de crecer y de expandir mi negocio para darle lo mejor a mi familia. Hace poco fui papá entonces pienso que todo lo que haga con B.B (nombre del negocio) es para darle lo mejor a mi hija.

¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar? ¿A qué se debía tu incapacidad? ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?

La verdad que sí. Esos pensamientos siempre están, pensar “no puedo”, “hasta acá llegué”. Cuando tuve que abrir el local en zona sur si se me cruzó por la cabeza el miedo de no poder llegar a cubrir a tanta gente, no poder ofrecer un buen servicio. Lo que yo pienso es hacerlo igual con miedo y si sale mal me fijaré en cuál fue mi error y cómo hacer para no volver a fallar. Por suerte ahora en zona sur vamos creciendo poco a poco. Pero bueno creo que siempre van a estar esos pensamientos que por ahí aparecen para frenarte.

Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto (crisis económica, escasez de recursos,

críticas negativas de los demás, etc.). ¿Cuál era la dificultad? ¿Por qué decidiste llevarlo a cabo de igual manera? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cómo resultó?

Y convengamos que vivir en Argentina siempre es una dificultad. Si la gente dejara de hacer cosas por eso nadie emprendería. Yo creo que los argentinos estamos muy acostumbrados a la crisis y aunque sea algo que nos genera cierta incertidumbre no nos paraliza.

¿Y recordás alguna situación puntual en la que haya pasado?

Me ha pasado de dudar si abrir o no el local de zona sur. Mucha gente es de esa zona y por ahí nos cuesta llegar con los cadetes entonces era algo que de alguna manera había que resolver. Aunque sabía que era una inversión grande lo hice de todas formas pensando en el crecimiento del negocio y no en que pudiera salir algo mal.

Menciona la situación más difícil de afrontar ¿Qué fue lo que hiciste exactamente? ¿Recurriste a algún tipo de ayuda? ¿Cómo resultó?

En un momento en el que el negocio empezó a crecer mucho yo ya no podía manejar los números, sentía que se me iba de las manos porque eran muchas cosas por controlar. Hable con un profesor de la universidad y le pregunté si no conocía algún contador que me pueda dar una mano con eso. Me pasó el numero de un estudio y ellos me asesoran en toda la parte impositiva y contable.

Menciona tres responsabilidades fundamentales dentro de tu emprendimiento.

Mis tres responsabilidades fundamentales hoy por hoy son: hacer las compras y conseguir proveedores, pensar nuevas ideas para incorporar y manejar las redes sociales.

¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento?

Siempre pasa que por ahí el dueño o el responsable de un emprendimiento tiene que dejar de lado el tiempo libre si existe algún imprevisto. Me pasó que un sábado a la noche no había cadetes para zona norte y tuve que ir yo a cubrir ese problema, entonces salí a hacer los repartos en mi auto. No me molesta porque bueno no es siempre, pero si suele pasar que desacomoda lo que tenía organizado.

Describime una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma. ¿Qué hiciste al respecto? ¿Cuáles fueron las consecuencias?

Hoy por hoy no me pasa. Yo creo que empecé a delegar las tareas a tiempo y eso me permitió a mí cumplir con mis responsabilidades, justamente por tener el tiempo para hacer las cosas bien. Si puede ser cuando recién empezaba y tenía muchos pedidos los entregaba más tarde de lo acordado porque cuesta organizarse con los tiempos en este rubro. Pero como te digo, cuando yo vi que el negocio empezó a crecer, no dudé en buscar un lugar mas grande y gente que se ocupe de la cocina.

¿Tenias problemas con los clientes cuando te demorabas en entregar?

No la verdad que no, porque tampoco era tanto tiempo. Quizás terminaba de hacerlo diez o quince minutos después de lo planeado.

Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora.

Yo creo que lo que marcó mucho mi marca es que fuimos los primeros en Salta en entregar los productos con un packaging personalizado de nuestra marca. Si vos te fijás cuando pedís comida te dan la caja de cartón lisa. A mí se me ocurrió que entregando los pedidos en un paquete más lindo estéticamente eso aumenta el valor del producto, o sea el cliente de alguna forma piensa que está pagando algo que esta bueno, mas allá por supuesto de la calidad de la comida.

¿Cómo se te ocurrió? ¿Qué retroalimentación recibiste?

En EEUU las cosas son así, cada lugar tiene su propia paquetería con su logo y sus colores. Entonces observando me di cuenta que nadie en Salta lo hacía, dejando de lado las grandes marcas. Obviamente tiene un costo elevado hacerlo y no te puedo decir exactamente en qué porcentaje aumentaron las ventas, pero es algo que distingue mi negocio y lo voy a seguir implementando.

¿Qué recursos necesitaste para llevarlo a cabo?

Es bastante sencillo. Busqué al diseñador gráfico que me hizo el logo y le pedí que me lo diseñara y lo mandamos a una imprenta.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor? ¿qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?

Yo vivo en base a logros, a objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo. Creo que el logro más importante para mí fue tener un local tan equipado como el que tengo ahora en zona norte porque es lo que me permite de alguna manera ofrecer un buen servicio, que las cosas salgan a tiempo, pero también que los chicos puedan trabajar cómodos y seguros. Ahora estoy peleando con los objetivos de este año. Quiero abrir un local en zona centro, poder emplear a 25 personas y en un futuro abrir un local para que la gente pueda consumir en el lugar. En cuanto a ventas tenemos objetivos semanales, mensuales, o sea alcanzar determinado número de pedidos por semana.

¿Por qué decís que estás peleando con los objetivos de este año?

Porque no consigo un local para abrir en el centro. Entonces estoy buscando y es algo que me gustaría que esté hecho a finales de este año.

Bueno, muchas gracias por responderme. Seguramente la semana que viene te vuelva a contactar para otra entrevista.

Bueno dale, para lo que necesites estoy.

2° entrevista

Fecha: 18/11/2022

La semana pasada me contaste un poco acerca de las diferentes experiencias que tuviste que atravesar como emprendedor desde que empezaste con tu negocio.

Se te viene a la cabeza alguna ocasión en la que hayas tenido que adaptarte, es decir, debido a alguna circunstancia interna o externa en el negocio tuviste que acomodarte para que siga funcionando.

Si. No sé si te acordás que te conté que empecé trabajando en mi casa y posteriormente alquilé un local. Eso fue porque no daba abasto, era molesto para mi mamá. Ya no era una vez a la semana, era prácticamente 4 días a la semana ocupando el garage de casa, el olor que había te podés imaginar. Tuve una charla con mi mamá y me di cuenta que si quería seguir con el negocio no podía ser en mi casa.

¿Y cómo fue mudar todo a otro lugar?

Tuve que buscar dos personas que me ayuden, llevar lo que tenía en mi casa, de equipamiento, y comprar más cosas también pero bastante precario en comparación de lo que tengo hoy. Tuve que adaptarme también a trabajar fuera de mi casa, ir en colectivo. Por suerte con estas dos personas que me ayudaban mi trabajo ya no era imprescindible, sino que iba los días que más demanda había y les daba una mano. Ahí me empecé a dar cuenta de que tenía que delegar para que la cosa funcione.

Y bueno ahí estuvimos, hasta que fue necesario buscar otro lugar más grande, que también implicó todo un proceso por supuesto. Pero creo que lo más difícil fue el primer momento, de mudarme de casa hacia otro lugar. Ponete a pensar que también implicó pagar un alquiler, algo que en mi casa no hacía.

¿Recordás alguna situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tu producto?

Lo que se me ocurre en términos generales es el hecho de que tenemos que subir los precios prácticamente una vez al mes. Entonces por ahí clientes que nos compran siempre si perciben que obviamente cada mes aumentan los combos. Por esto es que uno tiene que pensar en cómo hacer para agregarle valor al producto, o sea que el cliente perciba que lo que está pagando vale la pena.

Esto por ejemplo se consigue con el packaging que sería todo lo que tiene que ver con la presentación y el empaquetado de las hamburguesas. No sé si te acordás que la semana pasada te conté que fui el primero en Salta en incorporar el packaging personalizado, si vos te fijás nuestros combos llegan en una cajita de cartón bastante resistente con el nombre de nuestra marca y la hamburguesa envuelta en papel aluminio para que mantenga la temperatura. Como te dije, es difícil medir si es eso lo que hace que yo tenga más ventas, pero si es una forma de llegar al cliente visualmente.

Y las redes sociales también tienen un peso muy importante en la venta. Yo siempre subo videos hablándole a los clientes, contándoles que va a haber una promoción o hasta mostrando como se hacen las hamburguesas. Todo eso influye un montón, no sé si sabes algo de marketing, pero hablarles personalmente a tus clientes ayuda a crear una comunidad. Eso hace que cuando piensen en que quieren comer una hamburguesa, te elijan a vos.

¿Dónde aprendiste todo esto?

Fui aprendiendo con la experiencia, pero también me interesa leer sobre marketing. Yo soy el que se encarga de eso en mi emprendimiento, no hay otra persona que maneje mis redes ni nada, entonces me vi obligado a informarme sobre eso.

¿Mencionas mucho las redes sociales, te parece que es la única forma de influir en tus clientes?

En mi caso te diría que si, porque por las características de mi emprendimiento yo no estoy en contacto directo con los clientes, son muy pocos los que van a comprar y retirar al negocio, la mayoría pide a domicilio y es el cadete el que establece el contacto con ellos. entonces la forma en la que yo puedo comunicarme con ellos y por ende influir, es a través de las redes.

¿Qué argumentos utilizas para influir en las redes sociales?

No sé si argumentos, pero me muestro a mi probando las hamburguesas, o un video donde se vea todo el proceso de elaboración. Los días que más pedidos suelen llegar son los fines de semana y esos días si aprovecho para subir bastantes videos y demás y les recuerdo que estamos tomando pedidos desde temprano.

¿Consideras que de esa forma logras el objetivo de que las personas elijan tus hamburguesas?

Sin dudas, cuando yo subo que estamos tomando pedidos desde las 19hs y que la primera tanda no tiene costo de envío, empiezan a llegar muchos mensajes a los WhatsApp del negocio.

Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil. ¿Por qué se dificultaba el trabajo?

Yo con respecto a recursos humanos no me gusta decir que son personas difíciles. Creo que nadie es difícil y que por ahí lo que pasa es que existen problemas para comunicarse porque pensamos de diferente manera, pero no creo que alguien sea difícil sino más bien diferente. Siempre trato de adjudicarme a mí mismo la responsabilidad de que el otro entienda algo mal. O sea, no es que el otro no me entendió, sino que yo no me expliqué de la manera correcta.

¿Te acordás de alguna situación concreta en que haya ocurrido esto?

No me acuerdo concretamente ahora la verdad.

¿Alguna vez tuviste que brindar tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente?

Si la verdad que sí. Yo suelo ocupar mi tiempo leyendo libros acerca de recursos humanos, de marketing y de liderazgo, por ejemplo. Porque siempre intento mejorar como negocio, ofrecer algo diferente al cliente más allá de la comida en si misma. Yo creo que eso es algo que se transmite, aunque yo actualmente no tenga casi contacto con los clientes, si creo que transmitiendo todo esto a los chicos que trabajan puede generar un cambio en la forma en que ellos atienden a los clientes. No me parece decir que es tiempo y esfuerzo extra porque a mi me gusta leer eso para mejorar mi negocio. Prefiero hacer esto y dedicarme de lleno antes que por ahí perder tiempo en otras cosas como lo hacen mis amigos.

¿En qué cosas pierden tiempo tus amigos?

Me pasa que estoy un poco distanciado de ellos porque siento que ya no compartimos tanto. Yo estoy muy enfocado en mis cosas y en ser mejor cada día y ellos capaz que su única aspiración es que Argentina gane el mundial (ríe). No se si me entendés, siento que es gente de la cual no me sirve estar rodeado. A veces prefiero quedarme en mi casa leyendo porque se que es invertir tiempo en mi negocio, nutrirme de esto me ayuda a mejorar cada día.

¿Me decías que transmitiendo algo a los empleados cambias de manera indirecta la forma en la que ellos se acercan al cliente, podés ser más específico? Es decir, ¿qué es lo que transmitís?

Siendo un buen líder con mis empleados, dándoles un lugar seguro y limpio para trabajar, ofreciendo el espacio para que ellos puedan conversar conmigo si algo les molesta.

¿Alguna vez te pasó que alguno de los empleados se acercó a comentarte alguna molestia?

No, por lo que recuerdo no.

Y cuando iniciaste, que prácticamente vos estabas a cargo de todas las tareas, ¿cómo era la relación con los clientes?

Cuando empecé si tenía mucho más contacto personal con los clientes. De todas formas, siempre trabajé con cadetes, pero si había más vinculo ya que yo era el que tomaba los pedidos. Hubo una vez que un cliente que ya me había pedido varias veces, me pidió 30 hamburguesas para un cumpleaños. Quería que sean simples para no gastar una fortuna en la cena.

¿Y las hiciste?

Si, las hice, un amigo me ayudó en ese momento porque para mí era prácticamente imposible. Si fue difícil porque imagínate que no hay forma que salgan las treinta al mismo tiempo y no se enfríen. Pero me acuerdo que buscamos la forma de hacer en dos tandas y las llevamos. Ese cliente nos sigue eligiendo hasta el día de hoy así que creo que salió todo muy bien.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con clientes o proveedores. ¿Pudiste llegar a un acuerdo? ¿A cuál?

Siempre hay problemas. Yo no soy partidario de eso que dicen de que el cliente siempre tiene la razón. Todos somos personas y a veces hay clientes que son bastante desagradables. Yo siempre le digo a los chicos que hay que atenderlos igual con respeto, pero hay situaciones que exceden. El otro día me paso que nos demoramos unos minutos en entregar un pedido y el cadete cuando llega al domicilio tenía que entregar la comida y cobrar dos mil quinientos pesos. Cuando le abren la puerta le reciben la comida y el cliente le tira al piso solamente dos mil pesos y le dice “fíjate que vas a hacer, yo no te pienso pagar más”. El cadete lógicamente se puso nervioso porque tiene que volver al local con la plata. Yo hablé con él, me conto la situación y le dije al encargado del local que bloqueé ese número. Ese tipo de clientes no suma al local entonces prefiero cortar de raíz el problema y que nunca más vuelva a pedir. Quizás me estoy perdiendo futuras ventas, pero también me estoy ahorrando situaciones desagradables. Al principio también me pasaba que me decían después te transfiero o cosas así y como yo no tenía experiencia les decía que sí para no perder la venta y nunca me transferían. A esas personas también las bloqueé.

¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad? ¿Qué fue lo que hiciste y por qué?

-Si me pasó un montón de veces que me pagan de más sin darse cuenta. Si yo me doy cuenta le devuelvo la plata en el momento. Por ahí soy medio volado con esas cosas

yo también por eso es que puse contadores, pero si yo me doy cuenta les devuelvo la plata. Ponete a pensar que en un emprendimiento uno es el que da la cara. Aunque yo tenga empleados yo soy la cara de mi negocio y yo soy el que se perjudica si me llevo a quedar con plata que no es mía, por ejemplo. Capaz nunca se den cuenta, pero si se llegasen a dar cuenta eso ensucia mucho la imagen de mi negocio.

Participante G.B

Nombre: G. B

Edad: 30

Nivel de instrucción: Universitario completo.

1° entrevista

Fecha: 2/12/2022

Investigadora: **¿Podrías contarme un poco acerca de tu emprendimiento?**

G.B: Yo tengo una joyería hace ya seis años. Tengo un localcito hace un año aproximadamente. Yo no produzco lo que vendo, sino que compro a proveedores y también tengo algunas joyas personalizadas que me las hace un taller especializado.

¿Hay otra persona trabajando en tu emprendimiento?

No, yo siempre fui la única.

¿Cómo fue que iniciaste tu emprendimiento? ¿Cómo surgió la idea?

