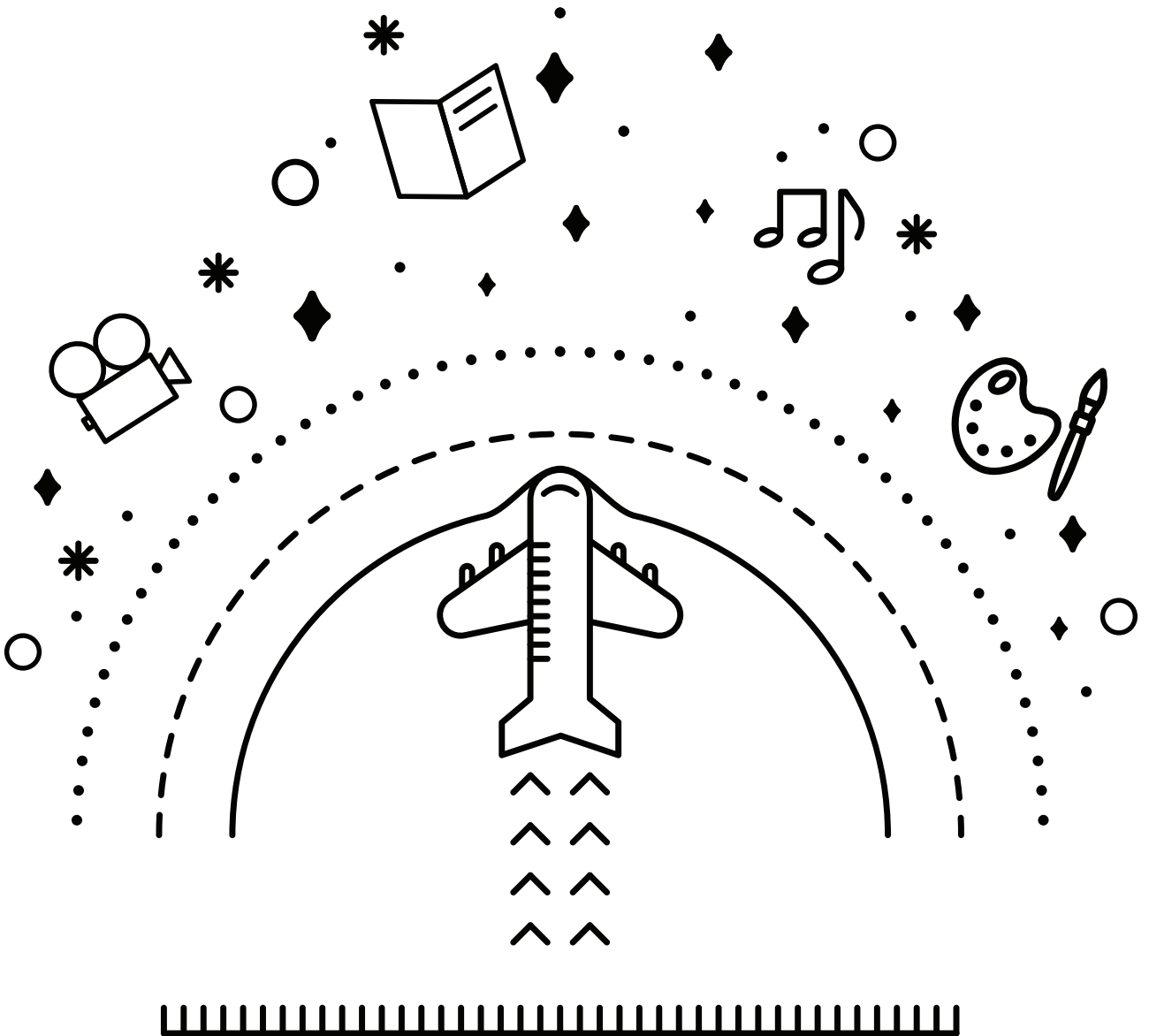


04

**TESIS DE LICENCIATURA EN COMUNICACIONES
INTEGRADAS DE MARKETING**

**LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LOS
EMPRESARIOS EN LA
INDUSTRIA CREATIVA**

Karla María Cruz Cabrera y Jonathan Gerardo Herrera Cruz



LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN LA INDUSTRIA CREATIVA

TESISTAS: KARLA MARÍA CRUZ CABRERA Y JONATHAN GERARDO HERRERA CRUZ ¹, ESCUELA DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA
ASESORA: NICOLE PAETZ