Yo trabajaba en una joyería, estuve dos años trabajando ahí. Me enamoré del rubro y fui aprendiendo mucho sobre las joyas. Me di cuenta que no iba a crecer, que siempre iba a ser una empleada de comercio si seguía trabajando ahí. En ese momento tomé la decisión, me tiré a la piletta y arranqué vendiendo primero con mi pañito. Iba a la ciudad judicial, a las escuelas y en ese momento vendía fiado. La gente me compraba y al mes siguiente me pagaban. En un momento mi novio me avivó y me dijo “¿Por qué no dejas de trabajar y te dedicas de lleno a vender esto? En el poco tiempo que le dedicas vendés un montón, imagínate si solo dedicaras tu tiempo en esto.

¿Viste resultados positivos de inmediato?

Al principio si tuve que remarla mucho porque yo pasé de cobrar un sueldo fijo a tener ingresos variables y que en cierto sentido dependía de cuanto yo me moviera para vender. Obviamente no ganaba lo mismo que mi sueldo anterior, pero después de un tiempo fui creciendo hasta ahora que gano incluso más que lo que ganaría trabajando en esa joyería.

¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender? ¿Qué características? En tu caso, ¿cuáles son las características personales que te llevaron a emprender?

Si por supuesto. Una de las características en mi caso por ejemplo fue la independencia. Yo trabajaba en una joyería mayorista en horario comercial. Eso era un lío para mí porque me mataba trabajar tantas horas y volver cansada a mi casa, si pasaba algo no podía salir corriendo e irme. Ese fue uno de los mayores impulsos que tuve, empecé a pensar quiero ser mi propia jefa, trabajar sola para no depender de algo externo.

La independencia puede ser una razón por la cual una persona decide iniciar un emprendimiento, ¿se te ocurren habilidades que hacen a una persona empezar a emprender?

Si se me ocurre la independencia, en el sentido de ser una persona que no depende del resto para lograr algo. Por ejemplo, yo empecé a emprender para lograr independencia económica, pero a la vez, creo que solo una persona que es independiente podría emprender. El ser emprendedor a veces es muy solitario, en mi caso por lo menos donde trabajo yo sola en mi emprendimiento. Una persona que depende mucho de la opinión ajena, no está capacitada para emprender.

Otra habilidad creo que es la persuasión, en el sentido de que tenés que hacer que tu cliente quiera comprar eso que vos ofreces. Yo eso me di cuenta cuando recién empezaba, por lo menos en el rubro en el que yo trabajo es así. Yo cuando empecé iba a todos lados a vender, charlaba con la gente y terminaban comprándome. En el centro hay un montón de lugares donde comprar joyas y aun así me elegían a mí. No porque tuviera mejores precios ni cosas diferentes, sino porque sabía cómo charlar con ellas para que me compren.

¿Y para vos cuales serían aquellas características en un emprendedor que permiten que el negocio se sostenga? ¿Porqué?

La más importante creo que es el empuje, el no darse por vencido nunca. Siempre existieron problemas y obstáculos para superar, pero creo que lo que sostiene un negocio son las ganas de seguir creciendo y no darse por vencido a la primera. En mi opinión hay muchos emprendimientos que fracasan porque a la primera que las cosas no funcionan o que ves que no te da plata la gente dice “ya está, esto no es para mí”. Entonces por eso

creo que en mi caso al menos lo más importante es no darme por vencida y seguir metiéndole pilas.

¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar?

Si, me pasa en la época de fiestas, por ejemplo, donde la demanda es altísima y yo sola no puedo manejarlo. El año pasado me acuerdo que el local se llenó de gente esa semana y encima tenía que estar envolviendo todo para regalo, a la vez que miraba que nadie se robe nada, porque yo tengo cosas muy chiquitas y de mucho valor, es fácil por ahí guardarse algo. Entonces era imposible para mi estar pendiente de todo eso al mismo tiempo.

¿Cómo lo resolviste?

Lo que hice al año siguiente fue avivarme. Con esta experiencia me di cuenta que tenía que preparar las cosas con tiempo en estas épocas donde la demanda es mayor. Entonces, este año para el día de la madre, por ejemplo, preparé las bolsitas y los moños semanas antes para tener todo listo esa semana fuerte de venta, lo cual me ahorra muchísimo tiempo en la atención de los clientes. Hay veces que también les pido ayuda a mis amigas, si pueden darme una mano en el negocio. Entonces mientras yo estoy cobrando o mostrando alguna cosa a las clientas, mi amiga esta pendiente de las otras clientas o de que nadie se guarde nada.

¿Alguna vez te robaron en el negocio?

Si, lamentablemente sí.

¿Cómo fue?

Me di cuenta cuando la persona ya se había ido así que no pude hacer mucho. Pero bueno, desde ese momento sé que es algo que puede pasar entonces tomo todas las precauciones para evitarlo. Suena medio feo decirlo y es un bajón estar controlando que tus propias clientas no se lleven nada, pero lamentablemente es una realidad.

Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto.

Estamos en Argentina entonces el contexto siempre tiene dificultades, nunca es muy amigable y menos con los emprendedores. Yo desde el inicio de mi emprendimiento,

desde que dejé de trabajar en relación de dependencia quería algún día poder vivir de esto, es decir poder pagarme mi alquiler, mis cosas solo con la plata de mi emprendimiento. Hace un año apareció la posibilidad de poder abrir un local. Recién terminaba la pandemia, había cierta incertidumbre y lógicamente invertir en un local iba a significar mucha plata que no sabía si iba a volver a mis manos en algún momento. Me tiré a la piletta una vez más, porque más allá de la plata creo q los emprendedores somos muy soñadores, y yo siempre había soñado con tener un local, decorarlo y asesorar a la gente personalmente. Alquilé el local y hasta el día de hoy sigue funcionando. El local me dio la posibilidad a mí de alquilarme un departamento e independizarme de mis padres. No te niego que tuve mucho miedo porque durante la pandemia me vi obligada a cerrar un pequeño localcito que pude abrir solo dos meses. Volver a intentarlo, pero a mayor escala me asustaba un montón, pero emprender es correr riesgos todo el tiempo, animarse y ver que sale.

¿Cuáles son tus responsabilidades fundamentales dentro de tu emprendimiento?

Yo hago todo. Soy la única no tengo a nadie más. Mis responsabilidades podría decir que se resumen en: hacer las compras o sea reinvertir, manejar los números, atender a mis clientas, yo tengo el showroom en mi casa asique estoy todo el día atendiendo y la tercera responsabilidad creo que es manejar las redes sociales. Hoy en día no creo que ningún emprendimiento funcione sin redes sociales. Es una responsabilidad muy grande que lleva bastante tiempo.

¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento?

Siempre. Sé que me va a seguir pasando. Yo siempre digo que ser emprendedor es dejar de lado muchas cosas para que el negocio funcione. Es cierto que uno puede manejar sus horarios, pero si la prioridad es juntarte siempre con tus amigas vas a darte cuenta que eso no va a hacer crecer a tu negocio. Mi negocio depende de mí, de nadie más que de mí. Yo estoy todo el tiempo con X. (nombre del emprendimiento).

Por ahí estoy con mis amigas y estoy respondiendo mensajes de clientas o subiendo fotos

Describirme una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma. ¿Qué hiciste al respecto? ¿Cuáles fueron las consecuencias?

Yo me considero una persona muy responsable. Yo sé que mi negocio es lo que me da de comer hace ya 6 años, no es cualquier cosa para mí. Quizás si fuera un hobby le prestaría mucha menos atención. Por ahí estoy con mis amigas y estoy respondiendo mensajes de clientas o subiendo fotos, siempre tengo presente a X. No se me viene a la cabeza ninguna situación puntual en la que no haya podido cumplir responsabilidades porque la realidad es que soy muy organizada con eso. Si me voy de vacaciones me aseguro de tener a alguien que me atienda el negocio y responda las consultas de las clientas.

¿Cuándo iniciaste no te costó organizar tus tiempos con los del negocio?

No, porque no tenía un local. Yo vendía de forma particular a conocidas, después empecé a hacerlo en los colegios, poder judicial, etc. Lugares donde la gente trabaja y podés ir a ofrecer. Entonces no era necesario organizarme, yo como te digo siempre me dediqué a esto. Hoy por hoy las responsabilidades si crecieron porque tengo un horario que cumplir, pero yo vivo arriba de mi negocio entonces no hay problema con eso, siempre abro a tiempo.

¿Se te presentaron dificultades para sostener tu negocio durante la pandemia? ¿Cómo lo afrontaste?

Si, me costó un montón. Yo me anime a abrir un showroom tres meses antes de la pandemia. Cuando empezó la pandemia lo tuve que cerrar con todo lo que eso implicaba. Había invertido un montón en eso. En ese momento sentí que hasta ahí había llegado el negocio. Ya ni siquiera podía salir a vender como antes a los colegios porque la gente no trabajaba.

Después de mucho llanto y frustración me puse a armar la tienda online. Eso me llevó un montón de tiempo sacar fotos a cada producto. Entonces cargué todos los productos y puse envío gratis dentro de Salta Capital. Así fue como pude repuntar las ventas de a poco.

¿Cómo resultó?

Creo que lo supere bastante bien. Viéndolo ahora en retrospectiva fue una de las épocas de mi emprendimiento en donde mejor me fue.

¿Te considerarás una persona íntegra?

Si por supuesto.

¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentada a actuar en contra de tu integridad?

La verdad creo que nunca me pasó.

Muchas gracias por tu tiempo. La próxima semana voy a comunicarme nuevamente con vos para hacerte otras preguntas.

2° entrevista

Fecha: 10/12/2022

Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora.

Hace unos años se me ocurrió armar unas pulseritas rojas para vender. No era necesariamente para realizar alguna mejora, pero si para sumarle algo a mi emprendimiento y que a las clientas les gustó mucho.

¿cómo se te ocurrió?

Las pulseritas rojas son algo muy común que muchas personas usan. Si bien yo vendo joyería me parece que son un producto complementario muy lindo para ofrecer. Se me ocurrió porque la gente me las pedía, entonces yo traía unas de cristal y plata. Pero después pensé en ofrecer una opción económica a la que todas puedan acceder. Entonces las armé con hilo rojo y un ojito de vidrio.

¿Qué retroalimentación recibiste?

Armé varias pulseritas rojas y también imprimí una tarjetita que te indica cual es el significado de la pulsera, son protectoras. Entonces es una simple pulsera, pero con mucho significado por detrás. Son re fáciles de armar y en año nuevo es la fecha en que más se venden porque a las chicas les gusta ponérsela y pedir un deseo justo a las doce.

No saco mucha ganancia de eso, pero sé que es algo que pudiendo comprar en otro lugar, me lo compran a mí por todo lo que significa. Lo innovador no es el producto, las venden en cualquier lado. Lo innovador es mi propuesta, el hecho de venderlas para fin de año, por ejemplo.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor?

Mi logro más grande es poder vivir de esto. Me siento orgullosa de que después de 6 años trabajando en mi emprendimiento hoy puedo vivir de esto. También me siento orgullosa cada aniversario de X. Imagínate lo difícil que es para los emprendedores sostener un negocio en este país. Entonces para mí, mi mayor logro es haber podido sostener este negocio sola. Por ahora estoy sola, en un futuro quizás podría sumar a otra persona, pero por ahora no.

¿Qué acciones realizaste para alcanzar el objetivo? ¿conseguiste lo que buscabas?

Y creo que fue el resultado de un camino que fui haciendo lentamente. Abrir el local fue un riesgo, pero a la vez sabía que si salía bien me iba a permitir mucho crecimiento. Si conseguí lo que buscaba.

¿Consideras que llevas a cabo una planificación para que las cosas salieran de esta forma?

Me parece que fue algo que se dio, con el tiempo y el trabajo. No sé si lo planifique tan precisamente, pero si era algo que yo soñaba.

¿Tenés algún objetivo para el próximo año?

No por ahora, me gustaría que todo siga marchando bien en el local.

Menciona una situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tu producto/servicio.

Esta pregunta me recuerda a mis inicios. Hoy la gente va al local y busca algo específico que ya vió en las redes y lo compra. Pero cuando empecé yo iba con mi pañito con joyas a todos lados, aprovechaba cualquier oportunidad para vender, me decían “gitana”. Entonces me sentaba horas a mostrarles todo a la gente, re cara dura. Me acuerdo que hasta en los cumpleaños vendía, no me interesaba. Así es como me fueron

conociendo. Hay un montón de gente que vende joyería, incluso quizá en Salta en ese momento, vendíamos cosas similares porque yo compraba en una joyería mayorista de acá.

Justamente mi novio cuando yo empecé a vender así se dio cuenta de la cantidad de plata que yo ganaba vendiendo con mi pañito y me animó para que deje de trabajar en relación de dependencia y me anime a emprender.

Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil.

Si. Al principio fue prueba y error con proveedores. A veces me mandaban cualquier cosa, mucha gente te dice que es plata u oro y después me daba cuenta que no. Hay que tener mucho cuidado con eso.

Una vez tuve un proveedor que yo le había transferido la plata y nunca me mando los productos. Yo lo volví loco. Nunca paré de mandarle mensajes, lo llamaba por teléfono, le comentaba las fotos que subía de los productos para que la gente vea que tipo de persona es. No me importaba nada. Parece que gane por cansancio y el tipo me devolvió la plata. Pero bueno es un riesgo, siempre te van a pedir pagar anticipado para que te manden los productos.

Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente.

Es algo que siempre pasa, más si uno trabaja solo. Es lo que te conté la semana pasada. Suele pasar mucho en época de fiestas. Por suerte con el pasar de los años fui aprendiendo a organizarme para esas fechas, prepararme con tiempo. Me pasa que por ahí termino de atender el local y ya me pongo a hacer moños a la noche para ir adelantando ese trabajo. Destino mucho tiempo libre en esas épocas.

Y la idea justamente es no hacer perder tiempo al cliente, porque si yo ya tengo todo listo y no tengo que ponerme a armar en el momento, puedo atenderlo rápido. Sino es un lio. Trabajo yo sola y a veces hay hasta cuatro o cinco clientas al mismo tiempo y demoro un montón de tiempo asesorando a cada una, porque a mí me gusta eso de vender joyería, poder ofrecer una atención personalizada, mostrarles diferentes opciones a mis clientes, incluso mandar a hacer productos a medida.

¿Pensás que tus clientes quedan satisfechos luego de tu asesoramiento o consideras que deberías mejorar?

Si, yo creo que quedan muy satisfechos porque son personas que me vuelven a elegir. Ya hay un vínculo profundo con varias clientas que vienen a comprar cosas para ellas pero también compran regalos.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido algún cliente o proveedor.

Me paso hace unos meses, que vino una señora con su nieta al local y compraron un collar para la nena. No era ninguna joya muy cara sino un simple collar para niñas. Yo los vendo a setecientos pesos. Cuestión que me lo compran y se van, la nena feliz. A los dos meses me toca la puerta la señora super enojada, prepotente, diciéndome que había visto el mismo collar que me compró en la feria de la Balcarce a cuatrocientos pesos. Super enojada mal me lo decía. Yo le dije “lamentablemente usted la compró, la usó y no puede venir después de dos meses a querer devolverla”. La mujer seguía insistiendo.

Yo la verdad no tenía ganas de pelear por setecientos pesos entonces le dije que me lo traiga y que si el collar estaba en buen estado yo le devolvía la plata. Vuelve a la semana siguiente con el collar y seguía enojada. Yo le devuelvo la plata, pero le dije “Si usted va y se compra una remera, la usa dos meses no puede pretender ir al negocio a devolverla, ningún negocio con dos dedos de frente le devolvería la plata después de dos meses”.

Hasta el día de hoy no me entra en la cabeza como alguien puede volver dos meses después a pedir que le devuelvan la plata de algo que ya usaron y todo. Mas allá de eso creo que no tuve otro problema.

Participante M.Y

Nombre: M. Y

Edad: 25

Nivel de instrucción: Universitario completo.

1° entrevista

Fecha: 7/11/2022

Investigadora: Contame un poco acerca de tu emprendimiento, cuando inició, que es lo que vendés, si sos la única persona que trabaja en él o no.