Fecha de recepción: 16/03/2017

Fecha de aceptación: 21/08/2017

Resumen

La necesidad de realizar este estudio surgió de dos razones fundamentales: 1) las estadísticas sobre el número de empresas que cierran o emprendimientos que no progresan o no son favorables en El Salvador y 2) la industria creativa aporta cada año más a la economía a escala mundial. A partir de estos antecedentes, se abordó el estudio desde tres perspectivas: el emprendedor, su modelo de negocio y el ecosistema de emprendimiento. A través de una metodología cualitativa, se logró investigar y definir cuáles son todas aquellas acciones claves en las que un emprendedor creativo debe enfocarse para lograr el éxito.

Palabras clave: emprendimiento, industria creativa, factores clave, modelo de negocios y ecosistema de emprendimiento.

Abstract

The reason for this study came from two factors: 1) the statistics of companies that close or enterprises that do not progress in El Salvador are not favorable and 2) the creative industry each year is contributing more to the worldwide economy. From this background the study was approached from three perspectives: entrepreneur, business model and entrepreneurship ecosystem. Through a qualitative methodology it was possible to investigate and define what are all those key actions in which a creative entrepreneur should focus in order to achieve success.

Keywords: entrepreneur, creative industry, business model.

¹ Graduados de la Licenciatura en Comunicaciones Integradas de Marketing.

I. Planteamiento del problema

En los últimos años, el emprendimiento ha tomado mayor importancia y se ha estudiado desde diferentes perspectivas, especialmente desde un enfoque económico, ya que se considera que los emprendedores son un factor clave para la dinamización de la economía y el desarrollo social. El problema radica en que la gran mayoría de los emprendimientos no logra alcanzar el éxito.

En efecto, el 80% de los emprendimientos fracasa antes de llegar a los cinco años de estar en el mercado (Schnarch y Schnarch, 2011). En El Salvador, el panorama sigue siendo inquietante. Según el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un 31.2% de la población entre los 18 y 64 años se halla en un proceso de emprendimiento; de este porcentaje, 10.8% abandonan sus negocios. Es decir, del total de la población emprendedora, el 34.61% dejó de emprender por diversos factores. Al analizar y comparar estas cifras, El Salvador se ubica con la tasa más alta de fracaso de emprendimientos en América Latina (Sánchez, 2015).

A partir de este contexto, se determinó la necesidad de analizar cuáles son los factores claves que hacen que los emprendimientos consigan el éxito esperado; es decir, qué acciones claves desarrollaron el 20% de los emprendimientos que sobreviven el mercado.

Además de analizar el contexto, hay que entender qué es la industria creativa: "Son los ciclos de creación, producción y distribución de los bienes y servicios que tienen como base fundamental la creatividad y el capital humano" (Naciones Unidas, 2010, p. 34). En pocas palabras, son aquellas actividades basadas en el conocimiento y contenido creativo, y que aportan valor. Algunas categorías que se consideran parte de esta industria son: fotografía y audiovisuales, multimedia, publicidad, diseño, soportes de medios y desarrollo de aplicaciones, entre otras (Buitrago y Duque, 2013). Es importante destacar que la investigación se efectuó sobre emprendimientos enfocados en publicidad, diseño, fotografía comercial, contenidos digitales y multimedia.

Al enfocarse en los emprendimientos de la industria creativa que ofrecen servicios a otras empresas se presenta un problema: en nuestro país existen pocos estudios sobre la industria creativa, por lo que los emprendedores carecen de nociones claras sobre cuál es el rumbo que deben seguir para ser exitosos.

En El Salvador, aproximadamente un 10% de los emprendimientos se enfocan en ofrecer servicios a otras empresas (Sánchez, 2015). Para la supervivencia de estas nuevas ideas, es importante que exista bibliografía que oriente sobre modelos de negocio viables. La mayoría de información existente se enfoca en explicar el contexto y herramientas a utilizar en empresas cuyo fin es crear productos.

Además, cabe destacar que existe poco apoyo del gobierno a los emprendimientos de la industria creativa. La mayoría de esfuerzos se focalizan en las siguientes áreas: alimentos y bebidas, químico farmacéutico, confecciones y textiles, aeronáutica, electrónica y turismo (MINEC; CONAMYPE, 2014).

Es importante tomar en cuenta que en el mundo la economía creativa alcanzó los \$4.3 billones de dólares en el 2011, sin contar los ingresos de los freelancers que no declaran impuestos (Buitrago y Duque, 2013). Esto refleja el potencial de la industria y la importancia que ha tomado en los últimos años.

Considerando el impacto que tiene esta economía, era necesario estudiar a profundidad los factores claves del éxito. Al identificar estos elementos, los emprendedores de la industria creativa podrían tener mayores insumos para replantearse su forma de hacer negocios, logrando el éxito deseado y de esta manera beneficiar a la sociedad con su impacto.

II. Marco teórico

Para efectos de esta investigación, se analizaron tres componentes específicos: el emprendedor como líder de la nueva empresa, el modelo de negocio y el ecosistema de emprendimiento.

2.1 El emprendedor

El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no solo 'mirar' su entorno, sino también 'ver' y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso, de ser necesario, sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar ni dejarse vencer por temores (Formichella, 2002, p. 4).

Algunos autores consideran que parte del éxito que pueden tener las empresas depende en gran manera de la persona que la fundó, es por ello que es importante estudiar la personalidad de los emprendedores de éxito. Según Luis Puchol Moreno (2003), algunos de los rasgos que todo emprendedor debe poseer son: adaptabilidad y flexibilidad, asunción de riesgos, creatividad e innovación, comunicación, liderazgo, motivación de logro, orientación al equipo, planificación y visión.

Ser emprendedor no es algo fácil y no todos tienen la capacidad para lograrlo, se necesitan diversas disciplinas:

“Para ser instalador de carpintería mecánica, es suficiente conocer bien la técnica del trabajo de carpintería mecánica. Para trabajar en un puesto contable, es suficiente con conocer la técnica de la contabilidad y la práctica administrativa. Para ser comerciante, no se requiere más que conocer las técnicas de venta. Pero para ser emprendedor y poner un negocio de instalación de carpintería mecánica es necesario tener una habilidad suficiente como técnico, comercial, instalador, administrador y algunos otros oficios más” (Puchol Moreno, 2003, p. 248).

El empresario emprendedor que busca poner en marcha una nueva empresa, además de analizar el mercado, la competencia y todas las características de los usuarios, también “tendría que pensar en construir una red de relaciones de trabajo que pueden serle de utilidad para poder hacer realidad su proyecto” (Ollé Valls y Planellas Arán, 2003, p. 205). Esto quiere decir que los emprendedores necesitan de diferentes personas o entidades para lograr recolectar todos los recursos necesarios y así poder llevar a cabo su idea de negocios. Desde este punto de vista, la network se considera un “intangibles estratégico para lograr el éxito de la nueva empresa” (Ollé Valls y Planellas Arán, 2003, p. 204).

Es importante mencionar que las redes pueden clasificarse de diferentes formas. Para Birley, existen dos: redes formales y redes informales. Las redes formales son instituciones como los bancos, profesionales, cámaras de comercios, gremiales, entre otras. Las redes informales son los familiares, amigos y compañeros de trabajo; según Birley, son más efectivas para los nuevos empresarios, ya que están más próximas y son más fáciles de gestionar (Birley, 1965; en Nuez y Galve, 2008).

Se debe recalcar que el *networking* se estudió a partir del emprendedor porque solo él podrá gestionar todas aquellas redes, formales o informales, necesarias para que su idea de negocio pueda desarrollarse correctamente. El emprendedor, al identificar y gestionar sus redes de contacto, escoge a sus proveedores, sus socios claves que están relacionados con su modelo de negocio, e incluso a través de ello puede generar clientes.

2.2 Modelo de negocio

Es necesario entender que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). Por medio de los modelos de negocio se establece cuál es el funcionamiento que tendrá toda la organización, se plasman las decisiones claves y estratégicas que harán que se mantenga en el mercado. En pocas palabras, es saber cuál es el “ADN” de la organización (Escudero, 2011, párrafo 1).

Definir el modelo de negocio es lo primordial al momento de iniciar una nueva empresa. Por esta razón es necesario comprender cómo este tipo de herramientas ayuda a los emprendedores de la industria creativa a lograr el éxito, además de comprender cómo el factor de la innovación se ve reflejado en sus negocios.