MY: Yo tengo una panadería. Empecé solo en la pandemia aprendiendo a hacer pan integral o con semillas y hoy ya pude abrir un local refaccionando el garage de mi casa. Tengo 7 empleados a cargo, entre ellos panaderos, horneadores y dos chicas que atienden el negocio.

¿Podrías contar como fue que iniciaste tu emprendimiento? ¿Cómo surgió la idea?

Como te dije empezó en la pandemia, yo me recibí en el 2019, trabajaba en negro, no ganaba muy bien. En la pandemia como pasé mucho tiempo en mi casa se me dio por empezar a hacer pan. Empecé vendiendo a los kioscos de mi barrio y otros barrios cercanos para que revendan, y de a poco la gente empezó a conocerme más y fue en ese momento que empezaron a pedirme más variedad. Entonces yo empecé a crecer al ver que la demanda aumentaba. Después ya me buscaban en mi casa, creció muy rápido.

Llegue a trabajar casi 12 horas, un montón. El año pasado empecé a planificar para poner el local a la calle y en agosto lo pude concretar. Mientras tanto yo trabajaba en mi casa, la gente tocaba el timbre y yo le vendía.

Cuando empecé tuve un señor que me guiaba, fue muy útil su ayuda.

Entonces antes de emprender vos trabajabas

Claro, y cuando empezó la pandemia quedé sin trabajo y pensé ¿Qué voy a hacer? Tenía pensadas varias cosas, pero todo esto mientras amasaba pan, porque mucho no se podía hacer en ese momento.

¿Actualmente solo trabajas con tu emprendimiento?

Si, me dediqué de lleno a la panadería. Yo soy profe de inglés, el año pasado intenté dar clases, pero no pude. No tenía tiempo de planificarlas, no iba preparado. Te quita mucho tiempo y económicamente tampoco es rentable. Además, no es que sea mi pasión dar clases.

Entonces, ¿podría decirse que inició porque vos tenías cierto conocimiento y habilidad en ese rubro?

Claro exacto, pero también me gustaba, me gusta mucho. Como el pan salió bien desde el principio, me compraba mi familia, luego ellos me empezaron a recomendar y así se fue armando la pelota hasta que me hice conocido en el barrio, y en otros barrios cercanos.

Me dijiste recién que conociste un señor que te ayudaba al inicio, ¿Cómo fue?

Él era maestro pastelero. El venía a mi casa y en un día me decía “bueno hoy vamos a hacer tales recetas” entonces me enseñaba hasta el mínimo detalle de cada cosa. Cuando yo aprendí prácticamente todo, seguimos comunicándonos por whatsapp, él me mandaba lugares para ir donde había buenos precios, si yo tenía una consulta también se la hacía. Me dio muchos tips que me servían porque en ese momento yo era ajeno al mundo de la panadería. El falleció el año pasado y yo me quedé sin ayuda (ríe).

¿Y por parte de tu familia recibís ayuda?

Al principio no, no les gustaba mucho que yo haya dejado de trabajar para hacer esto. Ahora sí, estamos todos involucrados porque es algo que nos cambió la vida. Imagínate que hay una panadería funcionando en el garaje de tu casa (ríe). El hecho de que mi familia colabore es algo que ayuda un montón, porque este negocio demanda mucho tiempo. Se hornea temprano, se termina tarde de atender el negocio está abierto desde las seis de la mañana hasta las diez de la noche. Entonces fue muy importante para mí recibir esa ayuda, sino yo no tendría vida.

¿Buscaste los empleados cuando abriste el local o empezaste solo en el local?

Yo fui de a poco. Primero busque una persona para que me ayude a amasar. Entonces ahí se sumó un chico que trabajaba en otra panadería, venía tres veces por semana. Al cabo de un tiempo me dijo que quería trabajar solo conmigo, que iba a dejar

el otro trabajo. Se vino conmigo y después lo trajo a su hermano, que trabajaba en otra panadería. Cuando vinieron ellos dos yo me retiré de lo que es la producción.

Para atender al público si busqué dos chicas.

¿O sea actualmente ya no estás trabajando en la sucursal?

No porque no me gusta, no me gusta la atención al público. Por eso yo prefiero estar controlando más a los panaderos que hagan bien las cosas, o hago por ahí un poco de pastelería.

¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a emprender?

Yo pienso que sí. Lo primero es no tener miedo y ser perseverante. Siempre va a haber palos en la rueda, sobre todo en Argentina, pero hay que seguir.

En tu caso, ¿cuáles son las características personales que te llevaron a emprender?

La perseverancia y la constancia, sobre todo. Siempre fui muy constante en todo, en la facultad también, y siento que eso me ayudó mucho. Además, cuando se suman empleados todo se vuelve más complejo, tenés que resolver conflictos, ponerlos en blanco. Entonces la constancia y tener una meta fija es lo que te mantiene en el camino.

Otra creo que es la adaptación. En mi caso, que vendo un producto sería adaptarme a las necesidades del mercado. Si veo que algo de lo que ofrezco no tiene buena salida tengo que adaptarme a lo que está pidiendo la gente.

¿En qué sentido pensás que tuviste que adaptarte?

Yo todo el tiempo tengo que adaptarme a las necesidades de los clientes, a lo que me piden. Yo cuando empecé hacia panes saludables, con semillas y demás y la gente me empezó a pedir tortillas, tuve que aprender a hacer tortillas.

Mas adelante empecé a hacer tiras de pan, me compré la máquina y todo. Después me empezaron a hablar de las sangucherías para hacer pan para lomitos y demás así que también me tuve que meter en esa (ríe). Y los clientes te dicen “el tamaño no me gusta, ¿podés hacerlo más grande?” y hay que hacerlos como ellos piden. También hay que adaptarse con el horario. Acá por ejemplo sé que tengo que levantarme temprano para

hornear, abrir el negocio. Si bien yo no hago esas actividades si cumpla los mismos horarios que los empleados.

Yo considero muy importante el liderazgo. Es algo que a mí me cuesta y sobre lo que tengo que trabajar. En mi caso, yo tengo gente a cargo entonces es importante mantenerse firme, sino hacen lo que quieren, te quieren pasar por encima. Los panaderos por ejemplo son complicados. Por ahí vienen borrachos los fines de semana, ahí se complica porque es peligroso. Entonces uno tiene que estar firme, tomar decisiones que por ahí preferiría no tomar.

Una vez me costó tomar una decisión. Al principio cuando yo estaba buscando ayudante vino un chico que era muy lento para trabajar, parece que no se daba cuenta. Un día le tuve que decir que ya no venga más porque me atrasaba un montón el tiempo de producción. Fue re difícil porque empezó a llorar y yo no sabía qué hacer. Uno tiene que mantenerse firme y eso es difícil.

¿Te costó tomar esa decisión?

Si obvio, un montón. Yo sabía que era una mala noticia para él, lo estaba dejando sin trabajo, pero tenía que pensar en el bien de la panadería. De alguna manera él también me estaba perjudicando.

Entonces por eso creo que es importante mantener la figura del líder. Además, todos los empleados son más grandes que yo, entonces imagínate que siempre van a querer pasarme por encima o por ahí piensan que no sé nada. En mi caso yo aprendí mucho sobre el rubro y siento que eso me da cierto poder sobre los empleados, el conocimiento te da cierto tipo de liderazgo.

Entiendo que las características que me acabas de mencionar están más relacionadas con sostener un emprendimiento en el tiempo, ¿se te ocurre alguna que tenga que ver con iniciar un emprendimiento? Por qué vos iniciaste un emprendimiento y otras personas no, por ejemplo.

Y yo creo que el querer ser independiente podría ser. Cuando yo inicié lo hice después de haber trabajado un tiempo, siendo profesional, mal pagado y en negro, al cabo de un tiempo me empecé a preguntar si era lo que yo quería para mí. Entonces creo que esa capacidad para trabajar por uno mismo, que mi dinero dependa de mí y no de cuanto está dispuesto a pagarme otra persona.

Por mucho tiempo mi familia no quería saber nada de mi emprendimiento, antes de abrir el negocio. Entonces estaba yo solo con el señor que me enseñaba, el poder hacer algo solo es lo que hace que una persona pueda emprender.

¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar?

Si me pasó. En julio vino el ministerio de trabajo y yo pensé que se iba a terminar todo. La chica que atendía los recibió y empezó a decirles todo, que trabajaba en negro hace cuatro meses. Le dio todos los datos. Nunca fue capaz de hablarnos y decirme que estaba el ministerio afuera.

¿Qué fue lo que hiciste?

Entonces tuve que poner en blanco a todos. A los panaderos ya los tenía en blanco. Ahí si se volvió difícil porque cuesta mucho mantener empleados en blanco, yo soy de ponerme nervioso con estas cosas, pero mi familia siempre me calma en estos momentos.

Menciona una ocasión en la que llevaste a cabo un proyecto a pesar de las limitaciones o dificultades en el contexto ¿Por qué decidiste llevarlo a cabo de igual manera? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cómo resultó?

La verdad que no me pasó. No tuve muchas dificultades respecto a eso. Lo único que se me ocurre decirte es obviamente lo económico que siempre sube. Yo me enteré este año que la harina sube si Rusia bombardea Ucrania. Entonces por ahí estamos sujetos a esos factores externos que no tienen nada que ver con nosotros, o sea imagínate como influye eso a una panadería de un barrio en Salta.

Menciona tres responsabilidades fundamentales dentro de tu emprendimiento.

Hoy por hoy mis principales responsabilidades son: controlar la producción, llevar la contabilidad y comprar a proveedores. Hoy en día es muy importante saber usar las redes sociales, el marketing, entonces también manejo eso.

¿Sacrificas tu tiempo libre si tenés que realizar actividades para tu emprendimiento?

Si me pasó mucho. Hoy en día no porque ya estoy más desligado de la producción, pero si me pasó cuando empecé. No podía ir a jugar al fútbol con mis amigos. Me perdía

un montón de cosas. Arrancaba a las cinco de la mañana y terminaba acostándome a las una de la mañana. Vivía solo para esto. Quizás no lo sentí tanto porque al ser pandemia mucho no se podía hacer, pero si lo pienso ahora si me doy cuenta que me la pasaba encerrado en mi casa.

Describe una situación en la que te hayas visto dificultado para cumplir con tus responsabilidades en tiempo y forma.

Puede pasar que salga mal algo. No me pasó nunca a mí porque yo siempre fui muy responsable con eso. Pero por ahí vienen a la mañana, encargan tiras de pan por ejemplo para la tarde. Pero la chica que recibió ese pedido a la mañana nunca le aviso a la de la tarde entonces cuando fueron a buscar ese pan ya se había vendido. Obviamente tuve que salir yo y dar la cara. Mucha de la gente que va a comprar es para su trabajo también, entonces los estas perjudicando. Si se puede, si hay tiempo si se hace el pan para entregarlo, pero no siempre se puede. En esto te digo que siempre hay que estar controlando.

¿Y en esos casos vos después hablas con las chicas que atienden?

Si obvio, les digo que tienen que estar más atentas. Hasta ahora nunca eché a nadie.

2° entrevista

Fecha: 12/11/2022

Menciona la situación más difícil de afrontar ¿Qué fue lo que hiciste exactamente?

Me pasó antes de empezar a contratar gente. Cuando estaba yo solo, como te dije trabajaba todo el día, desde las cinco de la mañana. Llegué al punto del cansancio que sin darme cuenta metí la mano en una máquina y me lastimé. En ese momento pensé “¿Qué hago acá? ¿Por qué no estoy dando clases con un libro en la mano?”. Eso fue muy duro para mí. Me daban ganas de dejar todo.

¿En qué momento te diste cuenta que necesitabas alguien que te ayude?

Y fue ahí en esos momentos en los que todo me sobrepasaba, que veía que no llegaba con los tiempos a cumplir con todo. Que sentía un cansancio físico terrible no

solo mental sino también en el cuerpo, por tener que hacer todo. La demanda aumentaba, las masas son más pesadas, más grandes y me desgastaban. Fue casi un año trabajar solo.

¿Recurriste a algún tipo de ayuda? ¿Cómo resultó?

Después de esto fue que contraté al primer chico que me empezó a ayudar y así fui viendo que era necesario delegar las tareas. Hoy por hoy solo tengo que controlar, ya no estoy expuesto a tanto cansancio y tengo mucho tiempo libre para mí mismo.

Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora. ¿cómo se te ocurrió?

Yo todo el tiempo estoy pensando que ofrecer, intento variar, agregar nuevos productos que sé que no se consiguen en esta zona. Por ejemplo, pan con masa madre. La gente no sabe que es, no entiende como se hace, pero le gusta el sabor y la textura de este pan. Hubo una época que estaba muy de moda, aparecían videos por todos lados del famoso pan de masa madre. Yo nunca lo había hecho, pero al hacer pan durante tanto tiempo conozco cómo funcionan los procesos químicos que hacen que el pan sea de una forma o de otra. Lo intenté hacer un par de veces hasta que me gustó como quedó y lo empezamos a vender. A la gente le gustó mucho.

Lo mismo pasó con los chipás. No eran fáciles de conseguir en el barrio entonces empecé a hacerlos. Al utilizar otra harina que no es la de trigo si me resultó difícil hasta que le agarré la mano y fui conociendo la masa. También gustaron mucho. No hacemos tanta cantidad porque al ser un producto caro no tiene una salida tan rápida, pero los fines de semana si hacemos porque es cuando más se vende.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor?

Mi mayor logro creo que fue abrir al público y tener la cantidad de clientes que tengo.

¿Fue algo que planificaste o se fue dando?

Si lo planifiqué. Yo abrí el negocio en agosto, pero desde enero me puse a planificar con los arquitectos para aprovechar al máximo todo el espacio disponible que había. Después también me puse a averiguar las habilitaciones municipales, bromatología y demás. La obra en sí duró poquito, pero había que planificarlo. También estuve

comprando máquinas más grandes que puedan dar abasto a la demanda que lógicamente iba a aumentar.

¿conseguiste lo que buscabas?

Si. Pasó lo que pensamos que iba a pasar. La demanda aumento un montón, por suerte las máquinas dan abasto y es muchísima la cantidad de gente que entra a comprar desde temprano hasta la noche.

Menciona una situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tus productos.

Yo no considero que influya de alguna forma a mis clientes. Creo que no es necesario porque el pan es un producto esencial entonces inevitablemente las personas lo compran.

¿Entiendo, pero porqué tus clientes eligen comprarte a vos y no a las demás panaderías de tu barrio?

Yo creo que es por la calidad. Cuando yo empecé les vendía a mis conocidos, vecinos, etc. A la gente le gustó y ahí se corrió la bola en todo el barrio y fue aumentando la demanda. No hay muchas panaderías por acá, y la que hay ofrece productos bastante diferentes en cuanto a calidad.

Me dijiste que también te encargabas del marketing y las redes sociales, ¿considerás que es una forma de acercarse al cliente y persuadirlo?

Si, creo que sí. Muchos emprendimientos son exitosos por usar las redes sociales para atraer clientes. Yo incluso tomé un par de cursos en la UCASAL para aprender cómo sacarle provecho.

¿Y aunque me digas que no es necesario en tu emprendimiento persuadir clientes, consideras que lo podés hacer a través de las redes sociales?

Quizás sí, pero no creo que mis clientes vengan por lo que subo en las redes sociales. Es una panadería de barrio y los clientes que tengo son los mismos vecinos que compran para su consumo o porque tienen negocios, sangucherías, restaurantes, etc.

Podrías relatar una ocasión en la que tuviste que trabajar con alguien que considerabas difícil. ¿Por qué se dificultaba el trabajo? ¿Qué hiciste para resolverlo? ¿Qué ocurrió entonces?

Aparte del que te conté el otro día, que era un chico muy lento, me paso con un chico que era un horneador. Era más chico que yo. Justo fue el momento en el que después de la pandemia empezaron a abrir los boliches y todo eso. Entonces el chico no venía, se quedaba dormido. Hablé con él, le dije que no quería y él se fue contento. No tenía ganas de trabajar ese chico. Desde ese momento yo me encargue de hornear a la madrugada, porque no confiaba en nadie. Después apareció otro chico y hasta ahora viene bien.

Pero fuera de eso no me volvió a pasar. Yo no soy de tener conflictos con las personas. Si pasa por ahí que se pelean entre ellos, tengo dos empleados que son hermanos entonces a veces llevan al negocio los problemas de la casa. Ahí es importante lo que te dije antes, de tomar una postura como líder. Es algo que a mí me hace falta trabajar y lo reconozco, porque sé que es una cualidad importante cuando tenés personas a tu cargo.

Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente.

Si suele pasar. Yo personalmente soy muy meticulado con esas cosas. Si el cliente me hizo un encargo y las cosas no salen como el las pidió no se lo voy a vender. Me ha pasado que por ahí el pan salió mal o de tamaño muy chico y si me encargaron por ejemplo de una sanguchería, tengo que hacerlo de vuelta. Obviamente tengo que tener el tiempo de hacerlo, por lo menos tres horas lleva sacar pan.

También me pasaba con las tortas. Yo suelo ocuparme de los encargos de tortas y a veces pasa que te salen improprijas y tengo que volver a hacerlas.

La realidad es que a veces la gente me compra para sus negocios entonces hay que entender que es su trabajo y respetar eso.

La primera vez que nos reunimos me dijiste que no te gustaba la atención al público y por eso pusiste dos chicas en el local para atender. ¿Por qué no te gusta?

Para mí es muy cansador. La gente cuestiona los precios, reclama, espera que le cobres menos. Una vez llegó un hombre y me preguntó cuanto salía una tira, yo le dije el precio y me empezó a decir que era muy caro, que el pan de antes era mejor, que antes se hacía en horno de leña. Yo me puse a explicarle que antes al pan se le agregaban químicos para que sea más rico pero que no era saludable, y es al vicio, porque ellos se van enojados igual y no te escuchan.

Además, el pan es algo que la gente compra prácticamente todos los días, entonces si sube el precio es algo fácil de percibir. A veces hay subas que no las traslado a los productos porque no puedo andar subiendo todos los meses, entonces las absorbo yo. Si la gente ve que subís los precios de la nada vienen y te atacan.

Es muy complicada la atención al público. Hay que tener mucha paciencia, siempre atender bien. No me parece que sea una tarea para cualquiera. Yo siempre intenté evitarla. Antes de tener a las chicas atendiendo mi familia se encargaba de atender y entregar cuando no tenía el local.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con clientes o proveedores. ¿Cómo te enfrentaste?

Si me pasó con uno. Le deje de comprar porque los empleados al parecer no rendían la plata. Entonces cuando venían a entregarme las cosas yo les pagaba y ellos no rendían esa plata. Un día me llama el proveedor y me dice “vos tenés facturas impagas desde marzo”. Y yo le dije “No puede ser, si yo no saco fiado”. Y desde entonces nunca más le compré.

La mayoría de los proveedores si son super serios para trabajar.

¿Te considerás una persona íntegra? ¿Podrías dar un ejemplo de una situación en la que fuiste tentado a actuar en contra de tu integridad?

Si creo que siempre actué de forma íntegra. Antes y después de tener el negocio. No recuerdo que me haya ocurrido.

Participante L.T

Nombre: L.T

Edad: 24

Nivel de instrucción: Universitario completo.

1° entrevista

Fecha: 10/11/2022

Investigadora: **¿Contame de qué trata tu emprendimiento? ¿Cuándo inició? ¿Cuántas personas trabajan en él?**

L.T: Yo siempre soñé con tener un local de ropa. Una vuelta me asocie con una amiga y trajimos ropa de Buenos Aires y empezamos a vender. Nos fue re mal, no vendimos nada. Nos repartimos la ropa entre las dos y quedó ahí. Entonces un día le dije a mi mamá “Quiero hacer algo para tener plata, estaría bueno vender algo para el verano y juntar plata”. Se me ocurrió vender bikinis. Ella me prestó cinco mil pesos que era la compra mínima para ese proveedor y las compré. Así como las traje, volaron. Vendí todo. Así fue como nació mi emprendimiento. Con la ganancia reponía la mercadería. Era fines de enero y las clientas me seguían pidiendo bikinis. Me comunico con los proveedores y me dicen que no tenían más. Yo no podía creer que en pleno enero no tengan bikinis. El mismo proveedor tenía lencería, entonces me tiré el lance y compré lencería. Ya tenía bastantes clientas, muchos seguidores en Instagram y no quería perderlo. Me acordaba de la primera experiencia cuando traje ropa y pensaba en que si me estaba yendo bien tenía que continuar con esto.

¿Qué edad tenías en ese momento?

En este momento yo tenía 20 años, estudiaba comunicaciones sociales. Cuestión que sigo con la lencería revendiendo de este proveedor por un par de meses. Al cabo de un tiempo se me ocurre que podría empezar a fabricar yo la lencería. En mi casa hay máquinas de coser, yo más o menos sabía usarla. Entonces compre a una fábrica una bolsa de retazos de encaje de todos colores, compre elástico y empecé. En mi casa todos cosían para ayudarme. Fui a una feria de emprendedores con todo lo que había hecho y me acuerdo que vendí todo. Me quedaron solo tres cosas sin vender. Recuerdo que la gente

entraba a mi stand y se iba, o sea había gente que solo iba por mí. Conté mi ganancia ese día y no podía creer. Desde ahí le puse más pilas. Invertí en buena materia prima, y me organicé para seguir produciendo.

¿Te llevaba mucho tiempo producir? ¿Cómo te organizaste?

Si, me tomaba muchísimo tiempo y por eso fue una tarea que al poco tiempo tuve que delegar. Empecé a llevar todo a un taller cuando vi que la producción era muy grande y se me iba de las manos. En un momento me surgió la oportunidad de abrir un local, una seguidora me contactó para ofrecerme un local que quedaba en su casa y que justo se había desocupado.

¿Cómo fue abrir el local?

No se me había ocurrido abrir un local hasta que se dio esto. Lo fui a ver, deje una seña y compre unos cuantos percheros, dos espejos. Compré tela para hacer los probadores, puse una mesa y empecé a vender ahí. Ahí estuve hasta la pandemia, ocho meses. Un día me llama la chica que me lo alquilaba y me dice “sacá tus cosas, te vas”. Con una sonrisa de oreja a oreja, intentando no bajonarme desmantelé todo y me fui. Entonces estuve sin local desde ese momento hasta el 2021 que alquilé un local en el centro, lo cual fue la peor decisión de mi vida. Hasta el mes pasado estuve pagando las deudas de ese local. Por eso todo este año me tomé una pausa, ya estoy volviendo de a poquito. La pausa fue para recuperarme no solo financieramente sino también para tomarme el tiempo de ver las cosas con claridad para volver a emprender de la mejor forma, para darle lo mejor de mí a X (nombre del emprendimiento). Yo tengo otro trabajo que siempre fue en paralelo y que me gusta un montón, pero durante todo este tiempo yo me levanto y me acuesto pensando en X. Me pasa que todo el mundo me dice “Dejalo, si estás bien así”. Ellos no entienden el vacío que era no tener X todo este tiempo. Era una rutina, era parte de mi vida. Desde que empecé con mi emprendimiento nunca más volví a pedirles plata. Me compré un celu, computadora, auto. Yo soy muy independiente gracias al emprendimiento. Imagínate que te cuesta un montón dejar algo así. Hay una frase que mi novio siempre me dice, que la tengo pegada en un papelito en mi computadora, que dice “Podés con todo, pero no con todo a la vez”. Entonces siempre tengo eso presente, que yo soy muy capaz y puedo hacer todo lo que me proponga, pero el que mucho abarca poco aprieta.

Entiendo que al ser algo que vos iniciaste desde cero y lo hiciste crecer, es muy difícil dejarlo.

Tal cual. A mí me pasa que soy amiga de otras emprendedoras de otros rubros y por ahí siempre me comparo con ellas. Siempre tuve muy buena onda con todas, pero me es muy difícil no compararme. Por ejemplo, una pudo abrir un local, y yo pensaba “Qué difícil para mí abrir un local no entiendo como hacen los demás”. Encima yo vivo lejos, entonces siempre fue como una debilidad para mí el no poder tener un lugar donde exhibir mis productos. Estas amigas que te cuento siempre fueron muy buenas conmigo, me ofrecían que llevara un percherito con mis cosas y todo, pero obviamente yo quiero tener algo mío, mi propio local. Algún día lo tendré.

¿Y hoy como funciona tu emprendimiento?

-Hoy después de la pausa que me tomé tras haber estado un año en el local y haber generado un montón de deudas, pude poner puntos de retiro en diferentes zonas, gracias a otras emprendedoras y también hago envíos a domicilio. Todo este tiempo estuve pensando como volver, quería hacerlo de la mejor manera. Pero la verdad que este año yo decidí que iba a ser mi año de amor propio. O sea, quería hacer cosas para cuidarme a mí misma. El año pasado fue muy estresante para mí, no poder comprar mercadería, no saber que hacer ni como seguir. Hoy que vuelvo con X me siento mucho mejor mentalmente y físicamente, siento que estoy mucho más centrada para trabajar en X y sé que no voy a cometer los mismos errores. Hay un proyecto que tengo para el próximo año con otra emprendedora, de que abramos juntas un local, pero falta para eso. A veces siento que soy muy ansiosa, por ejemplo, ahora estoy pensando en esto que es algo para el año que viene. Me pasa que no disfruto, veo siempre lo que me falta y no veo todo el recorrido que ya hice.

¿Hoy tenés empleadas a tu cargo?

No, estoy yo sola.

¿Y producís tus productos o revendés?

Ambas. Compro a proveedores y revendo y además también diseño y mando a hacer las cosas a un taller. Es clave tener las dos formas porque los talleres se demoran mucho tiempo en producir, a veces más de lo estipulado. y en ese tiempo yo vendo lo que compré hecho.

-Muchas gracias por contarme todo esto. La semana que viene te voy a escribir -para que charlemos un poco más en profundidad.

Dale buenísimo, para lo que necesites estoy. Gracias a vos también por escuchar toda -la historia (ríe).

2° entrevista

Fecha: 16/11/2022

Hola. Hoy me gustaría conocer un poco acerca de tus habilidades como emprendedora. Antes que nada, me gustaría saber si para vos existen características personales que impulsan a una persona a emprender.

Si. La primera que se me ocurre es la falta de conformidad. A un emprendedor no le gusta estar en su zona de confort, siempre busca avanzar, seguir, es inquieto. O sea, vos podés ser emprendedor, tener un negocio, pero yo creo que los emprendimientos que se mantienen en el tiempo y son rentables tienen al frente una persona que es muy tolerante al fracaso, a la frustración y al estrés. Son multifacéticos, si o si, siempre el emprendedor hace muchas tareas: compra, hace las ventas, limpia, sube cosas a sus redes. Yo creo que mucha influencia del hemisferio derecho del cerebro. También creo que los emprendedores somos “egocéntricos” entre comillas, porque nos gusta recibir cumplidos de nuestro trabajo. O sea, es muy lindo que te digan “me gusta lo que haces” “me encanta lo que vendés”. Eso te llena mucho.

¿Vos decís que eso ocurre después o que una persona inicia un emprendimiento porque quiere afecto o reconocimiento de los demás?

No, para mí es una consecuencia. Con el vínculo que una persona va creando con sus clientes eso se va dando. A mí me pasa que me mandan mensajitos re lindos y eso es algo que me llena mucho. Es una sensación muy linda pero que lo vas creando con el tiempo. No creo que nadie empiece un emprendimiento para ser reconocido.

¿Y de estas características, cuales considerarías como propias?

Yo creo que todas. También me considero muy creativa, también por la carrera que estudié, siempre se exige ser creativo. Entonces yo todo lo que aprendí siempre lo intenté aplicar en X.

¿Alguna vez te pasó de sentirte en una situación que eras incapaz de sobrellevar?

El año pasado me pasó, cuando abrí el local en el centro a la vez me fui a vivir sola, a un departamento. Me agarró depresión, un día no paraba de llorar porque me di cuenta que no me alcanzaba la plata. Tenía que dar de baja alguno de los dos. Entonces tenía que pensar, si X me da de comer, lo más sensato era darle de baja al alquiler del departamento y seguir vendiendo en el local. Todo esto lo vi en un lapso de un mes, caótico. En ese momento perdí todos mis ahorros, fue horrible para mí, hacer la mudanza, volver a mi casa. En ese momento solo estaba tirada en mi cama llorando. Sumado a eso X iba cada vez peor porque no podía mantener ese local. Ahí me di cuenta que me tendría que haber quedado con el departamento y seguir las ventas online. El año pasado fue un año de aprendizaje para mí, que si no hubiera tenido la ayuda de mis papás no sé qué hubiera hecho. Caí en depresión y por eso decidí dedicarme a mi este año (llora).

¿Alguna vez llevaste a cabo un proyecto a pesar de tener dificultades o limitaciones en el contexto?

Puede ser ahora la vuelta de X. Todos me decían que no era conveniente volver a hacerlo. Que yo estoy bien con mi trabajo.

¿Y por qué de todas formas quieres volver?

Porque creo que los demás no entienden. No entienden lo que es tener un emprendimiento. Para mí es volver contra todo pronóstico, pero yo quería volver.

¿Qué es lo que hizo que a pesar de la opinión de los demás, vos de todas formas quieras volver a intentarlo?

Porque yo veo mucho potencial en X. Yo sé que le falta un montón por crecer, por experimentar. No terminó el ciclo de X. Además, ya no me veo con la chica de 20 años que vende bikinis, siento que estoy mucho más mentalizada, preparada para hacerle frente a lo que venga. Creo que sé cómo llevar adelante las cosas, me veo mucho más capacitada. Volví hace dos semanas y me está yendo super bien. Tengo mucho más stock que el que tenía cuando vendía en el local del centro. Además, yo no escuchaba lo que mis clientas me pedían. Esto lo hable con otras emprendedoras, ellas me decían “por más que a vos no te guste, no lo uses, es lo que va con tus clientes”. Nunca supe prestar atención a mis seguidoras. También me pasa a la hora de ponerle precio a las cosas. Yo siempre me

pregunto, “¿pagarías x cantidad de plata por esto?” y quizás yo no lo pagaría, pero otras personas sí. Entonces por ahí si me resulta difícil pensar el precio o lo que está dispuesto a pagar un cliente.

¿Cuáles son tus principales responsabilidades dentro de tu negocio?

Comunicación, producción y venta.

¿Alguna vez tuviste que sacrificar tu tiempo libre para cumplir con esas responsabilidades?

Me pasó al principio, ahora ya aprendí a organizarme. Yo aprendí a respetar mis tiempos. Me pasó de trabajar sin horarios y sentir que no disfrutaba de la vida por no tener tiempo libre. Hoy por hoy me tomo muy en serio mi tiempo libre, mis fines de semana. Hoy yo sé que trabajo de lunes a viernes y los sábados hasta el mediodía. Si alguien necesita algo fuera de ese tiempo, lo veré luego dentro del horario de mi trabajo.

La semana pasada me contaste que vos empezaste produciendo todo con una máquina de coser. ¿No tuviste que dejar de lado tu tiempo libre para terminar de hacer las cosas?

Si me pasó un montón de veces. Estar los domingos a la noche preparando pedidos por no tener tiempo, contestar los mensajes varias horas después. En un momento contraté a una chica para que responda los mensajes que me llegaban y me fue re mal con esa chica. Me di cuenta que ella tampoco contestaba a tiempo los mensajes y eso me perjudicaba a mí. Si yo tuviera que delegar tareas, lo último que delegaría sería las redes sociales en general.

¿Cuál fue la situación más difícil de afrontar?

Puede ser este momento, volver después de estar cinco meses sin hacer nada. O también el cierre del segundo local, que es lo que ya te conté.

¿Ese local lo atendías vos?

Si. Yo lo atendía por la mañana y tenía una amiga que lo atendía por la tarde.

¿Y por qué decís que es lo más difícil de afrontar?