Los emprendimientos y las empresas necesitan innovar en su modelo de negocio, ya que no se podría competir en un mercado tan cambiante y con la tecnología evolucionando a diario sin la innovación constante.

En este punto es necesario aclarar que una innovación en el modelo de negocio “consiste en introducir nuevas formas de crear valor para los clientes, la forma en la que es entregado a los clientes y la forma en la que la organización captura valor para sí misma” (López, 2012, p. 96). Es decir que al innovar en el modelo de negocio existe mayor probabilidad de que la empresa tenga mayores beneficios, entre ellos aumentar la rentabilidad, garantizar la permanencia en el tiempo, lograr una posición ventajosa en el mercado y, lo más importante, tener clientes satisfechos.

Cabe destacar que “la clave del éxito en la innovación en el modelo de negocio es que la propuesta de valor que construyamos para cada uno de nuestros segmentos

sea la preferida por cada uno de ellos respecto a las de la competencia” (Ezquer, 2011, párrafo 9). Es decir que el producto o servicio que la empresa les entregue a sus clientes sea el preferido, por encima de lo que ofrecen otras compañías.

2.3 Ecosistema de emprendimiento

La necesidad de definir un ecosistema óptimo para el emprendimiento nace de las observaciones que se han hecho en sociedades en las que los emprendimientos se dan de forma regular y se convierten en autosostenibles. Según estudios, estas sociedades tienen un ecosistema complejo y único que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo. Este ecosistema está conformado por diferentes elementos que se resumen en seis ejes claves: política, finanzas, cultura, soportes, capital humano y mercado. Cabe destacar que las relaciones y combinaciones entre los ejes varían entre las sociedades, pero todos son necesarios para apoyar e impulsar a que los emprendimientos se vuelvan autosostenibles (Isenberg, 2011).

Al hablar del ecosistema de emprendimiento en El Salvador, el nivel de cooperación y comunicación entre los diferentes ejes es bajo, sin embargo instituciones como CONAMYPE tienen como propósito fundamental ayudar a articular y fomentar el trabajo en la red del ecosistema salvadoreño (MINEC; CONAMYPE, 2014). Es decir, buscan fomentar el emprendimiento y el desarrollo de las empresas.

Objetivos de la investigación

General

Indagar cómo los factores claves del éxito de los emprendimientos se cumplen en la industria creativa.

Específicos

- a) Conocer las cualidades personales de los emprendedores y cómo estas han ayudado a lograr el éxito en la industria creativa.
- b) Determinar cómo la gestión de redes formales e informales del emprendedor le ayudan a concretar o fortalecer su emprendimiento.
- c) Analizar cómo son los modelos de negocio que se plantean los emprendedores de la industria creativa y cómo este se va transformando para lograr el éxito.

d) Comprender cómo los emprendimientos de la industria creativa gestionan la innovación en la propuesta de valor de sus modelos de negocio.

e) Determinar si el ecosistema de emprendimiento salvadoreño aporta insumos para la construcción de emprendimientos exitosos en la industria creativa.

III. Metodología de la investigación

La metodología de investigación que se utilizó es cualitativa. Se seleccionó esta metodología, pues lo que busca este estudio es entender a profundidad cómo un emprendedor de la industria creativa llega a ser exitoso a partir de sus cualidades personales y el modelo de negocio que se plantea, y cómo todo su emprendimiento se ve impactado por el entorno.

El tipo de investigación es exploratoria debido a que los estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 79) o cuando se desea indagar en áreas de un tema desde una nueva perspectiva. Se seleccionó este tipo de investigación porque aunque el tema del emprendimiento se ha estudiado desde hace bastante tiempo, no existen estudios que se enfoquen en el área de los emprendimientos de la industria creativa.

3.1 Herramientas de recolección de datos

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron entrevistas a profundidad con el fin de conocer aspectos del emprendedor, conocer el funcionamiento de su negocio, la situación del ecosistema de emprendimiento e identificar cómo gestionan la innovación en su modelo de negocio.

Además se hicieron historias de vida focales. Estas historias se centran en un solo aspecto de la vida de las personas (Campoy Aranda y Gomes Araujo, 2009), en este caso el emprendimiento. Por medio de esta herramienta se buscó entender todo el proceso de emprendimiento, cómo ha ido evolucionando hasta llegar a donde se encuentra actualmente y otros factores que pudieron influir en el proceso.