Más que nada por la incertidumbre. Yo creo que en la pandemia mucha gente inició su emprendimiento. La mayoría fue de lencería o ropa. Entonces yo creo que

competía mucho con emprendimientos nuevos que tenían precios más bajos que yo, porque lógicamente no tienen la estructura de costos que yo tengo, y seguramente las ventas fueron muy buenas para ellos. Y para mí siempre fue muy importante ofrecer algo bueno, bonito y barato.

¿Te daba incertidumbre que otros emprendimientos hayan captado a tus clientas?

Exactamente, me daba miedo que mis clientas ya no estén cuando yo vuelva. El otro día que se cayó Instagram me cerraron la cuenta de X. Hubo un error en la plataforma y se cerraron varias cuentas. Yo invertí cien mil pesos en volver ahora y cuando me la cerraron vi cómo se derrumbaban los cuatro años de X, todo mi trabajo. Obviamente podía hacer otra cuenta nueva pero mis clientas están en la cuenta vieja, entonces muchas quizás nunca se enteraban. En ese momento sí entré en crisis. Pensé que era el fin de X. Volver a recuperar todos mis seguidores, todos mis clientes es toda una vuelta. Por suerte me la devolvieron a las tres horas. Pero fue terrible. Mandando mails a la gente de Instagram, de Facebook, casi llamo a Estados Unidos. Fueron tres horas de desesperación total. Viste cuando decís, no sé qué hacer, me armo otra cuenta y que pase lo que tenga que pasar.

Contame alguna vez que hayas aportado una idea creativa o innovadora en X.

Para mí lo que más diferencia a X es el hecho de tener variedad de colores que la competencia no tiene. Las personas que revenden compran los colores básicos blanco, rojo, beige, negro. Ahora voy a traer colores que no son tan comunes: azul, salmón, verde, mostaza, etc. Ese es un diferencial, lo que yo creo que es innovador y novedoso en X.

¿Lo pensaste así desde el principio?

Cuando arranqué no lo pensé, sino que a la larga se me fue prendiendo la lamparita, me di cuenta que los colores poco comunes eran los que más se vendían. Cuando compre por primera vez encaje, yo compre una bolsa de retazos de una fábrica, en esa bolsa venían de todos los colores. Entonces cuando yo empecé a armar armaba de todos los colores para aprovechar al máximo todo lo que venía en la bolsa. Entonces no fue premeditado, ahora sí es premeditado. Pero gracias a eso, hoy puedo ofrecer algo diferente.

¿Cuál fue el logro más grande para vos?

Puede ser el primer local que abrí, o ahora. Yo siento que este tiempo en el que estoy viviendo es como bisagra. Haber pasado todo el 2021 y el 2022 en la lona y sin embargo volver a resurgir.

Cuando vos te tomaste este tiempo, ¿siempre lo consideraste como una pausa o en algún momento pensaste que era el final de tu emprendimiento?

Siempre supe que era una pausa. No sabía cuándo iba a volver, no sabía cómo ni donde volver, pero yo sabía que iba a volver. De eso nunca tuve dudas.

¿Tenés algún objetivo para el próximo año?

Volver a abrir un local. La tercera es la vencida. También tengo otros proyectos a nivel personal, quiero tener otro negocio aparte de X pero quiero que funcione solo. Quiero que llegue un punto en el que yo no tenga que ocupar tanto tiempo para ver resultados, porque no quiero dejar de hacer lo que yo hago. Este año hice varios cursos de una organización que da cursos para finanzas para mujeres. Hice un montón de cursos que me ayudaron a establecerme financieramente, poder ahorrar. Yo el año pasado gasté todos mis ahorros para pagar las deudas del último local, y este año ahorrando pude recuperar todo lo que gasté.

¿Qué otra cosa haces?

Me refiero a mi otro trabajo, a poder dedicarme a eso también. Yo trabajo en marketing y tengo varios clientes. Es un trabajo independiente también.

¿Como haces para influir sobre las personas y que compren tus productos?

Subo videos a las redes donde se veía mi cara, o sea era yo mostrando las cosas que habían entrado. Tal vez yo subo historias de los productos, o sea fotos. Pero cuando quiero influir o vender yo sé que lo que no falla es mostrarse a una misma, ahí vendo muchísimo más. Ahí me di cuenta de la comunidad que yo había creado todos estos años, que las personas quizás esperan que yo suba un video mostrando las cosas que tengo disponibles. Obviamente no modelaba las cosas yo, sino que las agarraba y mostraba. Al principio me daba un poco de vergüenza obvio, pero después dije “ya fue”. Los emprendedores no pueden ser introvertidos, no podés tener vergüenza de hablarle a la gente porque si no no vas a vender. La gente entra a las redes para ver gente, no para ver una foto de un producto, entonces mientras la gente se dé cuenta que existe una persona

del otro lado, mejor te va a ir. Yo siento que eso es un logro para mí, formar una comunidad. ¿A mí me cruzan en la calle y me dicen “¿Hola L, vos sos la dueña de X?”.

¿Alguna vez te tocó trabajar con alguien con quien haya resultado dificultoso?

Me pasó en la pandemia. Una influencer me habló, me ofreció que yo le mandara algunos de mis productos y a cambio me hacía publicidad. Yo siempre cuando hablo con alguien para hacerme publicidad les digo que no las obligo a ponerse los productos y sacarse fotos si eso las hace sentir incomodas, que si quieren apoyarlos en algún lugar y mostrarlos de esa forma está bien. Yo siempre aclaro eso. Entonces esto ya estaba charlado y aceptado por ella. Yo le mande un conjunto y cuando lo recibe me dice que ella no se animaba a mostrarlo, que le daba mucho pudor. Entonces yo le dije que ya lo habíamos hablado y que si no se animaba a usarlo que podía poner las sobre la cama y mostrar un video y me dijo que no, que tampoco quería. Entonces yo le dije que me devuelva las cosas y me bloqueó. Después, desde mi cuenta personal vi que subió una foto al otro día usándolos.

¿Y qué hiciste?

Nada. Lo que pasa es que es un arma de doble filo. Porque si yo la hablaba mal, ella perfectamente podía subir algo y escracharme, haciéndome quedar mal con mis clientas. Entonces hay que tener mucho cuidado con eso. Preferí no hacer nada. Al año siguiente me vuelve a hablar por lo mismo, como si nada hubiera pasado me ofreció hacerme publicidad, yo ni le contesté.

¿Te acordás en otra oportunidad que te haya pasado?

El año pasado viajé a Buenos Aires, a las fábricas de encaje para comprar y producir. Me pasaba mucho que me veían chica entonces no me trataban bien, no me mostraban los que tenían o me mostraban de la peor calidad, porque seguro pensaban “Qué tanto me puede llegar a comprar esta chica”. Después cuando se dieron cuenta que yo quería comprar en grandes cantidades su trato cambió, me ofrecían de todo. Eso pasa mucho con los proveedores, te subestiman. No se me vienen a la mente otras cosas

¿Vos me dijiste que ahora fabricabas tus productos en un taller no?

Si.

¿Y con la gente del taller nunca tuviste inconvenientes?

La verdad que no. Más allá de que por ahí entregan las cosas fuera del tiempo. Eso si pasa mucho, pero es algo común de los talleres, y más si son talleres que trabajan con muchos clientes, entiendo que tienen mucho trabajo y mis productos no son la prioridad, entonces yo ya lo sé y tengo paciencia con eso. Lo que, si hago para que no perjudique mi emprendimiento, es encargar las cosas con tiempo para tener un margen de tiempo mayor.

¿Alguna vez tuviste alguna situación conflictiva con algún cliente?

No, no me gustan los conflictos. Si lo puedo resolver hablando lo voy a hacer de esa forma. Yo siempre tengo presente que lo único que no tiene solución es la muerte, todo lo demás tiene solución. Soy bastante resolutiva, cualquier problema que se me presente intento resolverlo de la forma más rápida y más conveniente para ambas partes.

¿Te pasó con alguna clienta, que tuviste que actuar de forma resolutiva?

Probablemente sí. Hay una realidad y es que el cliente siempre tiene la razón, aunque no la tenga. Entonces para ahorrarme futuros problemas prefiero resolverlo en el momento. Por ejemplo, que me traigan un conjunto roto, y yo sé que es imposible porque controlo todo antes de mandarlo. Antes de discutir, prefiero cambiarlo y listo. Prefiero evitar el conflicto y ceder si es que puedo. No me gustan los conflictos y no lo generaría por una cosa tan absurda. Yo siento que hay veces que hay que callarse. Aunque sea un cliente que no vuelva, y que no me recomiende, prefiero ceder.

¿Alguna vez te pasó de brindar tiempo y esfuerzo extra para satisfacer a un cliente?

Si hubo un tiempo que yo hacía por pedidos. Cuando los fabricaba yo, y hacía que las chicas vengan y se midan, que elijan el color y yo lo hacía en base a eso y se los entregaba. Hoy por hoy tengo mucha más demanda entonces no podría hacerle cosas a medida a todas las chicas que me pidan.

¿Vos te consideras una persona íntegra?

Si.

¿Y alguna vez te viste tentada a actuar en contra de tu integridad, tus valores?

No. Tal vez cambiar el ganador de un sorteo (ríe). Siempre me fijo en los chats. Hay gente que participa desde el 2018 en un sorteo mío y nunca ganó nada, entonces le doy prioridad a esa gente. Pero después de eso no. Hago lo que yo siento y lo que para mí transmite X.

Participante V.M

Nombre: V.M

Edad: 20 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso

1° entrevista

Fecha: 11/11/2022

Investigadora: Bueno antes que nada muchas gracias por participar de la investigación. Si te parece bien hoy me podés contar de qué se trata tu emprendimiento.

V.M: En mi emprendimiento vendemos bikinis. Empezamos vendiendo bikinis y mallas, pero no nos fue tan bien con las mallas para varón entonces seguimos solamente con bikinis. En invierno teníamos ganas de seguir vendiendo entonces empezamos a traer también ropa para invierno. El invierno no fue nunca nuestro fuerte.

¿Por qué hablas en plural? ¿Hay otra persona en tu emprendimiento?

Si. Tengo un socio, es mi novio.

¿Cuándo iniciaste tu emprendimiento?

Este sería el tercer verano. O sea, tiene dos años.

¿Cómo iniciaste? ¿Cómo se te ocurrió la idea?

Empezamos a ver que mucha gente estaba emprendiendo, después de la pandemia. En un principio nos llamó la atención el tema gastronómico, pero lo vimos mucho más complicado de llevar a cabo. Entonces, estábamos a 3 meses del verano y empezamos a buscar mayoristas para comprar las bikinis, hicimos una pequeña inversión y cuando llegaron las bikinis empezamos a sacar fotos y vender.

¿De quién fue la idea original? ¿Fue de tu novio o tuya?

Fue de los dos.

¿Y por qué decidieron emprender?

Sobre todo, fue para ganar dinero.

¿Y por qué emprender en lugar de buscar trabajo?

Porque éramos muy chicos para eso. Cuando empezamos yo estaba terminando el colegio y él estaba cursando su primer año en la universidad.

¿Consideras que existen características personales que impulsan a una persona a emprender?

Si, para mí el hecho de que una persona sea muy soñadora. Cuando empiezas a soñar en grande después quieres hacerlo realidad. También el no rendirse, emprender tiene muchos altibajos y es necesario volver a levantarse todo el tiempo, y trabajar mucho, estar todo el tiempo pensando que se puede hacer, como crecer. Yo creo que el emprendedor tiene un trabajo personal muy grande, porque todo lo que se lleve a cabo depende de él, entonces en gran medida el éxito o no de ese emprendimiento también depende de él.

¿Vos considerarás que posees estas características que me acabas de mencionar?

Si. Soy muy soñadora, desde que empezamos. Me moría por tener un local y que las bikinis estén colgadas en una percha y no guardadas esperando una venta. Si me cuesta bastante hacer frente a los altibajos, siento que es algo que tengo que trabajar. Yo siento que a X (nombre del emprendimiento) le falta mucho crecimiento todavía. Nos falta clientela, seguidores. Entonces creo que todavía hace falta sentar esas bases para empezar a innovar, también tengo miedo a innovar.

¿A qué te referís con innovar?

Me refiero a traer nuevos productos, empezar a pensar en un local, o introducir algo novedoso que a la vez sé que nos va a significar un mayor costo.

Entonces, pasando en limpio ¿podría decir que vos consideras que sos una persona muy soñadora, pero que te cuesta hacer frente a los altibajos de emprender?

Claro. Yo creo que no tengo tanto tiempo para pensar que voy a hacer con X, yo creo que por ahí es más improvisado, por eso también creo que eso estanca un poco el crecimiento.

¿Entonces no es una prioridad para vos tu emprendimiento?

Ahora si es una prioridad, justo ahora porque estamos en verano, que es nuestra temporada de venta fuerte. En invierno no fue mi prioridad, las ventas fueron muy pocas entonces nos daban fiaca seguir moviendo el emprendimiento cuando no había ventas. Siempre pasa que en los veranos si hacemos de todo, lo esperamos con ansias para largarnos con todo.

¿Y cuáles serían para vos las características de un emprendedor que hacen que su negocio se sostenga en el tiempo?

Para mí el no tener miedo a nada. No tener miedo a mostrarse, a contarle a la gente que tienen un emprendimiento, hacerlo llegar a muchos lugares, no tener vergüenza. Y tampoco tener miedo a correr riesgos financieros, o sea no tener miedo a invertir en alguna idea nueva para mejorar el emprendimiento. Obvio es re difícil, no sabes si a tu público le va a gustar o está dispuesto a comprarlo. No tener miedo al riesgo, a dar saltos grandes.

¿Qué serian saltos grandes?

Por ejemplo, que un pequeño emprendedor se anime a abrir una tienda online, con todo lo que eso implica. Por ejemplo, si tenés una tienda online tenés que aumentar tu stock, estar pendiente a ese otro canal de venta, etc. Capaz yo te lo cuento así y no parece grande, pero para un pequeño emprendedor estos si son saltos grandes. También no tener miedo a mostrarse uno, el emprendedor tiene que ser muy cararota, no tener vergüenza de mostrarte como sos, los emprendedores no pueden estar bajo una piedra. Es importante también nunca dejar de pensar en qué hacer por el emprendimiento, en que se puede mejorar, como se puede hacer x cosa, cual es la forma menos costosa, como llegar al cliente. Es como un estado de actividad constante, en cuanto uno se detiene, el emprendimiento en sí se detiene.

¿Cuándo iniciaste el emprendimiento, vieron resultados positivos de inmediato?

Cuando empezamos el primer mes fue muy tranquilo, quizás porque era septiembre octubre y todavía no estábamos de lleno en el verano. Después terminamos de vender todo y nos animamos a traer más bikinis. Ahí si vendimos muy bien. Creo que nunca pensamos en cerrarlo, si hubieron meses de mucha venta y otros meses más bajón en donde nos dejamos estar.

¿Y de qué depende ese cambio de actitud?

Para mí sobre todo ver que el emprendimiento va creciendo. Si vos lo ves tranquilo, no hay ventas la verdad es un bajón porque pensás, estoy trabajando en esto y no hay cambios ni mejoras. Suena feo pensar así, en términos de ganar o no ganar plata, porque el emprendimiento debería llevarse a cabo como un sueño, hacerlo por amor a tu marca, a lo que construiste, pero por ahí es difícil trabajar en algo que ves que no te da nada. Igual siempre es así al principio, siempre cuesta.

Muchas gracias por responderme, seguramente la semana que viene me vuelva a comunicar con vos para hacerte otras preguntas.

2° entrevista

Fecha: 16/10/2022

¿Cuáles serían tus principales responsabilidades dentro de tu emprendimiento?

Yo estudio licenciatura en Publicidad entonces me encargo de manejar las redes sociales. También hacemos envíos a domicilio y eso lo vemos según la zona. Por ejemplo, yo manejo la zona centro y sur y mi socio se encarga de cubrir la zona oeste y norte. Él se encarga también de la parte contable. Yo también elijo la mercadería y atiendo el showroom donde tenemos los productos porque sus horarios son más complicados. Esos serían los roles más definidos, el resto creo que son tareas que vamos distribuyendo según la disponibilidad de tiempo de cada uno.