3.2 Muestra

Por la metodología y el tipo de investigación, se usó la muestra no probabilística. Específicamente se utilizó una

muestra por conveniencia, es decir casos (emprendimientos) a los que se tiene acceso, por lo que existe mayor posibilidad de contactarlos y aceptar participar en la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Se seleccionó la muestra según las características del emprendimiento creativo, es decir, que cuenten con más de dos años de operar en el mercado y se enfoquen en las siguientes áreas: fotografía comercial, publicidad, diseño, creación de contenidos digitales y multimedia.

IV. Resultados y conclusiones

4.1 El emprendedor y sus características

De las 13 características estudiadas en el marco teórico, ó son más relevantes para un emprendedor creativo. A continuación se listan en orden de importancia: pasión y compromiso, creatividad e innovación, orientación al cliente, planificación y motivación de logro, visión, adaptabilidad y flexibilidad.

Es importante señalar que se encontraron características adicionales que complementan la teoría a partir de la práctica de los emprendedores abordados:

- **Inconformidad.** El emprendedor actúa en función de una inconformidad con distintas situaciones en su vida, trabajo, ingresos, capacidad de hacer más y necesidad de libertad creativa. Basados en algunos de estos factores, o en todos, estas personas toman la decisión de emprender para cambiar esa situación de inconformidad y proponer una nueva forma de hacer las cosas.

- **Paciencia y perseverancia.** Los emprendimientos necesitan tiempo y dedicación. En la venta de servicios creativos no se puede crecer de un día para otro, es un proceso en el que se construye un posicionamiento sólido a partir del buen trabajo y los resultados que se tienen con los clientes. A partir de ello habrá reconocimiento por parte de los clientes y comenzarán a buscar a la empresa.

- **Curiosidad.** Es lo que mantendrá al emprendedor inquieto por descubrir nuevas oportunidades de aprendizaje. Buscará estar a la vanguardia para innovar y no quedarse con lo básico.

- **Experiencia individual en el área profesional.** Antes de tomar la decisión de emprender, los emprendedores

deberían de tener una aproximación al mundo laboral en el que quieren incursionar para que puedan adentrarse en el manejo del negocio y aspirar a tener esa experiencia y renombre que se logra a partir del buen trabajo y la excelencia. Así potencian su emprendimiento.

Es importante mencionar que no todas las características están presentes en cada uno de los emprendedores, solo dos se repiten en todos los entrevistados: pasión y compromiso e innovación y creatividad. Sin embargo, en muchos de los casos las características o cualidades que ellos no habían desarrollado, sí las tenían sus socios, con esto se crea un balance en la nueva empresa. Por esta razón es importante que cuando una persona quiera emprender busque socios que lo complementen y que puedan cumplir con roles y tareas diferentes.

4.2 El emprendedor y su networking

- **Las redes formales.** En El Salvador, por lo general estas redes no son determinantes en el crecimiento y consolidación de los emprendimientos. Los emprendedores no se apoyan en ellas por burocracia o desinformación; por sus propios medios lograron superar los obstáculos que se les presentaron en el camino.

- **Las redes informales.** Para el emprendedor de esta industria, sin duda son un factor clave del éxito porque, basados en que es un negocio fundamentado en la confianza, ganar recomendaciones de familiares, excompañeros de trabajo y amigos reducirá la incertidumbre del cliente potencial, lo que lo vuelve más efectivo en relación a otros canales de comunicación. Y como ya se mencionó antes, este tipo de redes no solo ayuda al emprendedor a conseguir sus primeros clientes, incluso llegan a ser un apoyo financiero. Además, el emprendedor se apoya en las redes más cercanas para solventar dudas sobre áreas que desconoce al momento de iniciar su empresa.

En conclusión, las redes informales sí son determinantes cuando alguien quiere emprender. A partir de los contactos más cercanos se va gestionando el apoyo necesario para hacer crecer el negocio. Además, muchas veces esas personas, por la confianza y cercanía, le darán al emprendedor esa primera oportunidad.

4.3 Industria creativa

La industria creativa funciona de manera particular. Por ello, según la experiencia de los entrevistados, se establecen ciertas características que la definen. Es importante que un emprendedor de este rubro las conozca y tome en cuenta al momento de plantearse su idea de negocio.