¿Sacrificas tu tiempo libre para llevar a cabo estas actividades?

Muchas veces sí. Cuando tengo que comprar mercadería tengo que buscar buenos proveedores entonces a veces suelo dejar de lado la facultad. Cuando tengo que ir a atender también eso demanda mucho tiempo. Por lo general cuando tengo reuniones o algo más importante tengo que organizarme, ya sea pidiéndole a otra persona que me cubra y demás.

¿Alguna vez te pasó que tuviste dificultades para cumplir con estas responsabilidades?

No la verdad que no me pasa. Siempre que me llegan los bikinis siempre hay que sacar fotos, publicarlas y ponerle el precio a cada una. Siempre suelo organizarme con eso, es decir cuando sé que está por llegar la mercadería me tomo el tiempo para sacar las fotos y publicarlas. También me pasó que cuando llegaban las cosas tenía que ir a dejarlas al showroom y a veces no podía llevarlas entonces pasaba para otro día. También pasa con el tema de los envíos. Hay zonas que tienen envío gratis porque tanto yo como mi socio podemos llevarlos en auto. A veces pasa de tener que llevar un producto, pero no tener el auto para ir a llevarlo. No suelo esperar al día siguiente porque quizás esa persona lo necesita para ese momento, entonces lo que hago es llamar un cadete y pagarlo para que al cliente le llegue gratis lo que el pidió.

¿Cuál fue la situación más difícil para afrontar en tu emprendimiento?

No sé si puedo decirte que hubo una situación concreta. Sino que pasaron diferentes cosas que si fueron medio bajón y por ahí no sabes que hacer. Por ejemplo, el tema de los costos, cuando suben de golpe los costos. También el tema de los mayoristas, depender de sus precios y su mercadería a veces termina por perjudicarte. Me encantaría producir mis propios bikinis, pero nos falta crecer un montón todavía. Creo que algo muy difícil de afrontar es el tema de la competencia, el año que yo empecé iniciaron muchos emprendimientos, entonces obvio que no fuimos los primeros en traer bikinis, es muy duro. Y no solo la competencia de otros emprendedores, sino otros negocios grandes que venden ropa, zapatos, bikinis. Es duro saber que por ahí no te eligen, pero bueno porque todavía no nos conocen. El tema de la competencia la verdad que a mí me frustra mucho.

¿Por qué te frustra tanto?

Porque por ahí es muy difícil buscar el diferencial, lo que nos distinga como marca entre tantas otras. No creo que hayamos tenido situaciones tan difíciles. También puede ser cuando compramos algo y nos llega y vemos que la calidad es pésima, yo sinceramente me quiero morir en esos casos, porque tampoco quiero vender algo así a mis clientes, es desprestigiar la marca.

¿Y qué hiciste en ese caso?

Hablé con los proveedores, les mandé foto de lo que nos había llegado, ropa con las costuras torcidas, y todo. Por suerte nos supieron entender y nos pidieron que mandemos de nuevo la mercadería y ellos nos devolvían la plata.

¿Y con el tema de la competencia que te resulta tan frustrante?

Se me ocurrieron muchas estrategias para posicionar mi marca, pero no las pude llevar a cabo. Mas que nada por no contar con los recursos económicos para hacerlo.

¿Y no se te ocurrió alguna otra estrategia que no implique un gasto económico?

Es que en definitiva todo implica un gasto económico.

¿Alguna vez te pasó de estar en una situación en la que te consideraste incapaz de resolver?

No, creo que nunca me pasó. O sea, no se me presentó ese tipo de situación todavía.

¿Y existe alguna tarea dentro de tu emprendimiento que vos consideras que sos incapaz de llevar a cabo? Ya sea que no cuentes con el conocimiento, la habilidad para llevarla a cabo.

No tampoco, porque no hay ninguna actividad que sea muy difícil que digamos, yo simplemente revendo mercadería que compro.

Y ¿alguna vez te pasó de querer llevar a cabo un proyecto a pesar de que existían dificultades en el contexto? Ya sean, opiniones negativas de los demás, crisis económica, etc.

Bueno por ejemplo se me ocurre cuando íbamos a ferias. Antes de tener las cosas en el showroom íbamos a diferentes ferias. Y la plata en ese momento no nos sobraba, y elegíamos pagar el lugar de la feria. Mi socio siempre dice que si a todo, los dos creemos que es mejor jugársela antes que quedarnos sin hacer nada. Hubo un montón de ferias que no vendimos nada.

¿Y cómo te sentís cuando eso pasa?

Es muy frustrante porque para todas las ferias siempre nos preparamos re bien, compramos mercadería, hacemos tarjetitas, nos hacemos muchas expectativas. Y después hablando con gente me dijo “En esa feria no se venden nada”. También pasa que la gente me dice trae los bikinis que traían antes, o sea haciendo referencia a un proveedor que tenemos nosotros con el que empezamos. Por una u otra razón tuvimos que ir cambiando de proveedor, entonces ya casi no traemos ese.

¿Y por qué a pesar de esas opiniones seguís eligiendo lo que querés vos?

Porque confío en lo que pienso. El que está en el emprendimiento sabe lo que se vende y lo que no. La gente siempre opina, pero no está en mi lugar. Siempre elegí lo que a mí me parecía. Obvio que existen situaciones en las que tengo dudas y acudo a la gente más cercana para que me dé su opinión, pero por lo general, hago lo que yo siento que va a ser lo mejor para el emprendimiento.

¿En algún momento tuviste que recurrir a algún tipo de ayuda?

Si. En los momentos en los que la mercadería estaba estancada, no se vendía, pedimos plata prestada para comprar un poquito más y de esa forma mostrar a los clientes que teníamos más variedad o cantidad, lo cual los atraía.

Contame alguna situación en la que hayas tenido que aportar una idea creativa o innovadora para generar una mejora en tu emprendimiento.

Yo creo que las veces que quise innovar no salió bien porque no era el momento. Una vez hicimos un juego en una feria que era como una ruleta de descuentos, obvio que no lo inventé yo, ya existía, pero me parecía novedoso llevarlo al emprendimiento.

¿Cómo era el juego?

Era como una ruleta que habíamos armado donde cada parte tenía un descuento, entonces la gente que pasara por el stand la giraba para ver si había obtenido algún beneficio. Lo hicimos pensando que la gente se iba a acercar si veían gente jugando en nuestro stand.

¿Cuál fue el logro más importante para vos siendo emprendedora?

Para mí fue muy emocionante cuando abrimos el showroom. Ver que los bikinis no estaban guardadas en una bolsa en mi casa, sino que estaban colgadas en un perchero. Ahí siento que se empezó a cumplir el sueño de tener un local.

¿Cómo es eso del showroom?

Es un showroom compartido entre varios emprendedores, o sea vos alquilas mensualmente un perchero y la gente pasa a ver tus cosas a ese lugar. Lógicamente hay varias cosas colgadas de otros emprendedores también. Empezamos con eso. Entramos a este showroom en enero del 2021. Yo justo estaba de vacaciones así que le pedí ayuda a

mi mamá y hermana, que me fueran a colgar las cosas. Me acuerdo que cuando quedó mi perchero listo me mandaron una foto y yo no podía creer, me puse muy contenta.

¿Fue algo que se dio o fue planificado por ustedes?

Si fue algo que siempre quisimos, pero hasta el momento no teníamos ningún recurso para llevarlo a cabo, entonces cuando vimos la oportunidad la agarramos. Hicimos todo sobre la marcha, fue bastante improvisado. Siempre que yo pasaba por algún negocio que recién abría lo que pensaba era que en algún momento X iba a ser así. En Salta existen varios espacios compartidos entre emprendedores. Averiguamos en varios de estos espacios y era muy arriesgado. Es muy difícil la decisión de decir “ya fue, me arriesgo”. Existía la posibilidad de ir y que nos vaya mal.

¿Tenés un objetivo definido para tu marca ahora?

Si, tenemos ganas de crecer más. Entonces ese es el objetivo que nos pusimos este año. Quizás invirtamos también en publicidad para lograr ese crecimiento.

Bueno, muchas gracias. La próxima semana si te parece nos podemos volver a reunir una vez más.

Bueno dale.

3° entrevista

Fecha: 19/11/2022

Hoy me gustaría que me cuentes un poco sobre tu relación con tu socio, clientes, proveedores, etc. ¿Cuál es la forma que utilizas para influir de manera que una persona consuma tu producto?

Yo creo que asesoro mucho a los clientes. A veces cuando me mandan mensaje por Instagram y preguntan cosas obvias como “¿Tienen bikinis?” hay que responder con la mejor onda y preguntarle que talle busca y demás. A los clientes les suele dar fiaca fijarse los precios en la tienda y eso, entonces lo que hacemos es brindar toda esa información por mensaje.

Y de forma presencial, ¿cómo lo haces?

Yo creo que hay que tener como un punto medio entre ser muy pesado y ser indiferente al cliente. Es decir, ayudándolo, asesorándolo, pero lo justo y necesario. De

forma descontracturada y escuchar que es lo que realmente necesita, no ofrecer por ofrecer. Obvio también hay que entender que a veces el cliente no está de acuerdo con tu opinión y respetar eso. Pero para influir creo que es eso, ponerse a charlar, contar desde mi experiencia, asesorando. Con el tiempo yo aprendí que esa es la forma de persuadir a un cliente.

¿Alguna vez te resultó difícil trabajar con tu socio por algún motivo?

Si. Siempre es difícil trabajar con alguien cuando no apunta a lo mismo que uno. Lo que pasa con mi socio cuando yo le doy una idea, mi socio por lo general me dice que si o que hay que evaluarlo. Entonces lo que hacemos es esperar y pensarlo bien antes de hacer una inversión, por ejemplo.

Está bien. Pero no entiendo cuál sería el problema en eso.

Yo siento que la que toma iniciativas soy yo. O sea, yo soy la que busca proveedores, la que piensa que es lo nuevo que podemos ofrecer, la que averigua sobre las ferias y demás. Él se ocupa de la parte contable, no es muy difícil porque no tenemos costos muy relevantes, quizás sea una tarea más aburrida, porque solo tiene que hacer el cierre de mes que sería dividir las ganancias de ambos y también manejar el capital para volver a reinvertir. Los dos soñamos con que el emprendimiento crezca. Yo creo que para el no es una prioridad el emprendimiento, yo creo que no está tan involucrado.

¿Y qué es lo que haces al respecto?

A ver, la realidad es que no resulta difícil, no es algo que termina perjudicando el emprendimiento porque como te digo el es bastante pasivo y eso si se quiere es un punto a favor porque casi siempre termina accediendo a alguna idea mía, salvo que sea muy descabellada y no tengamos la plata suficiente para invertir. No es que sea difícil.

¿Alguna vez tuviste que invertir tiempo y esfuerzo extra para satisfacer a la solicitud de algún cliente?

Me pasó muchas veces, por querer atender bien al cliente el hecho de que me compren algo un sábado a las diez de la noche y llevárselo en el momento a la clienta porque quizás quiera usarlo ese día. Perfectamente podría decirle que solo enviamos los días de semana, pero lo hago porque quiero que se vaya contento, con una buena experiencia de compra.

En el primer verano, vendíamos las bikinis subiendo foto y poniendo talle y precio. Por lo general se vendían los fines de semana y salíamos corriendo a entregarlas porque pensábamos que probablemente querían ir a la pileta ese fin de semana.

A veces es un bajón que los clientes compran por la tienda y nunca lo pasan a buscar, siento que no valoran el trabajo que haces. Nosotros nos esforzamos para ofrecerles el mejor servicio de venta y pasan estas cosas.

¿Y qué hacen en esos casos?

Nos sentimos mal. Al principio yo me acuerdo que si volvía a insistir al cliente cuando quería que le llevara las cosas, pero ahora ya sé que es algo que pasa entonces no hago nada, ni siquiera lo pongo en bolsa si todavía es algo que no está pagado. O a veces quizás otra persona también quiere el mismo producto, y no tenemos tanto stock.

¿Alguna situación conflictiva que hayas tenido con un cliente o proveedor?

Una vez me pasó que me compraron una malla de varón y tuvimos que llevarla con mi novio. Yo tuve que ir a dejarla a la casa de él para que él pueda dejarla más tarde en la casa del cliente. La cuestión es que a los veinte minutos nos mandan mensaje diciendo que el color de la foto no es el color de la malla original, y nosotros nos quedamos pensando porque nosotros sacamos fotos y las subíamos tal cual, no tenían ninguna edición. En ese momento recién empezamos entonces no sabíamos cómo hacer frente a eso.

¿Y que hicieron?

El cliente quería que le devolvamos la plata. En ese caso estaba muy desconforme y no nos pusimos a discutir acerca del color. Además, nos apuró y nos dijo que quería la plata cuanto antes, entonces esa misma tarde tuvimos que salir a buscar de nuevo la malla y devolverle la plata. Fue un garrón, porque pensamos que habíamos vendido y no. Lo bueno es que ese mismo cliente nos volvió a comprar un tiempo después.

¿Te consideras una persona íntegra?

Si. De hecho, esa vez que te conté que me llegó la ropa con las costuras torcidas no había forma que yo venda eso. Si yo le vendía eso a alguien, al precio que fuera, realmente lo estaba estafando. Por suerte pude solucionarlo como te conté, pero sino me quedaba con las cosas yo y eso era pérdida para mi negocio. Es un bajón que por un defecto del proveedor uno termina pagando los platos rotos. Fuera del tema proveedores

también pasa cuando vendemos un bikini y la quieren cambiar, a veces tenemos que hacer devolución del dinero porque capaz tenemos uno o dos modelos de su talle, entonces sabemos que lo que corresponde es devolver la plata, y si actuamos bien quizás perdimos esa venta, pero ganamos otras en el futuro.

Participante M.P

Nombre: M. P

Edad: 24 años

Nivel de instrucción: Universitario completo

1° entrevista

Fecha: 15/11/2022

(Investigadora): ¿Podrías contarme un poco acerca de tu emprendimiento?

(M. P): Mi emprendimiento se trata de moda. Vendo zapatos y ahora sumé bikinis. Siempre priorizo la comodidad de las personas a la hora de vestirse.

¿Cuántas personas trabajan en tu emprendimiento?

Trabajamos cuatro personas. Yo y tres chicas que atienden al público.

Contame un poco como empezaste

Yo comencé en el último año del colegio, en 2016. Comenzó por querer buscar la independencia económica, comencé por eso sin saber hasta dónde iba a llegar. También en su momento vi una oportunidad en el mercado. En ese momento en la ciudad de Salta no había lugares donde comprar zapatos sin que implique ir a un shopping. Entonces en ese momento traje zapatos que se usaban y nadie en Salta lo tenía. Empecé a crecer bastante rápido, porque al lado de mi casa tenía el local que manejaba mi mamá entonces eso fue una ventaja para mí, tener el lugar físico para que la gente pueda ir a probarse y comprar mis zapatos.

¿Actualmente cómo trabajas?

Ahora estoy en el mismo local, pero mi fuerte siempre fueron las redes sociales, vendo muchísimo más por internet. Si va gente al local físico pero la mayoría me contactó por las redes antes para consultarme talles, precios, formas de pago, etc. Al ser un negocio alejado del centro de la ciudad, digamos que las redes sociales son mi “vidriera”.

¿Considerás que existen características personales que impulsan a una persona a iniciar un emprendimiento?

Creo que sí. Desde chica tuve ese espíritu emprendedor. Siempre me gustó emprender, pensar en un negocio. También siempre me gustó la moda entonces en mi emprendimiento se puede decir que se combinan ambas cosas. No sé si deben tener características para iniciar un emprendimiento, pero para sostenerlo en el tiempo sí. Para iniciar me parece que podés tener una idea y mandarte. Creo que es necesario tener más aptitudes para que el emprendimiento se mantenga en el tiempo.

¿Y cuáles serían esas características?

Yo hoy creo que tengo mucha voluntad y también mucha tolerancia a la frustración. Obviamente un emprendimiento genera muchos altibajos emocionales, nunca estás tranquilo. Entonces yo creo que hay que estar cómodo con esa montaña rusa de emociones, no es nada estable, ni siquiera cuando ya está más consolidado el negocio. También me parece importante tener la capacidad para resolver problemas. Por eso creo que son más necesarias las aptitudes para sostener el emprendimiento más que para iniciarlo, y por eso quizás cualquier persona puede tener una idea buena para emprender, pero no pueden sostenerlo en el tiempo.

¿Voluntad en qué sentido?

Voluntad en todo. Cuando sos emprendedor tenés que hacer todo, moverte en todo para que te vaya bien. Yo siento que no podés quedarte quieto. Hay que moverse y ver la oportunidad. Creo que la oportunidad nos toca la puerta a todos, pero algunos la ven y otros no. Eso depende de la voluntad, la visión y la proyección de cada uno.

¿Y por qué resolución de problemas?

Porque mientras más crece el negocio, más problemas surgen que hay que enfrentar y resolver para que la cosa funcione.

¿Cuáles son tus principales responsabilidades en el emprendimiento?

Todo. Hoy en mi emprendimiento estoy intentando estructurar el negocio para que funcionen los puestos de ventas sin que yo esté pendiente de eso. Yo estudié ingeniería industrial y estoy intentando aplicar esos conocimientos para sacarle el mayor provecho al negocio. De esa forma yo me podría ocupar de lo más importante que es proveedores, redes sociales, marketing, y demás.

¿Y hoy que tareas llevas a cabo concretamente?

Hoy me ocupo del marketing, gestión de proveedores y finanzas.

¿Tenés algún tipo de ayuda externa con eso? Por ejemplo, contadores, diseñadores y demás.

Tengo un contador, pero yo manejo todo. Si me asesora con el tema de AFIP y eso, pero las finanzas del emprendimiento las llevo yo.

¿Alguna vez te pasó que tuviste que sacrificar tu tiempo libre para cumplir con tareas y responsabilidades del emprendimiento?

Si. Los primeros años fueron fatales. Me pasó un montón de veces tener que rechazar juntas o viajes por quedarme atendiendo el negocio. Cuando empecé yo no tenía quien me atiende el negocio entonces tenía que quedarme. Con el tiempo fui delegando las tareas y hoy no es necesario que yo esté en el local atendiendo porque hay otras chicas. Eso no quita que yo sigo controlando el negocio, el stock y obviamente si me gusta estar ahí atendiendo.

¿Y te ocurrió no poder cumplir con alguna de esas responsabilidades?

Si me pasó. Quizás no eran cosas que dependían de mí, pero como negocio tengo que responder a eso. Me pasó de no poder cumplir con los envíos porque los cadetes no iban a buscar las cosas y así. Pero claramente no dependía de mí.

¿Y qué hacías en esos casos?

Hablar con la clienta y explicarle de la mejor forma, o buscar otro cadete para cumplir y concretar esa venta.

¿Alguna vez te sentiste incapaz de sobrellevar alguna situación?

No sé si me pasó de sentirme incapaz de hacer algo, pero si existieron situaciones en las que sentía que quería bajar los brazos, decía “basta, hasta acá llegue”. Sentía que era demasiada la carga y la responsabilidad que tenía en esa situación. No me sentía incapaz de hacerlo, pero si me daba cuenta que me iba a llevar un esfuerzo enorme hacerlo.

¿Qué situaciones eran concretamente?

Y por ejemplo el no llegar a tener todo para la temporada de verano que es cuando más se vende. Lo que hice fue no tomar ninguna decisión en el momento. Respirar,

pensarlo bien, evaluar cuales son las alternativas y la mejor forma de resolverlo. De todas formas, hay veces en las que, aunque piensas alternativas no todo se puede solucionar, y en ese caso queda aceptar las circunstancias como se presentan y sacarle el mejor provecho. En este caso me pasó eso. Los proveedores no llegaron a mandarme todo para la fecha estipulada y tenían una demora que me perjudicaba mucho porque estábamos a fines de septiembre y yo seguía vendiendo cosas de invierno. En ese momento no me quedo otra que aceptar que las cosas iban a demorar y esperar. Cuando llegaron busqué la mejor forma de vender todo en los meses que quedaban y por suerte así fue. No vendí todo porque en realidad nunca llegas a vender todo lo que haces en una temporada, pero no me puedo quejar. Quizás hubiese vendido más si llegaban las cosas antes, pero todo salió bien.

¿Dentro de las tareas que llevas a cabo, no existe alguna en la que vos te consideres incapaz o que detectas tener una dificultad para hacerlo?

Me costó mucho delegar tareas. Yo tenía la creencia de que nadie iba a hacer las cosas mejor que yo. Pero en algún momento llegué al punto de darme cuenta de que sola no podía entonces si quería crecer tenía que buscar a otras personas. Ahí fue cuando me di cuenta que hay personas en las que uno puede confiarle una tarea y personas que no, por supuesto. Entonces me di cuenta que lo mejor era delegar y controlar, supervisar, al menos al principio. Una vez que veía que la otra persona sabía hacerlo o lo hacía como yo quería, en ese momento dejaba de controlar.

¿Cuál fue la situación más difícil de atravesar?

Para mí la situación más difícil fue entender que las personas que trabajan conmigo no piensan como yo, ni hace las cosas de la misma forma en que las hago yo. Yo empecé a fabricar mis propios productos, es decir, diseñarlos y mandarlos a producir a un taller y con la gente con la que trabajé en estos casos no trabajaba igual. En primer lugar, no respetan a uno, no respetan ni los tiempos ni las formas de entrega. Para mí fue una frustración muy grande, no entender por qué una persona no hace lo que le corresponde y por qué no lo hace bien. En realidad, hasta el día de hoy me cuesta. Es cierto que hoy aprendí que en la vida te vas a cruzar con personas que trabajan bien y personas que no.

De todas formas, hoy ya no tengo esa creencia de que no hay alguien mejor. Es decir, tengo un empleado que trabaja mal y lo tengo que echar lo echo. Siento que antes

era demasiado empática con la gente, hoy por hoy pienso en lo mejor para el negocio y si una persona no cumple con mis expectativas en cuanto a su desempeño, no me sirve más.

¿A qué le llamas trabajar mal?

A una persona que no cumple con mis expectativas en cuanto a la forma en la que yo espero que haga las cosas. Es decir, yo laburo un montón para mantener el negocio y si tengo empleados que hacen las cosas mal o a medias no me sirve, porque es como tirar a la basura todo mi laburo.

¿Se te ocurre una situación puntual?

Si. Si me llegan las cosas del taller, las bikinis por ejemplo, tengo que acomodar todo por talle, modelo y color. Las chicas que trabajan en el local están encargadas de eso. Una chica que había entrado hace un mes, lo cual me parece bastante tiempo para entender cómo funcionan las cosas en un negocio como el mío en el cual no hay mucho que hacer, no supo cumplir con esa tarea, entonces cuando venían clientas y la gente se probaba ella sacaba de los cajones las bikinis y después al momento de volver a guardar y ordenarlas estaban mal. Eso implica más trabajo para la persona que va a atender a otra clienta, porque se perdió el orden por talle y modelo. Esa chica no trabaja más conmigo.

¿Tuviste dificultades para sostener el emprendimiento en la pandemia?

Para mí fue el mejor momento, fue una oportunidad. Mi fuerte nunca fue el local físico sino las redes sociales. La gente al estar encerrada en sus casas compraba. En ese momento también había muchos cadetes, entonces yo decidí vender online, hacía el envío a domicilio y si necesitaban cambiarlo también podían hacerlo de la misma forma, a través del cadete. Fue el mejor momento para mí, yo creo que tenía mucha ventaja por sobre otros locales físicos que no tenían en uso las redes sociales.

¿Y se te ocurre algún momento en que el negocio no funcionaba como vos querías?

Yo hice un análisis en ventas, en el cual me di cuenta que la gente no compra en marzo y agosto. Por lo menos en este rubro. Antes yo no tenía esos datos, entonces si me desmotivaba y no entendía porque no había vendido ese mes, lo cual me preocupaba también porque tenía miedo de no recuperar lo que había invertido. Son cosas que uno se da cuenta con el tiempo, la experiencia. Ahora sé que no es lineal, que no voy a vender la

misma cantidad todos los meses, ni siquiera todas las semanas, el conocer eso me permite estar mejor a mí y tomar mejores decisiones.

¿Alguna vez recurriste a ayuda externa para sostener el negocio?

Cuando comencé yo no tenía plata. Mi mamá me ayudó con eso y yo apenas recuperé la plata se la devolví. En otros momentos no, siempre elegí invertir sobre la misma plata que yo tenía, entonces no usaba plata que no tenía. Si necesité mucha ayuda psicológica.

¿En qué sentido?

Porque hay momentos de desmotivación, sentía que el negocio no daba para más. Si bien si vendía, no vendía lo que yo esperaba. Era un negocio rentable, siempre lo fue. Lo que pasa es que yo tenía una proyección tan alta, es decir, aspiraba a mucho más y al no ver eso me desmotivaba muy fácilmente.

Hay momentos también en los que salía todo mal, me llegaban pedidos de Buenos Aires y se perdía la mitad de la mercadería. También hubo momentos en los que llegó una tanda de zapatos defectuosa, sin que yo me diera cuenta obviamente. Los zapatos se despegaban al primer uso entonces tuve un montón de quejas y reclamos de mis clientas. Siento que en ese momento lo manejé de la mejor forma posible, hoy quizás lo hubiera hecho distinto.

¿Cómo lo manejaste?

Les decía que lo lleven al zapatero y que me traigan una factura y yo les reintegraba esa plata. La situación en ese momento me sobrepasó. También hubo lapsos de tiempo en los que no tenía quien me atiende el local, porque las chicas que atienden suelen durar poco tiempo, meses. Entonces había momentos en los que estaba sola, hasta que apareciera otra persona. En esos momentos también tuve que renunciar a eventos sociales para quedarme atendiendo el negocio. Pensaba estoy dejando mi vida por el emprendimiento.

Muchas gracias por todo. Seguramente en unos días me vuelva a comunicar para que nos volvamos a juntar un ratito.

2° entrevista

Fecha: 19/11/2022

Hola, hoy tengo otras preguntas para hacerte. Acordate que al ser una investigación tus respuestas tienen que ser lo más completas y honestas posible.

¿Se te ocurrió querer llevar a cabo algo para tu emprendimiento existiendo dificultades en el contexto?

Yo creo que siempre fui una persona que tomó muchísimos riesgos. Desde el principio, yo no tenía nada y a mi mamá no le sobraba la plata. Si me iba mal no sé qué iba a hacer sinceramente. Hoy lo pienso varios años después y me parece que fue muy arriesgado lo que hice. Siento que tiendo a actuar de esa forma. Por ejemplo, antes yo compraba bikinis y las revendía. El año pasado cuando consulté a los proveedores vi que los costos eran altísimos. Entonces por eso elegí empezar a producir mis propios bikinis. Esa me pareció la mejor solución. Lógicamente implica más esfuerzo, muchísimo más. Y también significa invertir prácticamente toda la plata en un solo momento, al comprar telas y comenzar con la producción. Es distinto comprar y revender porque podés comprar una tanda y vas viendo si se vende o no, volves a comprar y así. Producir implicó tomar muchos riesgos, y es algo que lo sentís en cada paso, es un riesgo ir a comprar tela y elegir el color, no sabés si va a gustar o no. Yo siempre me guío de mi intuición, suelo pedir opinión a mis amigas, pero la decisión final es mía.

Mis papás siento que son personas con muchas frustraciones en su pasado, que las proyectan en mí. Cuando empecé y les pedí los cheques para comprar la primera tanda de zapatos, me desmotivaron mucho. Me dijeron que eso no se vendía en Salta, que iba a demorar un montón de tiempo en recuperar la ganancia. Igual lo hice.

¿Alguna vez aportaste una idea innovadora a tu emprendimiento para generar una mejora?

Si todo el tiempo. Por ejemplo, estos años que mandé a producir bikinis siempre presté mucha atención a lo que me pedían las clientas. Como te dije al principio siempre prioricé la comodidad a la hora de vestirse, y eso es algo que atendí mucho cuando diseñé los bikinis. Ofrecer variedad de talles creo que fue algo muy innovador cuando las personas están acostumbradas a ir a un lugar y encontrar talles S, M y L. Escucho las necesidades de las personas, eso me parece que es lo innovador. También innové en los bikinis reversibles, son bikinis que pueden usarse de ambos lados, están hechas de dos colores para que la persona tenga más de una opción al comprarse un bikini. No las

inventé yo, ya existían, pero en Argentina se ven muy poco y en Salta directamente no existían. El verano pasado cuando las empecé a vender, fueron un éxito total.

¿Cuál fue tu logro más importante como emprendedora?

Lo que te decía antes, llegar a fabricar mis propios productos. La fabricación es algo complicado, tuve que entender que no siempre está todo bajo mi control. Hoy hace 2 años que fabrico la ropa con un taller y hay cosas que todavía no logro resolver de todo el proceso, porque tampoco dependen de mí. Fue un trabajo muy grande para mí darme cuenta cuales son las cosas que dependen de mí y cuales están fuera de mi control. Todavía quedan muchas cosas por mejorar, emocionalmente me desequilibró mucho producir y es lo que más frustraciones me generó.

¿Y por qué sabiendo que es algo que te frustra tanto igual decidís hacerlo?

Porque hay dos emociones extremas que yo siento en el momento. Por una parte, la frustración que te digo que a veces me mandan la ropa mal hecha del taller y me quiero morir porque es pérdida para mí, pero también me produce mucha alegría ver que la gente me elige, le gustan las cosas que produzco, y ya no dependo de revender mercadería de un proveedor, sino que la ropa es original y exclusiva. Poder producir talles y que muchas más personas me elijan y se sientan cómodas, eso hoy en día no lo negociaría. Hace 2 años que empecé a producir y creo que aprendí a manejar mejor esa frustración.

¿Cómo aprendiste a hacerlo?

Fue un cambio interno. El año pasado me entregaron los bikinis un 15 de diciembre, cuando la temporada empieza en octubre, y lloré, me peleé con todo el mundo, estaba todo mal, me sentía frustrada, no sabía si había sido mi responsabilidad. Este año hubo un error en los moldes de los bikinis y creo que lo manejé de una mejor forma. Pensé con claridad, me paré desde otro lado, me dio bronca y todo, pero intenté resolverlo en el momento para que no genere otras consecuencias más grandes. Implicó mucho trabajo personal para mí, siempre fui autoexigente y tuve que aprender que las cosas no siempre son como yo quisiera, las cosas no salen siempre como yo lo imaginé y eso no me convierte en una fracasada.

¿Para alcanzar este logro, que es la fabricación, fue algo que planificaste con anticipación o algo que se dio más espontáneamente?

Fue muy improvisado. Yo siempre quise aprender a hacer zapatos, pero nunca supe cómo hacerlo, entonces pensé que sería mejor empezar con esto. Me parecía más fácil. Entonces empecé a hacerlo. Soy de tomar decisiones de forma mucho más intuitiva, no planifico las cosas con tanta anticipación.

¿Tenés algún objetivo fijado para el próximo año?

La verdad que no tengo nada definido, como te digo, tiendo a ser más intuitiva, estoy intentando vivir el ahora. Siento que en algún momento me va a saltar la chispa de lo que puedo hacer el próximo año.

¿Cuál es la forma que utilizas para influir para que una persona consuma tu producto?