- Falta de creatividad. Varios de los entrevistados consideraban que dentro de las agencias de publicidad se carece de creatividad, ya que las dirigen personas enfocadas más en lo financiero que en lo creativo.

- Inversión inicial. Debido a que la presente investigación se centró en cinco áreas específicas de la industria creativa, se pudo determinar que en cuanto a la inversión inicial para poner en marcha un negocio dentro de esta industria existen dos escenarios: en el caso de la fotografía y multimedia, sí se necesita una inversión inicial considerable para comprar el equipo necesario para cada una de las producciones; pero en el caso de la publicidad, diseño y creación de contenidos digitales, el capital inicial no es tan relevante, es más importante contar con talento y creatividad.

- Menos rivalidad y más alianzas. En la industria creativa es común encontrar empresas que tienen como proveedoras a otras empresas de la misma industria, ya que sus servicios se complementan entre sí. A partir de ello se crea una buena relación de trabajo, hay un respeto por el cliente y en cierta forma existe lealtad entre ambos, a pesar de que no se establece un contrato de exclusividad mutua.

- Crisis de precios. Dentro de la industria es notorio que existe una crisis de precios, ya que hay mucha gente joven que cobra muy poco por sus servicios para así lograr clientes de forma inmediata; sin embargo, no se dan cuenta de que cobrar así no será sostenible en el tiempo. Esta crisis también responde a una falta de formación administrativa en los emprendedores creativos, ya que salen al mercado sin realmente poder fijar los precios y no saben cómo darle valor a algo que muchas veces es intangible.

- Pagos a largo plazo. En la industria creativa se deben dar créditos a largo plazo, sobre todo si se trabaja como proveedor de agencias de publicidad. Este es un elemento

a considerar porque si no se hace un manejo estratégico en el área financiera, el emprendimiento puede tener serios problemas económicos y puede verse afectado.

- Transición del modelo tradicional al nuevo modelo en las agencias. Las agencias de publicidad más innovadoras están cambiando su modelo de negocios, dejan de lado la comisión de medios para revalorizar las ideas. Es por ello que muchas empresas están buscando cobrar una cuota mensual por los servicios integrados que les ofrecen a los clientes. Esto ha dado lugar a nuevas empresas con ideas frescas que se enfrentan ante algunas agencias que no quieren dejar la comisión de medios, y la realidad es que los clientes han comenzado a valorizar más el tema creativo porque puede ayudarles a ahorrarse dinero. Además se encontró que una nueva forma de cobrar por los servicios es a partir de los resultados positivos que las propuestas creativas le generaron al cliente. Es decir, el pago a partir de los objetivos cumplidos.

4.4 Modelo de negocio e innovación

Estos emprendimientos carecen de un modelo de negocio planteado porque surgen de manera empírica con una idea y algunos objetivos iniciales, lo llegan a construir en base a la experiencia y al trabajo diario que llevan a cabo. Es importante mencionar que, en la gran mayoría de casos, la idea con la que comenzaron los emprendedores fue evolucionando en función de las necesidades del mercado. Específicamente, un aspecto que han ido cambiando son los servicios que ofrecen, muchos comenzaron ofreciendo un solo servicio y a medida que pasaba el tiempo ampliaron su cartera en función de las solicitudes de sus clientes.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor se enfoca en satisfacer los requisitos de un mercado por medio de una serie de ventajas diferenciadas que se ofrecen a los clientes. Debe ser algo único, difícil de imitar. A través de la investigación se encontró que varios de los entrevistados creen tener una propuesta de valor definida basada en ofrecer servicios integrales, es decir, facilitarle al cliente tratar con un solo proveedor de servicios y no con cinco (con uno de fotografía, otro de diseño, publicidad, otra persona que le vea las redes sociales, etc.).

Esta propuesta de valor responde a las requisiciones inmediatas de los clientes, no obstante los emprendedores

no visualizan el mercado a largo plazo porque no analizan que si una nueva empresa entra en el mercado, fácilmente puede imitarles su propuesta de valor. En pocas palabras, su propuesta de valor no cumple con los dos puntos clave: que sea diferente a lo que ofrece la competencia y que sea difícil de imitar.

4.5 Ecosistema de emprendimiento

Según la investigación realizada, hay serias deficiencias en el ecosistema de emprendimiento. Es imperativo aclarar que si las empresas estudiadas han logrado alcanzar cierto nivel de estabilidad en la industria ha sido por mérito propio, no porque el entorno sea favorable. Otro aspecto importante a destacar es que el aspecto que más afecta a las nuevas empresas es la gran carga tributaria, lo cual hace que proliferen las empresas informales. Por otro lado, los emprendedores entrevistados consideran que no existe un apoyo real de parte del gobierno, ya que las instituciones que podrían brindarles apoyo desconocen totalmente la industria.

Para cerrar este apartado es necesario establecer que aunque todos los factores estudiados (el emprendedor y sus características, networking, modelo de negocio, innovación en la propuesta de valor y ecosistema de emprendimiento) son importantes para el fortalecimiento y crecimiento del emprendimiento, existen factores más determinantes para que un emprendimiento logre el éxito. Esos factores son:

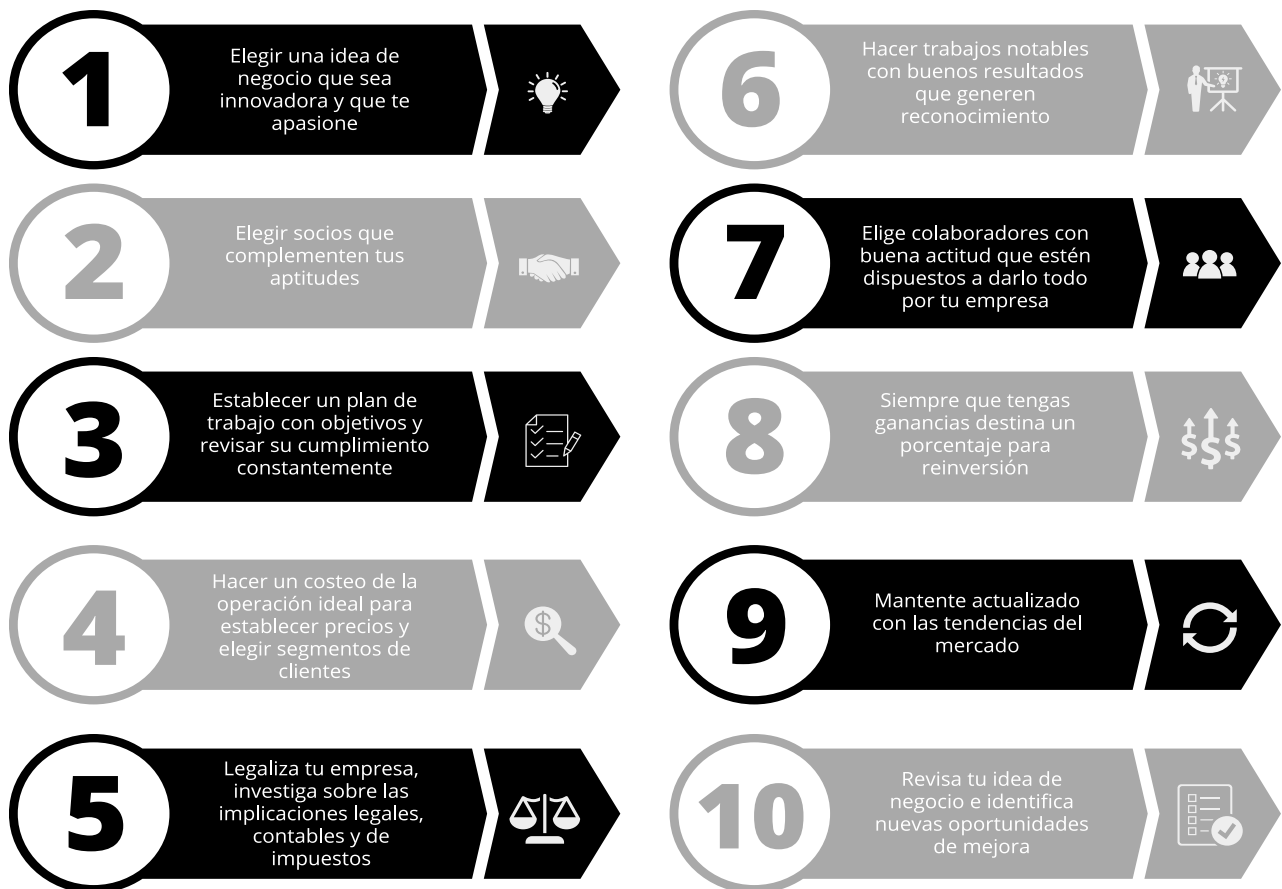
- a) El emprendedor debe contar con ciertas características que fortalecen el esfuerzo. Si el emprendedor no las posee, debe buscar la manera de trabajar en esas debilidades y formarse mejor; también puede seleccionar socios claves que lo complementen.
- b) Gestionar las redes informales es de mayor beneficio que cualquier otro esfuerzo en ventas. Son estas redes las que muchas veces ayudarán a los emprendedores a tener sus primeros clientes o contribuirán a solventar dudas al iniciar un nuevo proyecto; incluso en muchos casos, los familiares se vuelven un apoyo financiero.
- c) Más que contar con un modelo de negocio escrito y bien definido, es importante tener los objetivos claros que se quieran lograr. Para ello, el emprendedor debe anotarlos y revisarlos periódicamente para saber si se está trabajando en el rumbo correcto.

d) Una propuesta de valor innovadora es muy importante porque le ayudará a tener un mejor posicionamiento en el mercado, a diferenciarse de la competencia y a mantenerse en el tiempo. Para mantenerse siempre a la vanguardia, los emprendedores deben capacitarse constantemente en temas de innovación y creatividad. Esto les ayudará a entender mejor el mercado y elaborar propuestas diferentes a las de su competencia.

V. Recomendaciones

A partir de la experiencia de los autores como emprendedores y de lo encontrado en la investigación, se presenta un listado de actividades clave que debe realizar un emprendedor de la industria creativa para lograr el éxito:

Figura 1:



Bibliografía

- Buitrago, F. y Duque, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Campoy Aranda, T. y Gomes Araujo, E. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja Vallejo, Manual básico para la realización de tesina, tesis y trabajos de investigación (pp. 273-300). Madrid, España: Editorial EOS.
- Escudero, J. (2011). Gestión. Recuperado el 24 de agosto de 2015 de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo>.
- Esquer, F. (2011). Blog: Innovación en el modelo de negocio. Obtenido en agosto 29, 2015, de Think Creative: <http://thinkcreative.es/innovacion-en-modelo-de-negocio/>.
- Formichella, M. M. (2002). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. (Monografía). Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5.a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Isenberg, D. (2011). The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Massachusetts: Babson Global.
- López Pérez, R. (2012). La innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.
- MINEC; CONAMYPE. (2014). Política Nacional de Emprendimiento. El Salvador. San Salvador: CONAMYPE.
- Naciones Unidas. (2010). Economía creativa: una opción factible de desarrollo. Concepción, Chile: Universidad Tecnológica de Chile (INACAP).
- Nuez, M. J. y Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. Acciones e investigaciones sociales, (26), 5-44.
- Ollé Valls, M. y Planellas Arán, M. (2003). El proceso de creación de una empresa: motivaciones, etapas, recursos y redes. En J. C. Arnal Losilla: Creación de empresas: los mejores textos (pp. 187-211). Barcelona, España: Ariel.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (1.a ed.). Barcelona, España: Centro Libros PAPP.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; y Smith, A. (2014). Diseñando la propuesta de valor. Barcelona, España: Deusto.
- Puchol Moreno, L. (2003). El perfil de los emprendedores. En J. C. Arnal Losilla: Creación de empresas: los mejores textos (1.a ed., pp. 171-186). Barcelona, España: Ariel.
- Sánchez, M. (2013). Informe Nacional El Salvador 2012. Global Entrepreneurship Monitor. San Salvador: Escuela Superior de Economía y Negocios.
- Sánchez, M. (2015). El emprendimiento en El Salvador: Informe nacional 2014-2015. Global Entrepreneurship Monitor. San Salvador: Escuela Superior de Economía y Negocios.
- Schnarch, A. y Schnarch, D. (2011). Marketing para emprendedores (1.a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Veciana Vergés, J. (2003). Creación de empresas como programa de investigación científica. En J. C. Arnal Losilla: Creación de empresas: los mejores textos (1.a ed., pp. 19-60). Barcelona, España: Ariel.
- Williams, C. (2013). MGMT, Principles of Management. Indianapolis, Estados Unidos: Cengage Learning.