Yo pienso mucho antes de ofrecer algún producto, no elijo por elegir los modelos de ropa o zapatos. Siempre pienso las circunstancias y la utilidad que le va a dar la persona que compre. Cuando van a comprar siempre me fijo el tipo de cliente que es y le ofrezco ese producto que encaja a la perfección. Por ejemplo, sé que si viene una chica de 15 años le voy a ofrecer unos borcegos, y si viene una mujer más grande le vendo unas botas más clásicas, por ejemplo. Yo cuando vendo intento ser muy transparente, siento que eso es algo que atrae a las personas, porque en las redes sociales es todo fingido, nadie muestra su peor cara. Mostrar en las redes que no todo es color de rosas, hace que la gente conecte más con vos como emprendedora. Igual no siento que por aparecer yo venda más, sino que es el conjunto. Igual como te dije al principio, la gente ve las cosas primero en Instagram y recién pasa por el local, entonces creo que pasa por ahí.

¿Alguna vez tuviste que trabajar con una persona que considerabas difícil?

La última persona que entró a trabajar yo considero que no tenía las aptitudes para trabajar en mi negocio. Era una persona extremadamente sensible, no tenía ningún tipo de tolerancia a la frustración. Estuvo un mes haciendo un periodo de prueba, y yo antes de que termine el mes le marque errores muy importantes, y el modificarlos dependía que ella siga o no trabajando. Esta persona no fue autocrítica, pensó que yo tenía algo personal con ella. Al tener que despedirla porque no cumplía con las características para el puesto, ella se largó a llorar, me dijo que yo la estaba castigando, así que fue una situación muy difícil para mí. Me dijo que tenía un hijo y no sé qué más, me pedía que por favor la entienda. Ella no me entendía a mí. Ella tenía virtudes, había vendido bien el tiempo que

estuvo porque era una chica muy charlatana, entonces terminaba convenciendo a las clientas. Pero yo necesitaba que sea completo, no me alcanza con eso la verdad.

¿Qué fue concretamente lo que hizo mal?

Cargó mal el stock. Entonces cuando yo quise vender un par de zapatos en realidad ese par ya se había vendido, pero ella al cargarlo mal, figuraba como si estuviera en stock. Yo tuve que hablar con la clienta, contarle la situación, ella lo supo entender. Pero bueno con eso me di cuenta que la chica me generaba problemas, no los resolvía. No fue fácil echarla porque nunca lo había hecho, fue algo nuevo para mí. Yo siempre fui muy empática con la gente, pensaba que quizás necesitan el trabajo. Ahora creo que empecé a diferenciar entre ser empática y ser boluda. Creo que todos siempre me trataron como si fuera boluda por ser más chica, entonces para no generar perjuicios en mi negocio.

¿Y recordas algún problema o inconveniente con proveedores?

Si. Con las bikinis yo siento que me querían pasar por encima por mi edad, me subestimaban. Hasta que se dieron cuenta que yo si tenía autoridad, cuando fue el problema de los zapatos rotos yo hablé con la proveedora y le dije que la iba a escrachar por redes sociales. De esa forma me gané su respeto. Creo que todas las cosas malas que me pasaron hoy las agradezco porque hoy estoy donde estoy por eso. El saber como tratar y como enfrentarme con los proveedores fue algo que aprendí. Yo creo que en ese momento no me creía mas que nadie, no sabia que tenia poder de decisión. Hoy en día se que si quiero puedo echar a alguien si no me es funcional al negocio.

¿Alguna vez sentiste que tuviste que brindar tiempo o esfuerzo extra para satisfacer a tus clientes?

Pasa mucho que la gente va a probarse bikinis y se prueban veinte modelos diferentes y no compran ninguno y después me tengo que quedar acomodando yo todo. No pasa mucho por suerte, pero cuando pasa es un bajón. Lo malo de los clientes es que no podés ponerle los puntos como un empleado, tenés que tratarlos bien. Me pasó con clientas que les mandaba los productos a domicilio y pensaban que era gratis, cualquier persona con dos dedos de frente sabría que el cadete es una persona que está trabajando y lógicamente hay que pagarle.

¿Y que les decías vos en esos casos?

Le explico la situación, que una persona se tomo el trabajo de buscar el producto y llevarlo a su casa y que ese servicio lógicamente tiene un costo. Lo entienden, pero yo creo que es algo que es implícito no hace falta explicarlo.

¿Te consideras una persona íntegra?

Si. Siento que hay situaciones que no pude manejar conforme a mis valores, pero lo hice lo mejor que pude en ese momento.

¿Te acordás de alguna situación puntual?

Por ejemplo, con las chicas que atienden el negocio, cuando estoy molesta con alguna siento que reacciono de una forma que no es lo común en mí, me voy de boca. Le dije el otro día a una “Che hoy no hiciste nada, para eso quedate en tu casa”. En otra situación quizás lo encararía de otra manera. Soy humana, tengo errores.

Lo que, si hice varias veces, pero no lo conté, es cambiarles el talle a los zapatos cuando no tenía el número que me pedían. Me habían comprado un talle 37 por internet y cuando voy a armar el paquete veo que tengo solo talle 36 le mando ese. Siempre dentro de los parámetros, es decir, talles que no varían mucho y zapatos que yo sé que van a ceder. Las clientas por ahí son muy estructuradas y piensan que no les va a quedar otro talle y después se prueban y si les terminan quedando.

Muchas gracias.

Participante F.S

Nombre: F.S

Edad: 26 años

Nivel de instrucción: Universitario en curso

1° entrevista

¿Podrías contarme un poco acerca de tu emprendimiento?

Yo tengo un emprendimiento de venta de desayunos. Vendo desayunos para fechas especiales como por ejemplo día de la madre, día del padre, de los enamorados, aniversarios y cumpleaños. Inicé cuando tenía 19 años.

¿Sos la única persona que trabaja en tu emprendimiento?

Si. A veces mi mamá me da una mano cuando tengo mucho trabajo, pero sino hago todo sola.

¿Cómo iniciaste?

Cuando yo iba al colegio la mamá de una amiga daba talleres de decoupage, o sea técnicas para pintura y decoración, a mi siempre me gustó eso. Justo fue el día de la madre y le hice una bandeja con desayuno a mi mamá. Me había quedado re linda entonces la subí a Facebook. Mucha gente me puso me gusta y ahí surgió la idea. Entonces empecé a hacer cajitas chiquitas y después seguí innovando. En el primer día de la madre desde que había empezado a emprender llegué a hacer ochenta desayunos. Siempre fui yo la que manejaba el Facebook, Instagram y armaba las cajitas. Al hacer todo yo, tanto la bandeja como lo que lleva adentro, necesitas ayuda de alguien, entonces mi mamá me ayudaba.

¿Considerás que existen características que impulsan a una persona a emprender?

Si creo que sí. Tiene que ver mucho con la personalidad, el ser activo o tener ganas de salir adelante.

¿Porqué?

Porque yo, por ejemplo, si bien empecé porque me gustaba pintar y demás, también quería tener independencia, al menos juntar plata para mis gastos personales, y en el momento que empecé también me gustaba la idea de tener algo propio, que yo pueda hacerlo crecer.

¿Y piensas que existen características que los impulsan a sostenerlo en el tiempo?

Lo fundamental creo que es la constancia, buscar ideas, no quedarte con una sola opción, poder abrirte constantemente. Si yo me hubiera quedado con un solo modelo de desayuno, quizás no hubiese durado tanto tiempo mi emprendimiento, no hubiera llegado hasta hoy.

¿Vos hace los desayunos, aunque no sean fechas universales como día de la madre? Por ejemplo, un cumpleaños

Si si igual lo hago. Lógicamente vendo mucho más para el día de la madre o del padre, pero también trabajo todo el año, entonces la gente me puede pedir para cuando sea.

¿Alguna vez te encontraste en una situación que consideraste incapaz de sobrellevar?

Si me pasa cuando me hacen muchos pedidos, en realidad ahora no porque ya aprendí a organizarme después de tanto tiempo, pero en su momento no dimensionaba que no iba a poder hacer tantos desayunos en un día de la madre con tan poca anticipación. Hoy por hoy para fechas importante voy preparando un stock con tiempo, después si se suman más pedidos los tomo pero ya sé hasta donde soy capaz de hacer, no tiene sentido seguir tomando pedidos de más si no se si voy a llegar a hacerlos. Entonces fue algo que aprendí con el tiempo.

¿En esos momentos también recurrías a ayuda externa?

Si siempre. La mano que me dieron y me siguen dando mi familia y mi novio es fundamental. Mi mamá me ayudaba a armar el contenido de las cajas y mi novio se encargaba de las entregas.

¿Te costó sostener tu negocio durante la pandemia?

A mi me pasó algo particular y es que fue cuando más vendí. Me llegaban entre cinco y seis pedidos por día. Creo que la situación de encierro hacía que mis productos sean un buen regalo para un cumpleaños, la gente prefería regalar eso antes que cualquier otra cosa. Obviamente te estoy hablando de cuando se flexibilizó un poco la situación y se podía salir al menos a entregar los pedidos.

¿Y alguna otra situación que haya resultado difícil de afrontar?

Me resultada difícil, quizás por mi forma de ser, ver que otras personas estaban haciendo lo mismo que yo, la competencia. Me afectó que estén viendo que hacía yo para hacer lo mismo, yo nunca hice las cosas así entonces me daba bronca que las personas actuaran de esa forma. Yo nunca me fijaba en los demás, siempre me fijé solo en mí. En esos momentos si pensaba en dejar de hacer para que la gente deje de copiarme.

¿Y por qué decidiste seguir haciéndolo a pesar de eso?

Porque a mi me gusta lo que hago, eso es lo fundamental. Entonces si bien si me da bronca, pienso “¿porqué lo voy a dejar de hacer por algo tan insignificante como eso?” entonces eso me da ganas de seguir, el amor por lo que hago.

¿Cuáles son tus principales responsabilidades dentro del emprendimiento?

Básicamente todo porque yo tengo que hacer todo desde las compras hasta sacar fotos, subir a la página, tomar pedidos.

¿Sacrificas tu tiempo libre para cumplir con esas responsabilidades?

Si, casi siempre. Por ejemplo, hay días de la madre en los que estoy tan cansada que no llego a disfrutar tanto con mi mamá porque estoy desvelada de la noche anterior. De todas formas, fue cambiando con el tiempo, siempre es complicado y dejo de lado un poco mi tiempo libre. Al principio realmente no me daba el tiempo para nada, pero después cuando aprendí a organizarme de otra manera y empecé a recibir más ayuda entonces si disfruto mucho más, me queda tiempo para mí.

Describí alguna ocasión en la que hayas tenido que aportar alguna idea creativa e innovadora dentro de tu emprendimiento para generar alguna mejora.

Casi siempre trato de innovar, no me quedo con lo mismo. Constantemente estoy ofreciendo cosas nuevas. Por ejemplo, en su momento yo empecé pintando las bandejas de fibrofacil y agregando las cosas del desayuno. Hoy en día el costo para hacer eso es

muy alto, entonces opté por comprar cajas de cartón blancas y pegarles calcomanías de “feliz día mamá” o lo que sea. También para los cumpleaños suelo pedirles a los clientes que me manden una fotito y la imprimo y la agrego. Lo hago sobre todo para que no se pierda el valor de algo lindo y personalizado. Todo el tiempo suben los precios y la mejor alternativa que se me ocurrió fue eso. No son grandes innovaciones, son detalles que suman.

¿Cómo se te ocurrió?

Vi que hay otros emprendimientos que venden los desayunos en caja, pero no me convencía porque creía que se perdía un poco los detalles, entonces vi en internet que siempre hay frases o fotos así y se me ocurrió comprar papel adhesivo y ponerme a imprimir en mi casa los stickers para pegar en las cajas y así quedé más lindo.

Según tu percepción, ¿cuál fue el logro más importante trabajando como emprendedor?

Para mí, mi mayor logro fue superarme yo misma. O sea, yo cuando empecé, tenía la idea de que esto iba a durar un tiempo y que era simplemente juntar plata para mis gastos, mis salidas los fines de semana y demás. Hoy por hoy yo me pago la facultad con la plata de mi emprendimiento.

¿Fue algo que pensaste, es decir un objetivo que te propusiste pagar la facultad o se dio espontáneamente?

Se fue dando, porque al principio mi mamá y mi papá me daban plata para que yo me compre las cosas y yo después se las devolvía, en cambio ahora la plata se genera sola con el mismo emprendimiento, entonces fue algo que se dio por la cantidad de ganancia de las ventas que tengo.

¿Tenés algún objetivo definido para el próximo año?

No se si algo definido para el año que viene, lo que si te puedo decir es que cuando termina alguna fecha clave, por ejemplo, día de la madre, ya tengo que adelantarme a pensar alguna propuesta para navidad, para poder organizarme mejor y llegar a tiempo para esa fecha. Y después de navidad ya me toca pensar en el día de los enamorados que es una fecha en la que también vendo mucho. Entonces si se quiere los objetivos serian esas fechas claves para las cuales me tengo que preparar con tiempo, hacer las compras, sacar los costos, subir fotos y empezar a tomar pedidos.

¿Recordás alguna situación en la que hayas tenido que influir a una persona para que consuma tu producto?

Yo creo que lo que más atrae a los clientes es que saben que todo es casero. O sea, tanto la decoración de las cajitas como lo que tienen adentro es hecho por mí. Yo creo que a la gente le gusta mucho eso entonces lo recalco mucho. También hay clientas que me eligen desde que empecé a emprender y con las que ya tengo un vínculo mucho más estrecho entonces eso también influye en que me elijan a mí por sobre otro emprendimiento que venda lo mismo.

Contame alguna ocasión en que hayas brindado tiempo y esfuerzo extra para responder a una solicitud del cliente.

Bueno yo siempre priorizo trabajar con insumos de calidad. Por lo general suelo ir a los mayoristas y hacer una compra grande para ahorrarme plata, pero a veces pasa que me quedo sin alguna cosa y tengo que comprar por menor entonces pierdo un poco de ganancia. No me molesta eso porque como te digo, yo priorizo ofrecer algo de calidad para que vuelvan a elegirme. Tengo clientes que me encargan siempre, y no puedo bajar la calidad de lo que les ofrezco.

¿Cómo es tu relación con esos clientes?

Y como me conocen hace mucho tiempo ya tenemos una relación estrecha. Cuando es alguna fecha especial, supongamos día de la madre, yo subo foto de la bandeja o la caja una semana antes para empezar a tomar pedidos. Los clientes de siempre me encargan antes de que yo suba la foto, porque confían en mi trabajo. Eso creo que es algo que yo me gané con el tiempo.

También me pasó una vez que un cliente me pide un desayuno para una persona diabética. En ese momento tuve que empezar a investigar que puede comer, ingeniármelas con lo que tengo para llevarle un desayuno de la misma calidad que los que hago pero que sea saludable para ella, que se adapte a sus necesidades.

Describí alguna situación conflictiva que hayas tenido con algún cliente o comprando algo a alguno de tus proveedores

La verdad que en cinco años nunca me pasó nada por el estilo.

¿Te Considerás una persona íntegra?

Si, yo creo que si no fuera integra, si no actuara según mis valores no hubiera llegado tan lejos el emprendimiento.

¿Y a pesar de esto, alguna vez sentiste que tu integridad se puso en riesgo?

Yo creo que nunca me pasó algo así.

Evaluación

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS

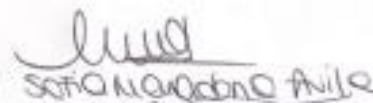
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TRABAJO FINAL DE GRADO

LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y SOCIALES DE JÓVENES
EMPRENDEDORES QUE PARTICIPARON DE LAS ACTIVIDADES DEL
ÁREA DE EMPRENDEDURISMO E INNOVACIÓN DE LA UCASAL EN LA
CIUDAD DE SALTA CAPITAL EN EL AÑO 2022.

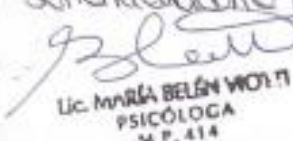
Alumna: Sofia Maradona Avila DNI 41.486.446

Firma


SOFIA MARADONA AVILA

Directora: Lic. María Belén Viotti DNI 24.200.242

Firma


Lic. MARÍA BELÉN VIOTTI
PSICÓLOGA
M.P. 414

Evaluación

- Decisión:

- Tribunal evaluador:

Jurado:

Jurado:

Jurado:

- Lugar y fecha: