



**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2022**

**CLAVES PARA ENTENDER CÓMO**  
**EMPRENDER**

**César Llorente López**





**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**

**2022**

**Programa de Doctorado en Educación**

**CLAVES PARA ENTENDER CÓMO EMPRENDER**

**César Llorente López**

**Director: Miquel Francesc Oliver Trobat**

**Director: Jaume Sureda Negre**

**Director: Francisco Julio Batle Lorente**

**Tutor: Miquel Francesc Oliver Trobat**

**Doctor por la Universitat de les Illes Balears**



## DEDICATORIA

*A mi mujer y mi hija que me dejaron el espacio para escribir esta tesis y me alentaron a no abandonar, a mis alumnas y alumnos de la UIB por permitirme compartir sus anhelos de convertir la educación en una herramienta de transformación social y a las más de 1500 personas que me dejaron participar en la gestación de sus proyectos de emprendimiento en el programa Entrénate para Emprender que llevé a cabo entre 2009 y 2020 en diferentes ADL: Barcelona Activa, Palma Activa, Vilafranca del Penedès e IFOC (entre otras).*



*Si sta come  
d'autunno  
sugli alberi  
le foglie.*

*Giuseppe Ungaretti  
Bosque di Courton, Julio de 1918*



## AGRADECIMIENTOS

A los profesores que más me han marcado, Maria Russo, mi profesora de Elementari que me formó de niño en el método Montessori, a todos los buenos maestros que me acompañaron en Le Medie, pero en especial a Raffaello Valeo. A mis monitores del Esplai Ziga Zaga Jaume Zarzuela y Meri Alcaide que me ayudaron a formarme como persona. A la profesora Josepa Bilurbina del Institut Jaume Balmes, que despertó en mí la curiosidad atenta. A Rosa María Vidal, que tuvo la paciencia de enseñarme Bel Canto.

A los doctores Jordi Sabater i Pi, Álvaro Rodríguez Carballeira, Fernando Gabucio y Jordi Renom Pinsach de la Universidad de Barcelona que me formaron como psicólogo, y a los que me formaron como persona despertando en mí la curiosidad, Carmelo Llorente, enseñándome a no rendirme ante la adversidad, Elia López, a tener paciencia, Florinda Fernández, a emprender, Armando Blanco y a conocer el sentido último de las cosas, Rodolfo Flores.

A los amigos que siempre me alentaron a continuar y no abandonar el camino, con los que construí sueños y anhelos, y muy especialmente a Facundo Burgos, Carlos Marcos y Eduard Fortuny.

A Dr. Pedro Montoya, con el que comencé esta aventura en el doctorado de Ciencia Cognitiva, al Dr. José Navarro Cid que me dio la oportunidad de continuar, entrando en el programa de doctorado en Psicología Social de la Universitat de Barcelona, y finalmente al Dr. Francesc Miquel Oliver Trobat, que me introdujo en el departamento de pedagogía aplicada y psicología educativa y en este doctorado de educación, devolviéndome la ilusión por la ciencia en esta etapa ya madura de mi vida.

Al Dr. Julio Batle Lorente, del departamento de economía de empresa por codirigir esta tesis aportarme sus sabios consejos, su entrega desinteresada desde el primer momento, además de ser uno de los máximos referentes en el campo de emprendimiento en Baleares.

Finalmente, a los Dr. Jaume Sureda Negre i Antoni Cerdà Navarro, que, sin conocerme, me han ayudado de forma desinteresada a dar forma y finalizar esta tesis.

A los profesionales de los centros de formación en emprendimiento que han participado en esta investigación, pero muy especialmente a Alexandra Rueda de Barcelona Activa, a Isabel Olivares del centro Can Serra Parera de Cerdanyola del Vallès y Lluís Allegué y Darío Esparllargas del Institut de Formació i Ocupació de

Calvià, por seguir confiando en mí y permitirme año tras año seguir formando a nuevas generaciones de personas emprendedoras.

A las más de mil quinientas personas emprendedoras que participaron en el programa “Entrena’t per emprendre” llevado a cabo entre 2010 y 2020 en sus diferentes versiones y localizaciones, así como a los espacios de *coworking* que me han ayudado con la difusión de los cuestionarios, pero muy especialmente a Jordi Silvente, presidente de la asociación COWOCAT, así como a todo el resto de las personas que de una forma u otra han participado en esta investigación.

Muy especialmente quiero agradecer a mi mujer Eva Basalo y a mi hija Celia Llorente, a la primera por haber estado ahí día tras día, aguantando mis sueños, insuflando energía y dejándome espacio para dedicar a esta tesis, a la segunda, mi hija, por ser mi más grande emprendimiento.

## **EXPERIENCIA PREVIA EN LA FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO.**

El objeto de estudio de esta tesis se basa en el análisis realizado como conceptualizador, primero, y luego como formador de programas de emprendimiento durante 15 años con más de 1500 personas emprendedoras durante no menos de 108 programas de un mes de duración descritos en el libro *Prepárate para emprender*, Llorente-López (2017), para acabar asesorando a entidades públicas y privadas en la conceptualización de espacios para emprender como la constitución de COWOCAT (Asociación de espacios de *coworking* de Cataluña), la reconceptualización del Centro de Recursos para Emprender de Barcelona Activa, o el modelo de emprendimiento en el IDI en Baleares, iemprèn.

De hecho, esta tesis tiene su origen en el primer estudio que realicé, recién licenciado en psicología, sobre la relación entre las actitudes, las intenciones y el comportamiento, llevado a cabo en los campos de refugiados de Tolmin y Ajdovščina en Eslovenia en el verano de 1995, en el marco del programa de Retorno a la vida activa de los refugiados bosnios de la Oficina de Asuntos Sociales de la Universitat Autònoma de Barcelona y bajo la supervisión de la Slovenska Fondacija, equipo de psicólogos clínicos y psiquiatras que llevaban a cabo la supervisión de los casos clínicos en esos campos de refugiados.

En la estancia en esos campos de refugiados, llevé a cabo un estudio de intervención psicoeducativa que cristalizó en la publicación de mi primer libro, *Univers: Introducción a los aspectos psicosociales en campos de refugiados bosnios* (Llorente-López, 1997), y que sirvió, entre otras, para la gestación de la posterior ONGD que fundé, *Psicòlegs Mundi*, a modo de manual de intervención en crisis.

El impacto de la experiencia vivida en el campo de refugiados me llevó al estudio de las actitudes humanas y a aprender sobre los desencadenantes de éstas, hecho que cristalizó en el año 2007 con la obtención del DEA en el marco del programa de doctorado de Psicología Social de la UB que precede a esta tesis “Tipos de dinámica en la motivación: estudio exploratorio de variables explicativas”, dirigido por el Dr. José Navarro.

Esa investigación abordó el análisis de las variables que explican las motivaciones humanas en el entorno laboral con la intención de aportar algo de luz sobre cómo construir entornos empresariales que favorecieran la motivación en el trabajo.

El posterior análisis en profundidad de la Teoría Social Cognitiva, en adelante TSC, y las creencias de autoeficacia en (Bandura, 1986), La Teoría Social Cognitiva de la

Carrera (Lent et al., 1994), en adelante TSCC, el análisis de las intenciones mediante la Teoría de la Acción Razonada, (Ajzen y Fishbein, 1980), la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991), en adelante TCP, diferentes modelos sobre la intención conductual entre los que destacan especialmente (McClelland, 1961; Shapero y Sokol, 1982), así como las bases de la ingeniería social de manos de Lewin (Hussain et al., 2018), la teoría de sistemas (Watzlawick et al., 1976), y la teoría de la complejidad (Morin, 1999), me llevó a la publicación de mi segundo libro, el Método TANGRAM, (Llorente-López, 2010), en el que cristalicé el conocimiento acumulado en un manual organizacional de corte sistémico que aborda la transformación personal y organizativa desde un cambio tipo 2, según la terminología (Watzlawick et al., 1976). El traslado familiar a Palma de Mallorca así como mi experiencia formativa en el ámbito del entrenamiento en habilidades emprendedoras desde 2009 llevado a cabo en el programa antes descrito, y mi participación desde 2011 como Profesor Asociado del Departamento de Pedagogía Aplicada y Psicología de la Educación de la Universitat de les Illes Balears, hizo que trasladase mi labor investigadora, y la continuación de mi doctorado en esta universidad, dentro del programa de doctorado en Educación. Desde ese momento centré el objeto de la tesis en el análisis de los desencadenantes motivacionales en el entorno laboral de las personas emprendedoras para construir un modelo que permitiese dar respuesta a cómo desarrollar programas formativos que facilitasen la adquisición de la intención emprendedora en personas no emprendedoras.

Mi estancia en el departamento en los últimos 11 años me ha permitido acercarme al estudio y análisis de las antiguas y nuevas pedagogías, así como de las metodologías pedagógicas que subyacen en el aprendizaje de adultos, y cómo la gamificación puede ayudar en la identificación de patrones de emprendimiento y en la construcción de entornos de aprendizaje que produzcan *engagement*.

En paralelo, y durante los últimos años, he trabajado en la conceptualización, desarrollo y perfeccionamiento del programa de emprendimiento antes citado.

Fruto de esta experiencia vieron la luz tres libros (Llorente-López, 2012, 2017, 2018), *Coworking* compartir para crecer en 2012, *Prepárate para emprender* en 2017, y *Coworking Rural* en 2018.

En base a la experiencia acumulada como consultor organizacional y formador en emprendimiento, en 2015 gané la licitación en Barcelona Activa para la reconceptualización del servicio de emprendimiento de la entidad en el Centro de Recursos para Emprender. Para la realización de este proyecto tuve que analizar métricas y entrevistarme con múltiples actores del emprendimiento en la ciudad, que

me ayudaron a tener una perspectiva más global y me hicieron cuestionar el modelo de emprendimiento imperante, para promover mejoras que cristalizaron en la elaboración de un modelo para la identificación del momento emprendedor de la persona que acude a los servicios de emprendimiento, como paso previo a la propuesta de servicios y formación.

En 2018 de la mano del IDI, la Agencia de desarrollo regional de Baleares, desarrollé un primer modelo de identificación de fases de emprendimiento que tuvo su desarrollo en el programa de formación antes citado, Entrénate para emprender, o sus diferentes formulaciones como el programa Aceleradora de personas emprendedoras del IFOC en Calvià, Mallorca.

Durante la impartición del programa antes citado pude contrastar como el autoconocimiento previo resultaba clave para identificar el perfil o no emprendedor de la persona, y sobre todo para la construcción de ideas de negocio viables y de retorno social. Así, esta suerte de triaje previo, utilizando el símil de la jerga hospitalaria, acerca de los motivaciones, valores, creencias, competencias, recursos y objetivos, resulta clave si se pretende ayudar a forjar proyectos de emprendimiento individualizados que sean sostenibles.

En este sentido, para el desarrollo de las ideas de negocio en proyectos viables, el análisis de la interacción de las personas emprendedoras con el sistema en el que deben emprender se convierte en un elemento clave. En este sentido la incorporación al estudio del modelo de gamificación HEXAD (Marczewski, 2015), para identificar la interacción lúdica con el sistema y los elementos motivadores para promotores, partners y clientes ha sido clave.

Como se verá, la amplitud del término emprendedor, así como las diferentes disciplinas que lo analizan, dificulta su análisis y aprendizaje, y demandan por parte del investigador en este campo tener una mente abierta y atenta. Siguiendo a (Liñán, 2004) "las bases teóricas de la educación en emprendimiento no están sólidamente establecidas, y la ausencia de una definición aceptada plantea problemas importantes, como la controversia que surge de los diferentes objetivos y variedades de la iniciativa emprendedora".

Es por esta razón que mi interés con esta tesis, como lo fue en el pasado en mi experiencia como investigador novel en los campos de refugiados o como en mi diploma de suficiencia investigadora, no es otro que el de aportar algo de luz en este campo, combinando las disciplinas que he estudiado: Psicología a través de la Licenciatura en Psicología en la UB, Psicología social en el DEA en Psicología Social en la UB y Economía, en el grado en administración de empresas en la UOC.

Así, mi intención es aportar a través de estas disciplinas y de mi experiencia profesional sobre el tema, elementos para la discusión dirigidos a optimizar la oferta formativa, de forma que sirva para ayudar a capacitar a las personas emprendedoras, para que puedan devolver el máximo valor a la sociedad mediante proyectos e ideas de negocio de emprendimiento viables que acompañen el desarrollo de su vocación profesional. En este sentido el objetivo es aportar algo de luz al debate sobre la génesis de los proyectos viables, mediante la identificación de algunas de las claves que puedan facilitar emprendimientos viables, como el papel del autoconocimiento personal, las actitudes, la determinación y las creencias en la configuración del perfil emprendedor, así como el papel de la interacción con el medio en la adaptación del modelo de negocio basada en elementos lúdicos.

El principal riesgo como en toda investigación aplicada, es superar ciertos sesgos, especialmente el de expectancia, el producido cuando el investigador utiliza los conocimientos previos, condicionando la observación realizada, así como la dispersión, dadas las múltiples variables que influyen en el proceso emprendedor. En este sentido, esta Tesis ha sufrido múltiples revisiones, para condensar el mensaje y hacerlo más sincrético.

Espero en este sentido, que mi conocimiento práctico previo no haya limitado mi capacidad de observación, y en vez de esto haya actuado de palanca para abrir mis horizontes y no para condicionar el objeto de estudio, la discusión posterior y sus conclusiones.

En paralelo a la elaboración de la tesis he publicado dos investigaciones, a las que hago referencia en esta tesis, (Llorente-López, 2022; Llorente-López et al., 2021).

La primera analiza las posibilidades de utilizar el modelo de usuarios de la gamificación HEXAD, en (Tondello et al., 2017), para ayudar a la configuración de proyectos empresariales viables, la segunda, se apoya en el modelo producido en la anterior, para analizar la posibilidad de ser usado en otros campos como el de la orientación vocacional.

Es mi intención que los elementos que aporto en el momento de escribir esta tesis, habida cuenta del impacto que tendrá sobre la economía social la pandemia de la COVID-19 así como otros eventos como la guerra en Ucrania de impredecible resolución, sirvan para aportar claves a las instituciones económicas y educativas pertinentes para los que elijan el emprendimiento como alternativa laboral, y, les ayude a diseñar a éstas programas formativos que se sustenten en los factores claves que llevaron a emprender a las personas emprendedoras exitosas, como dicta el título de esta tesis, y así optimizar los recursos públicos y dar una oportunidad a los que más

la necesitan de reinventarse mediante la transformación de su vocación en proyectos empresariales viables y sostenibles en el tiempo.



# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	9
EXPERIENCIA PREVIA EN LA FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO.	11
ÍNDICE GENERAL	17
ÍNDICE DE TABLAS	25
ÍNDICE DE FIGURAS	27
ÍNDICE DE GRÁFICAS	29
ABREVIATURAS	35
RESUMEN	37
ABSTRACT	39
RESUM	41
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.	43
1.1. Introducción.	43
1.2. Finalidad y objetivos de esta investigación.	47
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN.	53
Introducción.	53
2.1. Encuadre general.	54
2.2. La persona emprendedora.	56
2.2.1. Concepto de persona emprendedora.	56
2.2.2. Concepto de Emprendimiento.	57
2.3. Modelos explicativos del emprendimiento.	59
2.3.1. Teorías explicativas del espíritu y la personalidad emprendedora.	60
2.3.2. Teorías explicativas de la Intención emprendedora.	63
2.3.3. Teorías económicas explicativas del comportamiento emprendedor.	66
2.3.4. Teorías motivacionales en las personas emprendedoras.	69
2.4. Modelos de proceso de emprendimiento.	73
2.5. Educación emprendedora	79
	17

2.5.1.	Formación técnica en emprendimiento: Ideas, modelos de negocio y planes de negocio.	82
2.5.2.	Formación en Competencias y Roles de emprendimiento.	86
2.6.	Programas de emprendimiento.	90
2.6.1.	Objetivos de los programas de emprendimiento.	91
2.6.2.	Contenidos de los programas de emprendimiento.	93
2.6.3.	Usuarios de los programas de emprendimiento.	99
2.7.	Recursos para emprender.	103
2.7.1.	Acceso a la financiación.	103
2.7.2.	Acceso a la formación emprendedora y el asesoramiento.	105
2.7.3.	Acceso a los espacios de emprendimiento.	106
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO: OBJETIVOS, DISEÑO, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS ASOCIADAS		109
3.1.	Metodología del Objetivo 1: Identificar los modelos y revisar el estado del arte de los principales factores asociados al éxito empresarial y a la formación emprendedora.	112
3.1.1.	Primera fase de la revisión del estado del arte	114
3.1.2.	Segunda fase de revisión del estado del arte.	114
3.2.	Metodología del Objetivo 2: Análisis de la oferta formativa, los contenidos de los programas y los servicios de los centros de emprendimiento públicos y privados.	115
3.2.1.	OE2. Elección de los contenidos de pedagogía comparada entre las diferentes agencias de desarrollo.	116
3.2.2.	OE3. Elección de los servicios ofrecidos en ofrecidos en los centros de emprendimiento:	117
3.2.3.	Procedimiento de selección de la muestra de las agencias de desarrollo analizadas y la oferta formativa y los programas analizados.	117
3.2.4.	Diseño de variables.	119
3.2.4.	Metodología de análisis.	120

3.3. Metodología del Objetivo 3: Análisis del staff de los centros de emprendimiento: Encuesta dirigida a las personas formadoras y entrevista categorizada a responsables de centros.	120
3.3.1. OE4. Encuesta a personas formadoras.	121
3.3.2. Muestra de PF en centros de emprendimiento.	121
3.3.3. Procedimiento de selección de las personas formadoras de centros de emprendimiento.	122
3.3.4. Diseño de las variables y medición de la encuesta dirigida a las personas formadoras.	123
3.3.5. Metodología de análisis de los datos de la encuesta.	125
3.3.6. OE5. Entrevista estructurada a responsables de centros.	127
3.3.7. Muestra de responsables de centros.	127
3.3.7. Procedimiento de selección PR de centros.	129
3.3.8. Diseño de la entrevista focal dirigida a las personas responsables de centros de emprendimiento.	130
3.3.9. Metodología de análisis de entrevistas a expertos de centros de emprendimiento:	130
3.4. Metodología del Objetivo 4: Encuesta dirigida a la población emprendedora.	131
3.4.1. Población de la encuesta a personas emprendedoras.	131
3.4.2. Procedimiento de selección de las personas emprendedoras.	135
3.4.3. Metodología de análisis de los datos de la encuesta.	135
3.4.4. Diseño de la encuesta para las personas emprendedoras.	137
3.4.4. Pasación de la prueba	141
3.5. Metodología del objetivo 5. Contraste cualitativo de resultados	142
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>143</b>
4.1. Contextualización de los resultados	143
4.1.1. Perfil de la persona emprendedora en el mundo.	143
4.1.2. Perfil de la persona emprendedora en España.	147
4.1.3. Perfil de la persona emprendedora en las Islas Baleares.	150

4.2. Resultados del Objetivo 1. OE1.	153
4.3. Resultados del Objetivo 2: Análisis de los contenidos de los programas ofertados.	157
4.3.1. Resultados OE2. Oferta de contenidos y programas de los centros públicos.157	
4.3.2. Resultados OE2. Oferta de contenidos y programas de los centros privados.	166
4.3.3. Resultados OE3. Oferta de contenidos ofertados en los programas públicos y privados.	172
4.3.4. Resultados OE3. Servicios ofrecidos por los centros públicos y privados.	173
4.4. Resultados del Objetivo 3: Análisis del Staff de los centros: personas formadoras de programas de emprendimiento y responsables de Centros.	178
4.4.1. Resultados OE4. Personas formadoras de emprendimiento.	178
4.4.2. Resultados OE5. Responsables de centros de emprendimiento.	182
4.5. Resultados del Objetivo 4: Personas emprendedoras SU, BB y EB.	203
4.5.1. Resultados OE6. Personas emprendedoras consolidadas, EB.	203
4.5.2. Resultados OE7. Personas emprendedoras en estado nuevo, BB.	208
4.5.3. Resultados OE8. Personas emprendedoras en estado Naciente, SU.	213
4.6. Resultados del Objetivo 5: Análisis entre resultados de encuestas e información analizada.	217
4.6.1. Resultados OE9. Contraste en Personas Emprendedoras.	217
4.6.2. Resultados OE10. Contraste entre la oferta de contenidos y servicios y la opinión de los EB.	222
4.6.3. Resultados OE11. Contraste entre EB vs. las PR.	223
4.6.4. Resultados OE12. Contraste entre las PF vs. EB.	227
4.6.5. Resultados OE13. Contraste entre la población SU y BB (TEA) vs. PF.	230
4.6.6. Resultados OE14. Contraste entre la oferta finalmente publicada y la opinión de las PR.	233

4.6.7.	Cuadro resumen de los principales resultados:	236
CAPÍTULO 5 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		241
5.1.	Discusión del objetivo 1: OE1. Revisión bibliográfica.	241
5.1.1.	Concepto de emprendimiento.	242
5.1.2.	Educación emprendedora.	244
5.1.3.	Aprendizaje en emprendimiento.	247
5.1.4.	Cognición e intención emprendedora.	248
5.1.5.	Personalidad emprendedora.	251
5.1.6.	Factores críticos del éxito empresarial.	252
5.1.7.	Nuevos debates y usuarios de emprendimiento.	254
5.2.	Discusión del objetivo 2. Oferta de contenidos y servicios de centros públicos	256
5.2.1	Discusión OE2. Oferta de contenidos y programas ofertados.	256
5.2.2.	Discusión OE3. Oferta de servicios ofertados.	257
5.3.	Discusión del Objetivo 3: Análisis del Staff de los centros: PF de programas de emprendimiento y PR de Centros.	259
5.3.1.	Discusión OE4. PF de emprendimiento.	259
5.3.2.	Discusión OE5. PR de centros de emprendimiento.	260
5.4.	Discusión del Objetivo 4: Personas emprendedoras SU, BB y EB.	261
5.4.1.	Discusión OE6. Emprendimiento EB.	261
5.4.2.	Discusión OE7. Emprendimiento Nuevo, BB.	262
5.4.3.	Discusión OE8. Emprendimiento Naciente, SU.	263
5.5.	Discusión del Objetivo 5: Contraste entre encuestas e información analizada.	265
5.5.1.	Discusión OE9. Contraste entre personas emprendedoras.	265
5.5.2.	Discusión OE10. Contraste entre la oferta de contenidos y servicios con los EB.	266
5.5.3.	Discusión OE11. Contraste entre las personas emprendedoras vs. las PR.	267
5.5.4.	Discusión OE12. Contraste entre las PF vs. EB.	268

5.5.5.	Discusión OE13. Contraste entre la población SU y BB (TEA) vs. PF.	
	269	
5.5.6.	Discusión OE14. Contraste entre la oferta finalmente publicada y la opinión de las PR.	270
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES		271
6.1.	Conclusiones del Primer Objetivo:	273
6.2.	Conclusiones del Segundo Objetivo:	274
6.2.1.	Conclusión del Objetivo Específico 2: OE2.	274
6.2.2.	Conclusión del Objetivo Específico 3: OE3.	275
6.3.	Conclusiones parciales del Tercer Objetivo:	276
6.3.1.	Conclusión del Objetivo Específico 4: OE4.	276
6.3.2.	Conclusión del Objetivo Específico 5: OE5.	277
6.4.	Conclusiones parciales del Cuarto Objetivo:	277
6.4.1.	Conclusión del Objetivo Específico 6: OE6.	278
6.4.2.	Conclusión del Objetivo Específico 7: OE7.	278
6.4.3.	Conclusión del Objetivo Específico 8: OE8.	279
6.5.	Conclusiones parciales del Quinto Objetivo:	279
6.5.1.	Conclusión del Objetivo Específico 9. OE9	279
6.5.2.	Conclusión del Objetivo Específico 10. OE10	280
6.5.3.	Conclusión del Objetivo Específico 11. OE11	280
6.5.4.	Conclusión del Objetivo Específico 12. OE12	281
6.5.5.	Conclusión del Objetivo Específico 13. OE13	281
6.5.6.	Conclusión del Objetivo Específico 14. OE14	282
6.6.	Conclusiones generales:	282
CAPÍTULO 7 PROPUESTA DE PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO, LIMITACIONES y PASOS FUTUROS		285
7.1.	Elementos que debe contemplar un programa integral de emprendimiento:	285
	285	
7.1.1.	Identificación del estadio en el que ingresa la persona al programa.	285
7.1.2.	Variables claves contextuales.	285

7.1.3. Variables personales.	286
7.1.4. Variables de proceso.	286
7.1.5. Variables de contenido.	287
7.2. Reflexiones sobre un programa de emprendimiento:	287
7.2.1. por lo que hace referencia a los objetivos de un programa de emprendimiento:	287
7.2.2. por lo que hace referencia a la definición de los contenidos, bloques o apartados.	288
7.2.3. por lo que hace referencia a las variables de contexto, hábitos, acompañamiento y espacios:	289
7.2.2. por lo que hace referencia a los Procesos, procedimientos, financiación, accesibilidad a los programas y el asesoramiento.	289
7.3. Límites del programa y objetivos ODS.	291
7.4. Implicaciones. Modelo propuesto: Modelo de Emprendimiento por Estadios y Tipologías. MEET.	291
7.5. Limitaciones de la investigación	294
7.6. Sigüientes pasos.	295
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	299
ANEXOS	331
Anexo 1. Determinación de las palabras de búsqueda basados en los tesauros UNESCO y ERIC	333
Anexo 2. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de revistas de impacto	335
Anexo 3. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2):	337
Anexo 4. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2) y personas formadoras (4):	347
Anexo 5. Cuestionario para responsables de centros de emprendimiento:	355
Anexo 6. Cuestionario de iniciativa para personas emprendedoras:	367
Anexo 7. Cuestionario para PF de personas emprendedoras	384



# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos principales, sub Objetivos y tareas asociadas a esta tesis.....	49
Tabla 2 Clasificación de los servicios ofrecidos por los centros de emprendimiento. ....	117
Tabla 3. Resultados de independencia de las muestras analizadas de PF, y personas emprendedoras; SU, BB y EB.....	125
Tabla 4. Estadísticos asociados a las respuestas de las PF. ....	126
Tabla 5. Matriz de correlaciones de las respuestas de las PF.....	127
Tabla 6. Muestra de PR de centros. Elaboración propia, .....	128
Tabla 7. Realización de las entrevistas. ....	129
Tabla 8. Estimación Universo muestral en Mallorca. Fuente: Ibestat (2020). ....	131
Tabla 9. Estimación Universo diferentes muestras. Fuente: Ibestat (2020).....	132
Tabla 10. Estimación muestra EB con p conocida. Elaboración propia.....	132
Tabla 11. Nivel de estudios de la muestra. Elaboración propia .....	133
Tabla 12. % Demanda según modelo Llorente-López (2017).....	135
Tabla 13. Principales estadísticos de Las muestras de Personas emprendedoras SU, BB, EB y PF... ..	136
Tabla 14. Matriz de correlaciones de la muestra de personas emprendedoras SU. ....	136
Tabla 15. Matriz de correlaciones de la muestra de personas emprendedoras BB. ....	137
Tabla 16. Matriz de correlaciones de la muestra de personas emprendedoras EB. ....	137
Tabla 17. Determinación de las palabras de búsqueda no encontradas en los tesauros UNESCO y ERIC. Fuente: Elaboración propia. ....	154
Tabla 18. Conceptos finales. Elaboración propia.....	154
Tabla 19. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de tesis doctorales. Fuente: Elaboración propia. ....	155
Tabla 20. Número de resultados absolutos obtenidos según las bases de datos consultadas y número de documentos analizados. Fuente: Elaboración propia .....	156
Tabla 21. N.º de Horas de formación dirigidas al emprendimiento 1T 2020. Elaboración propia.....	158
Tabla 22. Servicios ofrecidos por las grandes agencias de desarrollo 1S 2020. ....	173
Tabla 23. Servicios ofrecidos, % ADL de Baleares 1S 2020. ....	174
Tabla 24. Servicios ofrecidos total ADL analizadas, %1S 2020.....	175
Tabla 25. Tipo de servicios ofrecidos en los centros privados abiertos 1S 2020. ....	176
Tabla 26. Tipo de servicios ofrecidos en los centros privados 1S 2020. ....	177
Tabla 27. Total, del tipo de servicios ofrecidos en centros privados analizados 1S 2020. ....	178
Tabla 28. Tabla Matriz de correlaciones de las respuestas de las PF.....	182
Tabla 29. Tabla matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado EB.....	207
Tabla 30. Tabla matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado BB.....	212
Tabla 31. Tabla matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado SU. ....	216
Tabla 32. Resultados de la oferta de contenidos y expectativas de las EB.....	222
Tabla 33. Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB.....	223
Tabla 34. Resumen de los principales resultados encontrados. ....	239
Tabla 35. Principales conclusiones de los subobjetivos.....	272
Tabla 36. Modelo MEET. Llorente-López 2022. ....	292
Tabla 37. Determinación de las palabras de búsqueda basados en los tesauros UNESCO y ERIC. ...	333
Tabla 38. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de revistas de impacto. ....	335



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Reelaboración propia a partir del modelo de Sánchez (2011).....	54
Figura 2. Modelo de selección de la carrera de (Lent et al., 1994) visto en (Olaz, 2004) .....	55
Figura 3. Modelo de Rauch y Frese (2007b). .....	61
Figura 4. Teoría del Comportamiento Planeado. Ajzen (1991) .....	64
Figura 5. Teoría del Evento Emprendedor Shapero y Sokol (1982). .....	65
Figura 6. Teoría del Potencial Emprendedor. Krueger y Brazeal (1994). .....	66
Figura 7. Modelo HEXAD y Objetivo. Elaboración propia.....	71
Figura 8. Motivantes y recompensas RAMP. Fuente Marczewski (2015).....	72
Figura 9. desencadenantes del modelo Llorente-López et al. (2021).....	72
Figura 10. Fases de emprendimiento en el proyecto GEM. Fuente GEM (2020) .....	77
Figura 11. Proceso emprendedor según el proyecto GEM. Fuente Kelley et al. (2015). .....	78
Figura 12. Modelo CANVAS REVISADO. Recuperado Llorente-López (2012). .....	85
Figura 13. Modelo de proceso emprendedor Universidad de Pretoria. Fuente Kruger (2004).....	87
Figura 14. Modelo de competencias del modelo EntreComp. Fuente COSME. ....	90
Figura 15. Mapa de contenidos de emprendimiento de Barcelona Activa 2021. Fuente: BarcelonaActiva (2021).....	93
Figura 16. Sistema de clasificación de la oferta de programas de emprendimiento de Barcelona Activa 2021. Fuente: BarcelonaActiva (2021). .....	94
Figura 17. Cartera de servicios de Barcelona Activa 2021. Fuente: BarcelonaActiva (2021). .....	98
Figura 18. Ruta para la determinación de términos clave de búsqueda. Elaboración propia.....	114
Figura 19. Proceso de identificación de documentos relevantes. ....	115
Figura 20. Sistema de ecuaciones estructurales para definir el proceso emprendedor. Fuente Hui Chen et al. (2018). .....	250



# ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Competencias en la fase 1. Barreira (2005).....	87
Gráfica 2. Competencias en la fase 2. Barreira (2005).....	88
Gráfica 3. Competencias en la fase 3. Barreira (2005).....	88
Gráfica 4. Competencias en la fase 3. Barreira (2005).....	88
Gráfica 5. Porcentaje promedio, según la fuente de origen del capital semilla requerido para la puesta en marcha y desarrollo de los negocios nacientes en España. Fuente: GEM España (2019-2020).....	103
Gráfica 6. Porcentaje de la evolución del porcentaje de personas que han invertido en proyectos de terceros en el periodo 2004-2021 en España. Fuente: GEM España (2019-2020).....	104
Gráfica 7. Sexo de la muestra de PF. Elaboración propia. ....	121
Gráfica 8. Procedencia de la muestra. Elaboración propia. ....	122
Gráfica 9. Sexo de la muestra de personas emprendedoras. Elaboración propia. ....	132
Gráfica 10. Edad promedio de la muestra. Elaboración propia. ....	132
Gráfica 11. Procedencia de la muestra. Elaboración propia. ....	133
Gráfica 12. Tipo de emprendimiento realizado. Elaboración propia. ....	133
Gráfica 13. Tipo de personas emprendedoras según GEM. Elaboración propia. ....	134
Gráfica 14. Temática proyectos. Elaboración propia.....	134
Gráfica 15. Estadio de la demanda de servicios de emprendimiento en el momento de realizar la encuesta.....	135
Gráfica 16. TEA Mundial 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).....	144
Gráfica 17. TEA Mundial por sexos 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020). ....	144
Gráfica 18. TEA Mundial por edades 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).....	145
Gráfica 19. Valor medio de la inversión informal 2019 y 2020. Fuente GEM (2020). ....	146
Gráfica 20. TEA Mundial motivaciones 1 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020). ....	146
Gráfica 21. TEA Mundial motivaciones 2 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020). ....	147
Gráfica 22. Evolución del índice TEA por sexo en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020). ....	148
Gráfica 23. Distribución por sexo de colectivos personas emprendedoras en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020).....	148
Gráfica 24. Evolución del índice TEA por tramos de edad en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020).....	149
Gráfica 25. Distribución de los colectivos personas emprendedoras por nivel de educación en España en 2020. Fuente GEM España (2019-2020).....	149
Gráfica 26. Evolución del índice TEA por nivel de renta en España durante 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020). ....	149
Gráfica 27. El proceso emprendedor en España en 2020, según el motivo para emprender y sexo. Fuente GEM España (2019-2020). ....	150
Gráfica 28. Evolución del índice de actividad emprendedora. Fuente GEM Baleares (2019-2020). ....	151
Gráfica 29. Distribución por edad según las etapas del proceso emprendedor en 2020. Fuente GEM Baleares (2019-2020). ....	151
Gráfica 30. Distribución por género según las etapas del proceso emprendedor. Fuente GEM Baleares (2019-2020).....	152

Gráfica 31. Distribución por nivel educativo según las etapas del proceso emprendedor. Fuente GEM Baleares (2019-2020). .....	152
Gráfica 32. Distribución por nivel de renta según las etapas del proceso emprendedor. Fuente GEM Baleares (2019-2020). .....	152
Gráfica 33. TEA en función del principal motivo para emprender. Fuente GEM Baleares (2019-2020).	153
Gráfica 34. % de contenidos dedicados en las principales ADL del Estado 2020. Fuente elaboración propia a partir de datos publicados .....	157
Gráfica 35. % de contenidos dedicados en las principales ADL En Mallorca (Palma y Calvià) 2020. Fuente elaboración propia a partir de datos publicados .....	158
Gráfica 36. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Barcelona Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad. ....	159
Gráfica 37. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Andalucía Emprende 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.....	159
Gráfica 38. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Madrid Emprende 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.....	160
Gráfica 39. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de València Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad. ....	160
Gráfica 40. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Zaragoza Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad. ....	161
Gráfica 41. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Palma Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad. ....	161
Gráfica 42. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de IFOC 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad. ....	162
Gráfica 43. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del Itinerario Emprendedor de Palma Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.....	163
Gráfica 44. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de la Aceleradora de Personas Emprendedoras de IFOC. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad. ....	163
Gráfica 45. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de “Plan de empresa, emprende con éxito” de València Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad. ....	164
Gráfica 46. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa INICIA de Barcelona Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.....	164
Gráfica 47. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa “Entrena’t Per Emprendre” de Barcelona Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.....	165
Gráfica 48. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de los programas públicos analizados. 1T 2020. Fuente: Elaboración propia. ....	165
Gráfica 49. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa Be an Entrepreneur de Escola d’emprenedors. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.....	166
Gráfica 50. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa ESCUELA DE EMPRENDEDORAS de Valnalón. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad. ....	166
Gráfica 51. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa Explorer de CISE Fundación. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.....	167
Gráfica 52. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del grado LEINN de TeamLabs. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad. ....	167

Gráfica 53. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de los programas privados analizados. 1T 2020. Fuente: Elaboración propia.....	169
Gráfica 54. Resultados en centros públicos y privados sobre contenidos ofertados en sus programas. .....	173
Gráfica 55. Diferencial oferta de contenidos en centros públicos y privados.....	173
Gráfica 56. Detalle de los servicios ofrecidos por las grandes agencias de desarrollo.....	174
Gráfica 57. Detalle de los servicios ofrecidos por las ADL de Baleares.....	175
Gráfica 58. Detalle de los servicios ofrecidos por el total de las ADL analizadas.....	176
Gráfica 59. Detalle del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados abiertos.....	176
Gráfica 60. Detalle del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados.....	177
Gráfica 61. Detalle del total del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados analizados.....	178
Gráfica 62. Aspectos externos al emprendimiento 1. Según opinión de las PF. Elaboración Propia. ...	179
Gráfica 63. Aspectos externos al emprendimiento 2. Según opinión de las PF. Elaboración Propia. ...	179
Gráfica 64. Aspectos internos al emprendimiento según la opinión de las PF. Elaboración Propia.....	180
Gráfica 65. Opiniones sobre la formación que reciben las personas emprendedoras según las PF. Elaboración Propia.....	181
Gráfica 66. Aspectos clave de la TCP y otros factores para la formación de las personas emprendedoras desde la perspectiva de las PF. Elaboración Propia.....	181
Gráfica 67. Definición de iniciativa emprendedora. Elaboración propia.....	183
Gráfica 68. Nivel de influencia de los familiares en la elección del emprendimiento como opción de trabajo.....	183
Gráfica 69. Modelo de emprendimiento. Elaboración propia.....	184
Gráfica 70. Contenidos que impartimos.....	185
Gráfica 71. Contenidos % sobre el total.....	186
Gráfica 72. Acciones formativas por fases de emprendimiento. Elaboración propia.....	189
Gráfica 73. Programas que ofrece la entidad. Elaboración propia.....	193
Gráfica 74. Competencias técnicas. Elaboración propia.....	194
Gráfica 75. Formación en competencias genéricas. Elaboración propia.....	195
Gráfica 76. Espacios a disposición de las personas emprendedoras. Elaboración propia.....	195
Gráfica 77. Asesoramiento individualizado en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.....	196
Gráfica 78. Tipo de asesoramiento ofrecido en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.....	197
Gráfica 79. Coordinación con otras agencias de desarrollo. Fuente elaboración propia.....	198
Gráfica 80. Recursos para personas emprendedoras en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia. .....	198
Gráfica 81. Tipos de redes ofertadas en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.....	200
Gráfica 82. Tipología de formación ofertada en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.....	200
Gráfica 83. Pedagogía utilizada en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.....	201
Gráfica 84. Aspectos externos al emprendimiento 1. EB. Elaboración Propia.....	203
Gráfica 85. Aspectos externos al emprendimiento 2. EB. Elaboración Propia.....	204
Gráfica 86. Aspectos internos al emprendimiento 2. EB. Elaboración Propia.....	205
Gráfica 87. Opiniones sobre la formación recibida por las EB 1. Elaboración Propia.....	205
Gráfica 88. Opiniones sobre la formación recibida por las EB 2. Elaboración Propia.....	206
Gráfica 89. Patrón de personalidad de las personas emprendedoras. EB. Elaboración Propia.....	206
Gráfica 90. Aspectos clave de la TCP y otros factores. EB. Elaboración Propia.....	207

Gráfica 91. Aspectos externos al emprendimiento 1. Personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia.....	208
Gráfica 92. Aspectos externos al emprendimiento 2. Personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia.....	209
Gráfica 93. Aspectos internos al emprendimiento. Personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia .....	209
Gráfica 94. Opiniones sobre la formación recibida por las personas emprendedoras nuevas 1. Elaboración Propia.....	210
Gráfica 95. Opiniones sobre la formación recibida por las personas emprendedoras nuevas 2. Elaboración Propia.....	210
Gráfica 96. Patrón de personalidad de las personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia. ....	211
Gráfica 97. Aspectos clave de la TCP y otros factores. BB. Elaboración Propia. ....	211
Gráfica 98. Aspectos externos al emprendimiento 1. SU. Elaboración Propia.....	213
Gráfica 99. Aspectos externos al emprendimiento 2. SU. Elaboración Propia.....	213
Gráfica 100. Aspectos internos al emprendimiento. SU. Elaboración Propia.....	214
Gráfica 101. Opiniones sobre la formación recibida por las SU 1. Elaboración Propia. ....	214
Gráfica 102. Opiniones sobre la formación recibida por las SU 2. Elaboración Propia. ....	215
Gráfica 103.. Patrón de personalidad de las SU. Elaboración Propia. ....	215
Gráfica 104. Aspectos clave de la TCP y otros factores, en las SU. Elaboración Propia. ....	216
Gráfica 105. Comparativa motivadores extrínsecos 1. Elaboración propia.....	218
Gráfica 106. Comparativa motivadores extrínsecos 2. Elaboración propia.....	218
Gráfica 107. Comparativa motivadores intrínsecos. Elaboración propia. ....	219
Gráfica 108. Comparativa motivadores Global. Elaboración propia. ....	220
Gráfica 109. Comparativa formación alumnos y docentes. Elaboración propia. ....	220
Gráfica 110. Comparativa ítems valoración formación. Elaboración propia.....	221
Gráfica 111. Comparativa de la TCP y de elementos propios. Elaboración propia. ....	221
Gráfica 112. Resultados de la oferta de contenidos y expectativas de las EB en %. ....	222
Gráfica 113. Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB.....	223
Gráfica 114. Comparativa de la oferta recibida y propuesta de asesoramiento. Elaboración propia.....	224
Gráfica 115. Comparativa entre la propuesta de contenidos percibida por las PR y la oferta percibida por las EB. Elaboración propia. ....	224
Gráfica 116. Comparativa de la oferta recibida y propuesta de programas. Elaboración propia.....	225
Gráfica 117. Comparativa con la percepción de las redes ofrecidas. Elaboración propia. ....	226
Gráfica 118. Comparativa Percepción de los Espacios para emprender. Elaboración propia. ....	227
Gráfica 119. Recursos percibidos para emprender. Elaboración propia. ....	227
Gráfica 120. Comparativa motivadores extrínsecos 1. Elaboración propia.....	228
Gráfica 121. Comparativa motivadores extrínsecos 2. Elaboración propia.....	228
Gráfica 122. Comparativa motivadores intrínsecos. Elaboración propia. ....	229
Gráfica 123. Comparativa elementos formación. Elaboración propia.....	229
Gráfica 124. Comparativa de la TCP + elementos. Elaboración propia.....	230
Gráfica 125. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Motivadores extrínsecos 1. Elaboración propia. ....	230
Gráfica 126. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Motivadores extrínsecos 2. Elaboración propia. ....	231

Gráfica 127. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Motivadores intrínsecos. Elaboración propia .....	232
Gráfica 128. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Ítems formación 1. Elaboración propia .....	232
Gráfica 129. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Ítems formación 2. Elaboración propia .....	233
Gráfica 130. Comparativa percepción entre PR y oferta publicada. Contenidos ofertados. Elaboración propia .....	234
Gráfica 131. Percepción de las PR sobre los contenidos ofertados. Elaboración propia. ....	234
Gráfica 132. Percepción de las PR del asesoramiento ofertado. Elaboración propia.....	235
Gráfica 133. Percepción de las PR de las redes ofertadas. Elaboración propia. ....	235
Gráfica 134. Percepción de las PR de los espacios ofertados. Elaboración propia. ....	236
Gráfica 135. Comparativa de servicios, centros públicos y privados.....	257
Gráfica 136. Diferencial de la oferta entre centros públicos y privados analizados.....	258



## ABREVIATURAS

ADL	Agencia de Desarrollo Local.
COVID-19	Coronavirus 2019.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
SGR	Sociedad de Garantía Recíproca.
MN	Modelo de Negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011)
GEM	Global Entrepreneurship Monitor.
NEA	Necessity Entrepreneurship Activity.
OEA	Opportunity Entrepreneurship Activity.
VEA	Vocational Entrepreneurship Activity.
EI	Personas Emprendedoras por Ideas.
EC	Personas Emprendedoras por Competencias.
TEA	Tasa de Actividad emprendedora (SU+BB).
SU	Personas Emprendedoras en estado naciente (Nascent Entrepreneurship), GEM.
BB	Personas Emprendedoras en estado Nuevo (Baby Business), GEM.
EB	Personas Emprendedoras Consolidadas (Established Business), GEM.
PR	Personas Responsables de Centros de emprendimiento.
PF	Personas Formadoras de personas emprendedoras.
TAS	Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1986, 1989)
TCP	Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991).
TSC	Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1986).
TSCC	Teoría Social Cognitiva de la Carrera (Lent et al., 1994).
RAMP	Modelo RAMP de motivación (Marczewski, 2019; Pink, 2011).
HEXAD	Teoría de Usuarios de Gamificación. (Marczewski, 2015; Marczewski 2019; Tondello et al., 2017, Tondello et al., 2016).

NB: Para facilitar la lectura de la tesis, utilizaremos de forma indistinta a lo largo de esta los acrónimos referidos a personas emprendedoras con sus expresiones completas, así se utilizará de forma indistinta SU por persona emprendedor potencial, BB por persona emprendedora naciente o EB por persona emprendedora consolidada.



## RESUMEN

En España, las agencias públicas de desarrollo y de promoción económica, así como los centros privados de formación empresarial gastan grandes cantidades de dinero en programas de fomento del emprendimiento.

Esta tesis arranca con una revisión extensa de la literatura actualizada con el estado del arte con la finalidad de identificar qué criterios son clave en los proyectos empresariales viables. De otro lado analiza los contenidos de los programas de las principales agencias de desarrollo y centros privados, y de otro, entrevista a los actores implicados para comprobar qué factores consideran ellos clave para el éxito empresarial, estos son; las personas emprendedoras en estado naciente, las personas emprendedoras en estado nuevo, las personas emprendedoras en estado consolidado, las personas responsables de centros de formación públicos y privados, las personas formadoras de estos centros.

A partir de estos análisis trata de comprobar si los programas de emprendimiento se centran en desarrollar aquellos factores clave que permitieron en su día consolidar proyectos de emprendimiento viables a las personas emprendedoras consolidadas.

Los resultados indican que los factores más valorados por las personas emprendedoras exitosas son aquellos relacionados con el autoconocimiento personal y profesional, tales como la autoconciencia de los propias motivaciones y objetivos, el fomento de la autoeficacia y la autodeterminación a la hora de emprender, poniendo nuevamente de manifiesto el poder de las actitudes y de las creencias en línea con la revisión teórica. A partir de estos resultados se constata la escasa presencia de estos factores en los programas formativos en favor de otro tipo de contenidos de carácter más técnico y de fomento de competencias genéricas.

La investigación aporta información novedosa acerca del proceso de emprender, proponiendo una nueva fase previa destinada al autoconocimiento, y pone de relevancia cómo la forma de interaccionar lúdicamente con el entorno podría ayudar en el desarrollo de ideas de negocio viables, estableciendo un conjunto de recomendaciones y una hoja de ruta que permita incrementar la eficacia general de estos programas, para la consecución de proyectos empresariales viables y maximizar así los recursos invertidos.

**Palabras clave:** Persona Emprendedora, Emprendimiento, Éxito empresarial, Cognición emprendedora, Aprendizaje del emprendimiento, Educación emprendedora, Tipos de usuario HEXAD.



## ABSTRACT

In Spain, public development, and economic promotion agencies, as well as confidential business training centers, spend substantial amounts of money on entrepreneurship promotion programs.

This thesis starts with an extensive review of the literature and the state of the art to identify which criteria are key to successful entrepreneurial projects. On the other hand, it analyzes the contents of the programs of the main development agencies and private centers, and on the other hand, it interviews the actors involved in order to test which factors they consider key for entrepreneurial success, namely, entrepreneurs in nascent stage, entrepreneurs in new stage, entrepreneurs in consolidated stage, people in charge of public and private training centers, trainers of these centers.

Based on these analyses, the aim is to verify whether entrepreneurship programs focus on developing those key factors that once allowed consolidated entrepreneurs to consolidate successful entrepreneurial projects.

The results indicate that the factors most valued by successful entrepreneurs are those related to personal and professional self-knowledge, such as self-awareness of one's own motivations and objectives, the promotion of self-efficacy and self-determination when it comes to entrepreneurship, once again highlighting the power of attitudes and beliefs in line with the theoretical review. These results show the scarce presence of these factors in training programs in favor of other types of contents of a more technical nature and the promotion of generic competencies.

The research provides new information about the entrepreneurial process, proposing a new previous phase aimed at self-knowledge, and highlights how the way of interacting playfully with the environment could help in the development of viable business ideas, establishing a set of recommendations and a roadmap to increase the overall effectiveness of these programs, in order to achieve viable business projects and maximize the resources invested.

**Key words:** Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial success, Entrepreneurial cognition, Entrepreneurship learning, Entrepreneurship education, HEXAD user types.

+

## RESUM

A Espanya, les agències públiques de desenvolupament i de promoció econòmica, així com els centres privats de formació empresarial gasten grans quantitats de diners en programes de foment de l'emprenedoria.

Aquesta tesi arrenca amb una revisió extensa de la literatura i de l'estat de l'art amb la finalitat d'identificar quins criteris són clau en els projectes empresarials d'èxit. D'un altre costat analitza els continguts dels programes de les principals agències de desenvolupament i centres privats, i d'un altre, entrevista als actors implicats per a comprovar quins factors consideren clau ells per a l'èxit empresarial, aquests són; les persones emprenedores en estat naixent, les persones emprenedores en estat nou, les persones emprenedores en estat consolidat, les persones responsables de centres de formació públics i privats, les persones formadores d'aquests centres.

A partir d'aquestes anàlisis tracta de comprovar si els programes d'emprenedoria se centren en desenvolupar aquells factors clau que van permetre en el seu moment consolidar projectes d'emprenedoria d'èxit a les persones emprenedores consolidades.

Els resultats indiquen que els factors més valorats per les persones emprenedores exitoses són aquells relacionats amb l'autoconeixement personal i professional, com ara l'autoconsciència dels pròpies motivacions i objectius, el foment de l'autoeficàcia i l'autodeterminació a l'hora d'emprendre, posant novament de manifest el poder de les actituds i de les creences en línia amb la revisió teòrica. A partir d'aquests resultats constata l'escassa presència d'aquests factors en els programes formatius en favor d'una altra mena de continguts de caràcter més tècnic i de foment de competències genèriques.

La recerca aporta informació nova a prop del procés d'emprendre, proposant una nova fase prèvia destinada a l'autoconeixement, i posa de rellevància com la manera d'interaccionar lúdicament amb l'entorn podria ajudar en el desenvolupament d'idees de negoci viables, establint un conjunt de recomanacions i un full de ruta que permeti incrementar l'eficàcia general d'aquests programes, per a la consecució de projectes empresarials viables i maximitzar així els recursos invertits.

**Paraules clau:** Persona emprenedora, Emprenedoria, Èxit empresarial, Cognició emprenedora, Aprenentatge de l'emprenedoria, Educació emprenedora, Tipus d'usuari HEXAD.



# CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.

## 1.1. Introducción.

Las diferentes crisis a las que ha tenido que enfrentarse en la última década el ecosistema laboral español, especialmente en la crisis económica de 2008 y la crisis durante la pandemia de la COVID-19, ha hecho que el interés por la formación en el emprendimiento sea un tema recurrente en la mayoría de Agencias de Desarrollo Local, en adelante ADL, y en las agencias de desarrollo regional, dedicando fondos específicos a esta materia para paliar los efectos devastadores que éstas dejan en la población más sensible.

España no es un país con una tradición emprendedora, sino que el mismo concepto de emprendimiento sigue siendo todavía materia de aprendizaje de forma transversal en escuelas, institutos y universidades. A pesar de los esfuerzos en educación, la tasa de actividad emprendedora, en adelante TEA de sus siglas en inglés, que hace referencia al porcentaje de la población adulta con intención de emprender e involucrada en negocios en fase inicial en 2019-2020, sigue estancada por debajo de la media de la UE (9,6%), situándose en un (6,1 %), muy lejos de algunos de los países del entorno como Portugal (12,9%), así como de países tradicionalmente con más personas emprendedoras como EEUU (17,4%), Colombia (22,3%) o Chile (36,2 %), según los datos del Global Entrepreneurship Monitor, en adelante GEM, (GEM España, 2019-2020).

La evolución de este índice de referencia parece más mediatizada por la situación económica que por los esfuerzos formativos, así se observa un alza de TEA en momentos de expansión económica como el periodo 2006 (7,3%), 2007 (7,6%) 2008 (7,0%), que entró en caída libre para tocar fondo en 2010 en plena crisis económica (4,3%) para repuntar con diversos vaivenes hasta el momento actual 2017, 6,2% 2018 6,4% y 2019 6,1% (GEM España, 2019-2020), y en 2021 5,2% (GEM España, 2020-2021).

A pesar de estos datos la valoración media de los expertos sobre las condiciones del entorno para emprender en España y de los países de la UE 28, índice NECI armonizado del año 2020, coloca a España en el lugar 19 de los 44 países participantes con un puntaje de 4,7, y en el top 10 en lo que hace referencia a la formación emprendedora post escolar 5,1 % frente al 4,6 % de media en la UE 28. (GEM España, 2019-2020).

Los principales modelos de proceso emprendedor en los que se basan la mayoría de los programas de fomento del emprendimiento, el modelo GEM (GEM España, 2019-2020), el modelo EntreComp (COSME Programme of the European Union, s/f), y el Modelo de la Universidad de Pretoria, (Kruger, 2004), indican que las directrices políticas parecen marcar la pauta de los objetivos formativos, así como de los contenidos de este tipo de programas dirigidos al fomento del espíritu empresarial y el desarrollo de la iniciativa emprendedora.

A pesar de los esfuerzos realizados por parte de las ADL, parece que la iniciativa emprendedora no despega: parece que algo no acaba de funcionar en el cómo se está abordando el desarrollo del espíritu emprendedor en el conjunto de la sociedad.

Presidencia del Gobierno (2021), definió una visión a largo plazo para la transformación del país a través de asumir el emprendimiento mediante la estrategia España Nación Emprendedora, mediante tres diferentes líneas de actuación:

- 1) La mejora de la educación, que tiene capacidad de afectar hasta el largo plazo.
- 2) Los efectos de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la economía en el medio plazo.
- 3) El emprendimiento innovador.

Cuando se habla de productividad, la educación también es un elemento determinante, ya que está directamente vinculada a la productividad del factor trabajo o productividad laboral de las personas. Además, existe una correlación directa entre el nivel de estudios alcanzado y el salario de una persona, denominado rentabilidad privada de la educación.

Los usuarios de los centros de formación emprendedora se han basado fundamentalmente en dos perfiles, de un lado aquellas personas que vienen con elementos innovadores con un perfil claramente emprendedor y que buscaban asesoramiento legal y técnico para llevar a cabo sus emprendimientos, y de otro, y especialmente durante las crisis económicas, las personas que buscan en el emprendimiento una salida laboral ante la imposibilidad de encontrar un trabajo por cuenta ajena.

El principal problema con el que se deben enfrentar los gestores de estos programas de emprendimiento es ayudar precisamente a este segundo colectivo de personas en situación de necesidad extrema, cuyo problema se agravará con los procesos transformadores que se avecinan, como son la robotización y la generalización de los sistemas de Inteligencia Artificial y automatización de procesos que están cambiando el mercado laboral.

El sistema educativo tradicional tampoco ayuda, si tenemos en cuenta las diferentes reformas del sistema desde la asunción de la democracia en España en 1978, que dificultan enormemente la construcción de proyectos a largo plazo.

En España, el hecho de emprender no es la primera opción en la mayoría de nuestra población estudiantil al finalizar la formación universitaria. Según la Fundación Educa 2020 (2017), sólo el 11,8% de los jóvenes tienen intención de desarrollar su propia empresa o negocio, y el 4,7 % de ser autónomo o freelance.

Las consecuencias de los cambios que se avecinan para todas aquellas personas que queden fuera del sistema, especialmente aquellas que no encuentren un nicho en los trabajos que se desarrollen a partir de la construcción de la nueva economía, nos obligará a pensar como responsables de programas de desarrollo de emprendimiento, en la forma en que mejor se pueda ayudar a estas personas a identificar su propuesta de valor y transformar ésta en ideas y modelos de negocio viables y sostenibles.

Como indica la estrategia de España Nación Emprendedora:

cabe añadir que en un entorno empresarial en el que los trabajos del futuro aún no existen, la educación no puede limitarse a formar en tareas o capacidades concretas, sino que debe asumir un rol más ambicioso: el de enseñar a pensar en vez de a ejecutar, el inculcar el valor de aprender a aprender, el de inspirar a imaginar y pensar en grande en vez de acatar y seguir la línea de lo establecido. Tenemos que aspirar a que nuestro sistema educativo nutra a los jóvenes con conocimientos y aptitudes para enfrentar cualquier reto vital y profesional con actitud posibilista e ingeniosa. Además, para el desarrollo de una cultura emprendedora e innovadora es fundamental que los jóvenes estén educados y convencidos del valor y aplicabilidad de su formación. (Presidencia del Gobierno, 2021, pp. 29-30)

Según los datos de Eurostat (2018), durante el periodo 2017-2018, a pesar de haber ascendido en el ranking pasando de 9,08 % a 9,73 % a escala europea, España sigue estando entre los países con una tasa más baja de nacimiento de empresas. También es el país en el que más ha aumentado la tasa de muerte de empresas respecto a la expansión anterior, y se sitúa, entre los siete países con mayores tasas de mortandad empresarial, sobreviven el 43,77% en cinco años.

La UE Commission (2020), como indicador de la importancia del tema ha creado dos grupos de trabajo para ayudar a los Estados miembros de la UE a abordar los desafíos clave a los que se enfrentan sus sistemas de educación y formación, el ET 2020 Working Group on Vocational Education and Training, y el ET 2020 Working Group on

Adult Learning, que hacen referencia al desarrollo de la vocación empresarial y a la formación de adultos como próximos retos a afrontar.

A pesar de no haber datos globales sobre la inversión hecha en programas de emprendimiento en España, al tener las comunidades autónomas y los entes locales transferidas estas competencias, del total del gasto público en educación en el año 2020 de 53.146.753 €, la formación ocupacional representa tan solo en cifras absolutas 856.322 €, y el porcentaje de personas adultas (18-65 años) que participaron en actividades formativas durante 2020 (año pandémico) fue del 11%. (Gobierno de España, 2020a, 2020b).

También hay datos para la esperanza: los territorios tradicionalmente más emprendedores de nuestro país consolidan sus resultados, así, según ACCIÓ (2020), durante 2019, Barcelona ha pasado a ser considerada la 3ª mejor ciudad del mundo para montar una *startup* y ocupó en 2020, en plena pandemia el 5º lugar en el ranking relativo al número de rondas de inversión, solo por detrás de Londres, París, Berlín y Ámsterdam, demostrando así su dinamismo a pesar de bajar el monto por falta de rondas de financiación.

En el plano económico, las administraciones públicas en España a través de las ADL dedican anualmente parte de sus inversiones de políticas activas de empleo al desarrollo de programas dirigidos a fomentar el emprendimiento.

Estos programas son subcontratados a empresas de formación, mediante licitaciones periódicas en base a los criterios propuestos por las direcciones de estas ADL.

En estos centros participan personas que se encuentran en diferentes estadios de emprendimiento, con una oferta de programas con diferentes metodologías, así como de contenidos, que suelen ir encaminadas a la realización final de un plan de empresa cuya finalidad principal es la obtención de subvenciones, ayudas públicas y financiación.

Para Souitaris et al. (2007) los resultados del efecto de los programas de emprendimiento en las actitudes e intenciones emprendedoras de los estudiantes muestran que los programas aumentan algunas actitudes y la intención empresarial general y que la inspiración, un constructo con un elemento netamente emocional, es el beneficio más influyente de estos programas.

De hecho, la evidencia científica acumulada hasta el momento pone de manifiesto la importancia de los factores relacionados con las creencias, las expectativas y las actitudes como desencadenantes de la iniciativa emprendedora. Los hallazgos también resaltan la falta de consenso sobre lo que realmente es el espíritu o la educación empresarial cuando se implementa en la práctica (Pittaway y Cope, 2007).

El análisis de los factores que pueden estar incidiendo en el aprendizaje / asunción del rol emprendedor se hace necesario analizar este fenómeno desde diferentes ángulos que combinen la perspectiva de las expectativas de lo que necesitan las personas emprendedoras en estado inicial, la perspectiva de lo que creen necesario los responsables de los programas, la perspectiva de lo que creen que debería hacerse desde su experiencia por parte de los profesores de estos centros, y compararlo con lo que finalmente ha resultado significativo en su aprendizaje para las personas emprendedoras exitosas, basándose esencialmente en la experiencia de éstas últimas.

En línea con este razonamiento, esta tesis quiere avanzar en la obtención de conocimientos que ayuden a mejorar el diseño de la oferta formativa que tiene por objetivo desarrollar proyectos de emprendimiento viables entre la población no emprendedora, para conseguir maximizar los recursos públicos.

Para ello, esta tesis se concentra primero en revisar cómo diversos autores a través de diferentes disciplinas han intentado identificar qué elementos son clave para emprender de forma viable, para comparar mediante una investigación si esos factores y contenidos formativos son también los que fueron clave para las personas emprendedoras exitosas, y comprobar si estos factores son los que efectivamente se están poniendo a disposición de las futuras personas emprendedoras para el desarrollo de proyectos viables.

Como resultado, esta tesis plantea una serie de recomendaciones para optimizar los programas dirigidos a personas que quieren emprender.

## **1.2. Finalidad y objetivos de esta investigación.**

A partir de lo expuesto en el anterior capítulo, la finalidad general de esta investigación consiste en *aportar evidencias científicas que permitan mejorar la oferta formativa de los programas dirigidos a desarrollar proyectos de emprendimiento viables entre la población no emprendedora, focalizándose en los elementos que permiten favorecer dicha viabilidad.*

Para conseguir esta finalidad principal esta tesis se marca cuatro objetivos principales:

O1: Identificar el estado de arte de los modelos y de los principales factores asociados al éxito empresarial y la formación emprendedora.

O2: Analizar la oferta formativa y de los servicios de emprendimiento que se oferta en nuestro país.

O3: Analizar la percepción del staff de los centros de emprendimiento sobre cuáles son los principales factores de éxito para emprender.

O4: Determinar qué factores ayudan a las personas emprendedoras en diferentes estadios en Baleares a alcanzar el éxito, y qué opinión tienen de los servicios de formación y asesoramiento recibidos.

O5. Analizar las posibles diferencias existentes entre la percepción acerca de los factores y servicios clave para emprender entre los diferentes colectivos implicados y entre éstos y la oferta existente.

La elección de estos objetivos pretende permitir enriquecer, e incluso cuestionar y plantear alternativas integrales a algunos de los modelos existentes de acompañamiento a las personas emprendedoras (GEM, 2020; Kelley et al., 2015; Kruger, 2004). Conocer el estado de la cuestión, O1, así como la oferta presentada desde los centros de emprendimiento O2, es el paso previo para conocer en qué factores se centra el debate y la oferta existente efectivamente publicada. El análisis de los principales actores que participan en la construcción e implementación de estos programas y servicios como son las personas responsables de estos centros, en adelante PR, y las personas formadoras de los centros, en adelante PF, O3, nos permitirán entender el enfoque que se da a este tipo de programas y servicios.

El análisis de la percepción de las propias personas emprendedoras en los diferentes estadios (GEM, 2020), estadio naciente, en adelante SU, estadio nuevo, en adelante BB y estadio consolidado, en adelante EB. De esta forma se pretende conocer qué factores y servicios les han ayudado en la consolidación de sus proyectos O4, será clave para poder contrastar estas diferentes percepciones, O5 que nos ayuden en la incorporación a los modelos existentes de nuevas fases y/o matices que ayuden tanto a la elección exitosa de ideas de negocio como a la mejor adaptación de los modelos de negocio no tan solo al entorno que los envuelve sino a las necesidades y objetivos de las propias personas emprendedoras, facilitando así su aportación y retorno de valor a la sociedad.

En este sentido estos objetivos no hacen más que aportar elementos que faciliten la mejora de los procesos de aprendizaje de la iniciativa emprendedora desde el punto de vista programático y de las interacciones que faciliten la asunción del rol de persona emprendedora.

Para alcanzar estos cinco objetivos, se han establecido una serie de subobjetivos asociados a cada uno de ellos para los que se asocia la realización de una serie de tareas Tabla 1. Objetivos principales, sub Objetivos y tareas asociadas a esta tesis.:

<b>Objetivo: O</b>	<b>Objetivo específico: OE</b>	<b>Tareas asociadas: T</b>
O1: Identificar el estado de arte de los modelos y de los principales factores asociados al éxito empresarial y a la formación emprendedora.	OE1: Revisar el estado de la cuestión de las disciplinas que intervienen en la formación en emprendimiento para conocer los avances realizados en cada campo en emprendimiento.	T1. Estado del arte de la formación en emprendimiento e iniciativa emprendedora.
O2: Analizar la oferta formativa y de servicios de emprendimiento que se oferta en nuestro país.	OE2: Identificar el porcentaje que los centros públicos y privados confieren a los diferentes contenidos de iniciativa emprendedora presentes en su oferta formativa y programas específicos.	T2. Analizar los contenidos formativos de los principales programas de emprendimiento que se llevan a cabo en España.
	OE3: Identificar la oferta de servicios que los centros públicos y privados ponen a disposición de las personas emprendedoras.	T3. Analizar la oferta de servicios que prestan los centros de emprendimiento para ayudar en el desarrollo de proyectos de emprendimiento.
O3: Analizar la percepción del staff de centros de emprendimiento sobre cuáles son los principales factores de éxito para emprender.	OE4: Conocer la opinión de las PF de los programas de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.	T4. Encuestar a una muestra de PF de programas de emprendimiento sobre los factores que consideran que son clave para emprender para sus alumnos.
	OE5: Conocer la opinión de las PR de centros de emprendimiento sobre los factores que pueden ayudar a las personas emprendedoras a promover proyectos de emprendimiento viables.	T5. Entrevistar a las principales PR de centros de emprendimiento sobre los programas de formación en emprendimiento y el resto de los factores que consideran clave para emprender que se ofertan en sus centros.
O4: Determinar qué factores ayudan a las personas emprendedoras en Baleares a alcanzar el éxito, y qué opinión tienen de los servicios de formación y asesoramiento recibidos.	OE6: Conocer el perfil y la opinión de los EB sobre los factores que en su día les ayudaron a promover proyectos de emprendimiento viables.	T6. Encuestar para identificar los patrones de personalidad, los factores asociados a la iniciativa emprendedora y la opinión sobre los factores clave para emprender del colectivo EB.
	OE7: Conocer el perfil y la opinión de los BB sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.	T7. Encuestar para identificar los patrones de personalidad, los factores asociados a la iniciativa emprendedora y la opinión sobre los factores clave para emprender del colectivo BB.
	OE8: Conocer el perfil y la opinión de los SU sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.	T8. Encuestar para identificar los patrones de personalidad, los factores asociados a la iniciativa emprendedora y la opinión sobre los factores clave para emprender del colectivo SU.
O5: Analizar las posibles diferencias existentes entre la percepción acerca de los factores y servicios clave para emprender los diferentes colectivos implicados y la oferta existente.	OE9: Identificar las principales diferencias entre los colectivos de emprendedores (EB, BB y SU).	T9. Comparar los perfiles, servicios y factores clave para emprender para cada uno de los colectivos de emprendedores (EB, BB y SU).
	OE10: Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y los contenidos finalmente ofertados.	T10. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con los contenidos formativos efectivamente impartidos en los programas de emprendimiento públicos.
	OE11: Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las PR de emprendimiento.	T11. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PR de los programas de emprendimiento.
	OE12: Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las PF.	T12. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PF.
	OE13: Analizar las posibles diferencias existentes entre el colectivo de TEA (BB y SU) y la percepción de las PF.	T13. Comparar los factores que ayudaron a los TEA (BB y SU) a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PF.
	OE14: Analizar las posibles diferencias entre la percepción de los que se está ofertando por parte de las PR de los centros de emprendimiento y la oferta finalmente ofertada.	T14. Comparar la oferta de servicios, y contenidos ofertados para emprender y la percepción de las PR de programas de emprendimiento sobre lo que se está ofertando.

*Tabla 1. Objetivos principales, sub Objetivos y tareas asociadas a esta tesis.*

1) Habida cuenta, la cantidad de disciplinas que abordan el emprendimiento, siendo un tema de moda en el que participan muchos investigadores, la motivación principal para desarrollar el O1, es poder conocer e Identificar los principales modelos que se definen desde las diferentes disciplinas y conocer el estado de arte como punto de partida para poder definir las fronteras del campo de actuación de esta tesis. En este sentido el objetivo operativo con el que abordar este estado de arte OE1, así como la tarea asociada, T1, va en la línea con tratar de identificar qué aspectos se consideran claves para emprender, y qué modelos de formación emprendedora considera la comunidad científica que pueden facilitar el desarrollo de proyectos de emprendimiento.

2) A partir de este primer análisis, el segundo objetivo, O2, pretende conocer efectivamente, cual es la oferta formativa, OE1, y de servicios, OE2, que las principales ADL y centros privados de España, ponen a disposición de las personas que quieren emprender un proyecto. Recoger y clasificar los contenidos ofertados y los servicios prestados, nos permitirá más tarde poder contrastar si la oferta percibida y la oferta requerida por parte de las personas que quieren emprender es efectivamente aquella que se pone a disposición de las personas emprendedoras.

3) En línea con el anterior objetivo O2, el siguiente objetivo O3, pretenden encuestar de un lado a las personas que se dedican a formar a las personas emprendedoras, para conocer su percepción sobre los aspectos que su experiencia en el trato con ellas día a día resulta, clave para conseguir llevar a cabo sus proyectos. De otra, a las PR de estas agencias de desarrollo y centros privados para conocer de primera mano múltiples aspectos que van desde cómo definen el emprendimiento hasta qué consideran ellos clave para emprender, así como su percepción de lo que están ofreciendo. Estos análisis se llevarán a cabo mediante sendas encuestas que definen los objetivos operativos y las tareas asociadas, OE4 y OE5, T4 y T5.

4) El cuarto objetivo, O4, trata de identificar qué factores consideran clave para llevar a cabo proyectos de emprendimiento a las personas emprendedoras en Baleares, así como testar su opinión sobre los servicios de formación y asesoramiento recibidos, diferenciando entre los diferentes colectivos según terminología GEM: BB, SU y EB. Este análisis pormenorizado se lleva a cabo mediante tres objetivos operativos OE6, OE7 y OE8 y sus tareas asociadas, T6, T7 y T8.

5) Una vez tenemos la información de lo que la comunidad científica considera clave para emprender y desarrollar el emprendimiento, el conocimiento de lo que se ofrece, la opinión de los principales *Stakeholders* de los centros de emprendimiento, PR y PF, así como la opinión de las propias personas emprendedoras en diferentes estadios del

proyecto, BB, SU y EB, en este objetivo O5, vamos a contrastar los resultados obtenidos entre las diferentes muestras, para poder extraer conclusiones que nos ayuden a plantear mejoras en el ecosistema emprendedor que faciliten la consecución de proyectos más viables, que no es otra que la finalidad principal de este trabajo.

En este sentido contrastaremos, OE9; las principales diferencias entre los colectivos de emprendedores (EB, BB y SU), T9, OE10; Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y los contenidos finalmente ofertados, T10, OE11; analizaremos las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las PR de emprendimiento, T11, OE12; analizaremos las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las PF, T12, OE13; analizaremos las posibles diferencias existentes entre el colectivo de TEA (BB y SU) y la percepción de las PF, T13, y finalmente OE14; analizaremos las posibles diferencias entre la percepción de lo que se piensa que se está ofertando por parte de las PR de los centros de emprendimiento y la oferta finalmente ofertada, T14.

En resumen, se trata de conocer si la oferta que se pone a disposición de las personas que desean emprender se basa efectivamente en aquellos elementos que la comunidad científica de un lado y los actores clave de otro, consideran clave para favorecer el emprendimiento.

Es éste, el paso esencial para poder proponer una serie de recomendaciones que faciliten la adquisición de la iniciativa emprendedora de forma progresiva para ayudar a las futuras personas emprendedoras a emprender con éxito.

En este sentido y para facilitar la lectura se ha ordenado los diferentes capítulos de la siguiente forma:

- 1) Un primer capítulo introductorio, éste, en el que se introduce y presenta la finalidad principal de esta investigación.
- 2) Un segundo capítulo en el que se establece el marco teórico necesario para interpretar los resultados de la investigación.
- 3) Un tercer capítulo en el que se desarrollan los objetivos principales y secundarios de esta investigación, se establecen las diferentes metodologías y técnicas asociadas, así como la justificación de los grupos muestrales elegidos.
- 4) Un Cuarto capítulo en el que y en el que se contextualiza la persona emprendedora en el momento y el lugar de esta investigación y se presentan los resultados de las diferentes investigaciones llevadas a cabo.
- 5) Un quinto capítulo en el que se discuten los resultados estableciendo las relaciones necesarias entre las diferentes investigaciones.

- 6) Un sexto capítulo en el que se establecen las conclusiones generales
- 7) Un séptimo capítulo en el que se establecen las recomendaciones que se derivan de las conclusiones, así como los pasos futuros a dar para profundizar en las conclusiones.

# CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN.

## Introducción.

En el anterior capítulo, se planteó la finalidad principal de esta tesis, y los cinco objetivos generales que persigue para llevarla a cabo. Este capítulo a modo introductorio realiza un barrido sobre las principales teorías que tradicionalmente han centrado el debate sobre la génesis del comportamiento emprendedor.

A tal efecto este capítulo da comienzo con un primer apartado de encuadre general, para proseguir con un segundo apartado dedicado a la revisión del propio término de persona emprendedora, emprendimiento e intención emprendedora.

En el tercer apartado se lleva a cabo una revisión de los diferentes modelos teóricos que influyen en la comprensión de los factores clave para emprender. Es decir, aquellos aspectos que intentan explicar la génesis del emprendimiento y las variables contextuales que lo condicionan, esencialmente pensando en los modelos psicológicos de rasgos y personalidad, psicosociales, económicos y motivacionales. Así, desde el punto de vista psicológico, se analizan los principales modelos de rasgos y factores de personalidad que intervienen en la génesis del espíritu emprendedor. A nivel psicosocial se analizan las propuestas de desarrollo de la intención emprendedora. A continuación se hace una revisión de las diferentes aportaciones que se hacen desde el mundo de la economía, dirigidas a analizar e intentar comprender los factores que desencadenan el emprendimiento, con una especial atención a los modelos que identifican el emprendimiento como fuente de innovación (Schumpeter, 1935), en un diálogo mayéutico con el entorno, (Carlin, 1956), así como para quienes piensan que las personas deciden emprender en un mercado cuando creen que existe una oportunidad de convertir los recursos en oportunidades (Kirzner, 1973). Este apartado finaliza con el análisis de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas asociadas al emprendimiento, que nos llevarán al modelo que precede esta tesis (Llorente-López et al., 2021).

En el cuarto apartado se revisan los diferentes modelos del proceso emprendedor, desarrollados en los últimos tiempos en base a la experiencia acumulada de las diferentes ADL internacionales (GEM, 2021; Kruger, 2004).

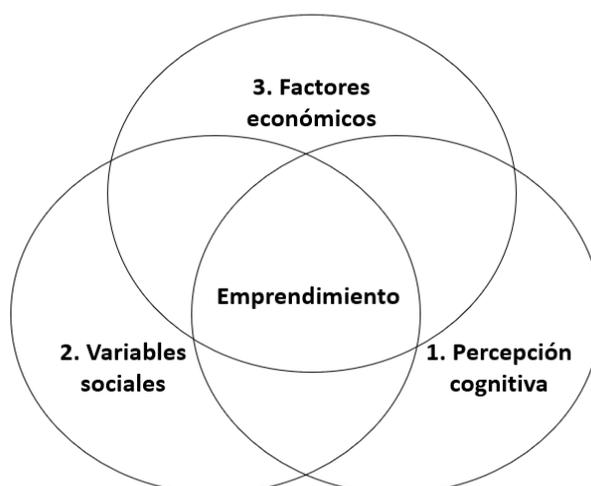
En el quinto apartado se revisan los modelos de educación en emprendimiento tanto desde un punto de vista teórico, como desde el propio aprendizaje del emprendimiento y en el sexto los elementos de formación teórica y de entrenamiento competencial que

se da en este tipo de programas. Por último, en el séptimo apartado se analizan los recursos disponibles para las personas emprendedoras para llevar a cabo su proyecto de emprendimiento.

## 2.1. Encuadre general.

El marco teórico general de esta tesis se enmarca en la Teoría Social Cognitiva, en adelante TSC, (Bandura, 1986).

La TSC establece un marco sistémico de interpretación de los procesos de aprendizaje, en el que la cognición, el entorno y la conducta interactúan en una relación simbiótica. En esta misma línea sistémica, (Sánchez, 2011; Sánchez et al., 2017), establece un modelo en el que tres factores, psicología, sociología y economía, confluyen generando un campo propio de emprendimiento.



*Figura 1. Reelaboración propia a partir del modelo de Sánchez (2011).*

En la Figura 1, a partir de su modelo y adaptándolo a esta revisión, se analizan tres ejes principales; 1) la percepción cognitiva, que incluiría las creencias sobre autoeficacia (Bandura, 1977), las actitudes previas basadas en la experiencias vividas o interpretadas a partir de la interacción con otras personas, así como la adquisición de hábitos de trabajo conductuales relacionados con el emprendimiento, 2) las variables sociales del entorno que facilitan o complican el emprendimiento, (GEM España, 2019-2020) y 3) los factores económicos que explican la decisión de iniciar la actividad económica a partir de una comparativa entre los beneficios subjetivos de dedicarse a actividades alternativas y los beneficios subjetivos de ser emprendedor. (Minniti y Bygrave, 1999).

Para diversos autores (Audretsch et al., 2015), el campo de estudio del emprendimiento se considera un “paradigma ecléctico del espíritu empresarial”, en él confluyen diferentes disciplinas y diferentes líneas de investigación. En línea con el marco de la TSC y de la TSCC, Figura 2, busca rastrear la red de conexiones entre las personas y sus carreras profesionales, centrándose específicamente en factores cognitivos y contextuales (Lent et al., 1994).

Partiendo de este enfoque social y cognitivo se establece que la interpretación del resultado de nuestras acciones condiciona nuestra comprensión del medio y nuestros constructos personales, convirtiendo a las personas en productos del medio, pero también productores de su entorno en una suerte de determinismo recíproco.

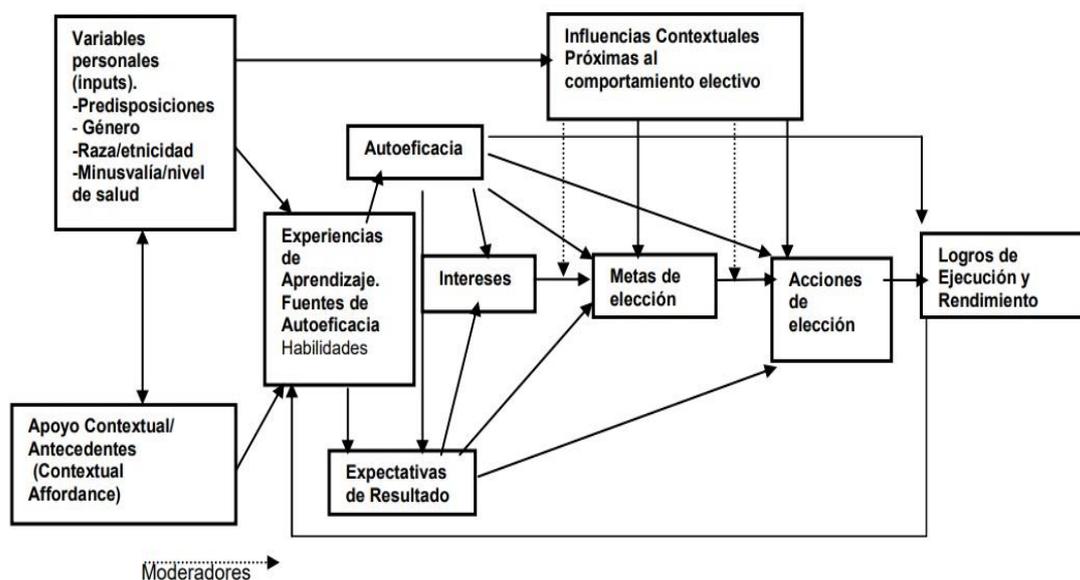


Figura 2. Modelo de selección de la carrera de (Lent et al., 1994) visto en (Olaz, 2004)

El modelo representa los factores personales, contextuales y experienciales que afectan al comportamiento de selección de la carrera profesional. Así, los individuos influyen en la agencia personal con el medio (Lent y Brown, 2002), mediante las creencias de autoeficacia, las intenciones, la actividad dirigida a objetivos y las expectativas de resultados, que son creencias sobre las consecuencias del comportamiento, (Lent y Brown, 2006).

Esta visión que retroalimenta el comportamiento desde la interacción con éste se incorporará para nuestro análisis de las claves de porqué las que las personas emprenden.

## **2.2. La persona emprendedora.**

El concepto de emprendedor y el de emprendimiento son ambos conceptos clave de esta tesis pero que a la vez se prestan a múltiples interpretaciones, por lo que este primer apartado es clave para acordar con el lector de qué se hablará en esta tesis cuando se evoquen estos conceptos.

A continuación, en este apartado, definimos y contextualizamos a la persona emprendedora, y se analizan los diferentes tipos de persona emprendedora en base a la finalidad, utilizando los criterios más comúnmente aceptados por la comunidad emprendedora, (GEM España, 2019-2020).

### **2.2.1. Concepto de persona emprendedora.**

Dado que hablar del concepto de persona emprendedora puede llevar a mucha confusión, habida cuenta la gran cantidad de términos relacionados, entre los que se encuentran por citar unos cuantos, el espíritu emprendedor, la intención emprendedora, la conducta o la cognición emprendedora, en este apartado se acordará una definición que sirva de referencia para el conjunto de la tesis.

El concepto emprendedor proviene del latín *Apprehendere*, que originariamente significaba coger, atrapar o tomar, siendo utilizado en castellano por primera vez en 1030 con el sentido de ‘tomar’ (Coromines, 1981).

En paralelo en francés las primeras alusiones al concepto de *entreprendre* son de 1176 con el significado de comenzar o iniciar o poner en práctica algo (Ray, 1994).

En castellano el concepto emprendedor apareció por primera vez en (Covarrubias, 1674), que define emprender como “el determinarse a tratar algún negocio Arduo o dificultoso. Se le pone aquel intento en la cabeza y procura ejecutarlo”. Se observa cómo el concepto de determinación que será tratado en esta tesis ya aparece en esta primera definición.

En los siglos XVI al XVII el concepto evoluciona y se denomina emprendedor a “aquellos que dirigen expediciones militares, capitanes de fortuna que reclutan tropas mercenarias para ponerse al servicio de príncipes, ligas o ciudades” (Pérez-Sánchez, 2011; Toro y Ortegón, 1999), así se define en el Diccionario de Autoridades 1726-1739, (Hernando Cuadrado, 1997), tanto para el verbo ‘emprender’ como para el sustantivo ‘emprendedor’.

Se observa como desde los albores, el concepto está ligado fuertemente a la obtención de beneficios, fortunas o negocios. Hasta la actualidad se puede observar cómo la (RAE, s/f), sigue defendiendo el hecho de emprender cómo “acometer y comenzar una obra, un negocio o un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro”.

Por otro lado, se puede comprobar como cada vez más, se utiliza el concepto de emprendedor y persona emprendedora, para referirse a la figura de los empresarios. Entre otras cuestiones, esto es debido a la transferencia de significado desde la lengua inglesa, en la que no hay dos términos diferenciados para ambos conceptos. De hecho, en inglés la palabra emprendedor aparece en el siglo XVIII utilizando una adaptación del concepto francés *entrepreneur*, transformándose en *entrepreneurship* al hablar de emprendimiento.

Otro elemento que viene a confundir ambos conceptos de emprendedor y empresario es la popularización del concepto emprendedor en el ámbito económico e identificarlo directamente con la generación de empresas. Para Veciana (1996), una de las causas sería la percepción negativa que ha ido adquiriendo el concepto de empresario en favor de la expansión del concepto emprendedor.

Algunos elementos parecen comunes en todas las definiciones, así, el acto de emprender parece corresponder a pasar de la intención a la acción y eso sucede por ver una oportunidad, por tener una necesidad o por tener una vocación. Esta vocación, estaría orientada al cumplimiento de los objetivos de la propia persona emprendedora. Si este emprendimiento finalmente es económico o empresarial, o está dirigido a actividades investigadoras, artísticas o científicas es un hecho menor con respecto al significado del término, y una elección, su utilización circunscrita al ámbito económico y empresarial exclusivamente. Siguiendo a Azqueta-Díaz-de-Alda (2018),

El espíritu emprendedor no se puede entender sólo desde el planteamiento económico, sino que se trata de un fenómeno complejo y multidimensional que entiende el desarrollo de la iniciativa emprendedora como la intersección de variedad de elementos interrelacionados (p. 85).

### **2.2.2. Concepto de Emprendimiento.**

Según la RAE (s/f), el emprendimiento se define como la acción y efecto de emprender, de acometer una obra. Esta definición pone su foco en la conducta emprendedora, que no tiene en cuenta los desencadenantes previos y se centra en las consecuencias de la acción. Como indica GEM España (2019-2020):

El emprendimiento se define como un proceso que se inicia con la generación de una idea, continúa con las acciones de su puesta en marcha, se lanza al mercado, entra en una fase de consolidación y pasa a la fase consolidada cuando sobrevive más allá de 3 años y medio. Otros destinos posibles son el abandono del promotor o promotores ya sea para traspasar la iniciativa a otras manos o para cerrarla definitivamente (p. 28).

Esta definición del GEM (2020), tiene gran trascendencia dado que representa la visión más consensuada del emprendimiento en nuestro país y en el mundo. En ella, se observa que el arranque del proceso emprendedor empieza con la generación de una idea.

En Imbernón (2015), se plantea la necesidad de una redefinición del concepto de emprendimiento para que se aborde desde múltiples facetas y permita aprovecharse de estas diferentes lecturas.

En mi opinión, una definición de emprendimiento podría contemplar no solo la actividad empresarial sino otros tipos de actividades como la científica o la artística, además de la posible implicación social de ésta. En los últimos años, en las principales ADL como (BarcelonaActiva, 2021), se ha incorporado esta dimensión a través del desarrollo singular del emprendimiento social, que actúa como referente en el mundo emprendedor en Iberoamérica, aunque suponga todavía una asignatura pendiente en otras comunidades autónomas como Baleares.

Siguiendo a Echerman (2011), esta misma actividad empresarial del emprendimiento debería ser redactada e incorporar los elementos del intraemprendimiento cada vez más presentes no solo en las organizaciones empresariales, sino en diversos ámbitos de la administración pública.

Un último ámbito que podría incluir una definición de emprendimiento sería la investigación y desarrollo que se lleva a cabo no sólo en las corporaciones empresariales sino también en las universidades y centros de investigación bajo el modelo RDF, iniciales de (Researcher Development Framework, 2020), que establece entre otros, los principios de emprendimiento en el ámbito científico.

En base a lo anteriormente expuesto, una definición de emprendimiento inclusiva podría contener diferentes elementos; de un lado los elementos que frecuentemente se encuentran como precursores de la intención emprendedora, tales como las creencias, las actitudes y las motivaciones, elementos comunes en la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991), en adelante TCP, la TSC, la TSCC o la Teoría del Evento Emprendedor (Shapero y Sokol, 1982). Por otro lado, y en base a los elementos necesarios formativos, podría incluirse, el conjunto de talentos del que se hacen eco los conocimientos y habilidades, (competencias), presentes en todos los programas de emprendimiento. Esta definición, podría contener el concepto de movilización hacia los objetivos, o expectativas, actitudes o intenciones, (Liñán, 2004) y contener aquellos rasgos, que como el establecimiento de metas y la asunción de riesgos de forma paulatina (McClelland, 1967) o la toma de iniciativa, autonomía y el carácter innovador, son comunes en este campo de estudio (Shapero y Shokol 1982).

Por último, la voluntad manifestada de devolver valor a la sociedad debería estar presente (Bygrave y Hofer, 1992).

Así, en base a lo anteriormente expuesto y en línea con las anteriores publicaciones (Llorente-López, 2012, 2017, 2018), la definición del concepto emprendimiento que se propone en esta tesis es: *el conjunto de creencias, actitudes, motivaciones, habilidades, objetivos y conocimientos que movilizan recursos y permiten asumir riesgos para el desarrollo y cambio en contextos y actividades nuevas, aportando valor a la sociedad.*

### **2.3. Modelos explicativos del emprendimiento.**

El análisis y estudio del emprendimiento y de cómo se llega a adquirir/formar el “espíritu emprendedor”, es un campo de investigación multidisciplinar en el que confluyen diversas disciplinas, entre las que se encuentran la sociología, la psicología social, la psicología de la personalidad, la psicología diferencial, la psicología educativa, la educación empresarial, la pedagogía aplicada, la educación, la economía de empresa y la economía aplicada entre otras.

En este apartado se va a realizar una mirada amplia de los principales modelos con la intención de poder aportar una perspectiva global de la persona emprendedora, y comprender mejor cómo el prisma desde el que se analiza este concepto condiciona la explicación asociada.

Desde el ámbito de la sociología, se puede comprobar que el abordaje se hace analizando los factores contextuales que pueden incidir en la actividad emprendedora, como pueden ser los factores socioculturales, la perspectiva de género, o la incidencia de la formación, la clase social o la economía, en el desarrollo de la actividad emprendedora.

Desde la psicología social, se intenta abordar el análisis de los factores que interactúan con el individuo en su intención de emprender y cómo éstos influyen en el comportamiento del individuo. Así para esta disciplina, son esenciales conceptos como la gestación de las actitudes como precursoras de la iniciativa emprendedora mediante el autoconocimiento, las creencias de autoeficacia, los valores, el análisis de las propias motivaciones, el análisis de los factores que concurren con las actitudes en la conformación de la intención emprendedora, así como el análisis de los factores que concurren en la construcción de la mentalidad emprendedora y con el éxito del emprendimiento.

Los estudios llevados a cabo desde la psicología de la personalidad y la psicología diferencial toman diferentes caminos. De un lado, investigaciones centradas en el

análisis del emprendimiento desde el análisis de los rasgos de personalidad que teóricamente comparten las personas emprendedoras, y de otro el análisis de la personalidad emprendedora especialmente centrados en la teoría de los Cinco Grandes, conocida en inglés por *Big Five Theory*.

Desde la psicología evolutiva, se analiza cómo influye el paso del tiempo en los perfiles emprendedores, y sobre todo como la perspectiva adulta cambia tanto el objeto de emprendimiento como las motivaciones de las personas emprendedoras.

Desde la pedagogía aplicada y la psicología de la educación, se analizan los contenidos, el fenómeno del emprendimiento desde las metodologías aplicadas, los estilos de aprendizaje, y cómo éstos pueden interactuar con el objeto del emprendimiento.

Desde el enfoque de la economía de empresa, el análisis se basa principalmente en los factores que inciden en la toma de decisiones para el aprovechamiento de los recursos empresariales, el análisis de las oportunidades empresariales, la información disponible o el capital, atendiendo al análisis del contexto económico.

A continuación, vamos a conocer estas teorías en detalle.

### **2.3.1. Teorías explicativas del espíritu y la personalidad emprendedora.**

Alemaný et al. (2011), definen el espíritu emprendedor como “aquella forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda y la persecución de una oportunidad”.

El abordaje de la personalidad emprendedora es un tema amplio y requiere de un enfoque multidimensional, *“which focuses on the traits and personality characteristics of entrepreneurs, will neither lead us to a definition of the entrepreneur or help us to understand the phenomenon of entrepreneurship”* (Gartner, 1989, p. 48).

Siguiendo a (Marczewski, 2015), la personalidad emprendedora requiere del análisis de elementos demasiado variados como para relacionarlos con rasgos específicos de personalidad proponiéndose puntos de vista alternativos, como los enfoques ecológicos, que se centran en los aspectos ambientales o de interacción con el sistema.

En su abordaje existen dos líneas principales de trabajo que se analizan a continuación.

La primera línea de trabajo discurre en la búsqueda de patrones de personalidad a partir de los modelos existentes. Entre los modelos de personalidad más estudiados en el campo del espíritu emprendedor, se encuentra el modelo de los cinco grandes,

que es una clasificación de rasgos de personalidad que analiza la composición de cinco dimensiones de personalidad.

Los factores que la componen se hallaron mediante una investigación llevada a cabo por Goldberg (1993) sobre las descripciones de personalidad que unas personas hacían de las otras. Los cinco factores que se hallaron fueron, por sus iniciales en inglés (OCEAN):

- O: (del inglés *Openness*) Apertura a la experiencia (inventivo / curioso vs. consistente / cauteloso).
- C: Conciencia (eficiente / organizado vs. extravagante / descuidado)
- E: Extraversión (sociable / enérgico vs. solitario / reservado)
- A: Agradabilidad (amigable / compasivo vs. desafiante / insensible)
- N: Estabilidad emocional (susceptible / nervioso vs. resistente / seguro)

Sin embargo, en el campo del emprendimiento este modelo solo muestra resultados relevantes de forma significativa para el factor apertura a la experiencia.

Otros autores, han enriquecido este modelo con otros rasgos de personalidad. Así, (McClelland, 1967), establece la orientación al logro como uno de los rasgos más reseñables de las personas emprendedoras. En este sentido entre los modelos que intentan identificar a las personas emprendedoras a partir de sus rasgos de personalidad destaca el modelo de Rauch y Frese (2007a, 2007b), que establecieron el modelo de características de personalidad de las personas emprendedoras y el éxito, Figura 3.

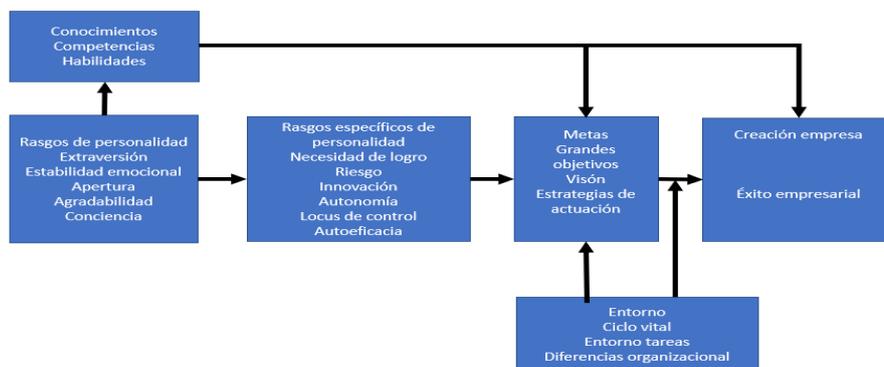


Figura 3. Modelo de Rauch y Frese (2007b).

Este modelo describe cómo los rasgos generales de la personalidad pueden afectar a la dinámica personal a la hora de establecer objetivos y desarrollar estrategias que, a su vez, afectan a la creación de empresas y al éxito. El modelo parte de la base de que los efectos de los rasgos generales de personalidad no están directamente relacionados con la actividad emprendedora.

De hecho, el modelo considera que los rasgos generales de personalidad tendrían un efecto sobre la creación de proyectos empresariales y el éxito sólo a través de los rasgos específicos de la personalidad y de los parámetros dinámicos aún más específicos de la persona, como los objetivos y las estrategias.

Los rasgos específicos que tendrían una mayor incidencia en la definición de la personalidad emprendedora bajo este modelo serían:

- Necesidad de logro: Las personas con una alta necesidad de logro prefieren realizar tareas moderadamente desafiantes en lugar de tareas rutinarias o muy aburridas, asumen la responsabilidad personal de su rendimiento, buscan retroalimentación sobre su rendimiento y buscan nuevas y mejores formas de mejorar su rendimiento y es una característica importante de las personas emprendedoras exitosas. (Collins et al., 2004 ; Rauch et al., 2005; Rauch y Frese, 2007a ; Rauch y Frese, 2007b)
- Asunción de riesgos. La asunción de riesgos se define como alguien que, en el contexto de un negocio, persigue una idea de negocio cuando la probabilidad de éxito es baja, (Chell et al., 1991) el efecto de la propensión a asumir riesgos en la iniciativa emprendedora y el éxito de los negocios es positivo y significativo, pero pequeño en comparación con otras características de personalidad (Rauch et al., 2005)
- Innovación. La innovación supone la voluntad y el interés de una persona por buscar nuevas formas de actuar y es uno de los conceptos centrales del enfoque de (Schumpeter, 1935) sobre el espíritu emprendedor. Los datos acumulados indican que los empresarios son más innovadores que otras personas (Rauch et al., 2005).
- Autonomía. Las personas emprendedoras tienden a tomar decisiones en ausencia de supervisores, establecer objetivos, controlar el logro de los objetivos y desarrollar planes de acción de forma independiente
- Locus of Control. No existe evidencia clara sobre este rasgo a pesar de que cabría esperar en las personas emprendedoras un elevado locus de control interno, dado que éste implica que uno cree que controla su destino y su futuro.
- Autoeficacia. Los estudios empíricos sobre autoeficacia, entendida como la creencia de ser capaz de realizar una determinada acción de forma eficaz, indican que las personas emprendedoras tienen una mayor autoeficacia que las no emprendedoras.

A pesar de esta evidencia que destaca como rasgos más significativos del emprendimiento versus otras profesiones los factores de autoeficacia, innovación,

locus de control interno y apertura al riesgo, los mismos autores (Rauch y Frese, 2007b) reivindican seguir estudiando la incidencia de los factores específicos de la personalidad en la personalidad emprendedora.

### **2.3.2. Teorías explicativas de la Intención emprendedora.**

La iniciativa emprendedora es “aquella iniciativa que incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de estas, y las personas que las descubren, evalúan y explotan” (Alemany et al., 2011).

La intención de emprender, entonces, sería un precursor necesario para realizar conductas emprendedoras (Fayolle et al., 2006) dado que la intención, se considera el mejor predictor individual de la conducta (Ajzen, 1991; Ajzen, 2001; Ajzen y Fishbein, 1980).

En este sentido el papel de la edad, en especial de los jóvenes en cuanto a la iniciativa emprendedora debería ser clave, como dicen los autores (Alemany et al., 2011), es un “colectivo caracterizado por su creatividad, innovación, espíritu emprendedor, menor aversión al riesgo y mayor sensibilidad hacia los cambios tecnológicos, lo que los hace más proclives a crear una empresa”. Además, argumentan que de igual forma son los que tienen menos experiencia, dificultades para acceder a financiación, así como menor variedad en la oferta de productos.

Por último, Alemany et al. (2011), resaltan que la iniciativa emprendedora se puede manifestar en la creación de empresas. Diferencian los diferentes tipos de emprendimientos que se pueden generar: social, cultural, deportivo, científico, *spin-off*, proyectos innovadores en organizaciones ya existentes y *corporate entrepreneurship* o *intrapreneurship*.

Así la génesis de la intención emprendedora aparece en la literatura actual como un hecho clave que debería ser central en cualquier programa que pretenda fomentar el emprendimiento, especialmente como se ha señalado en la introducción, apartado 1.2, en sociedades como la española en la que ésta no ha estado presente con la misma intensidad que en otros países, y diferenciar la génesis de la intención en función de la motivación por la que se emprende.

Como se ha comentado, entre las teorías que más investigaciones suman en el campo del emprendimiento se encuentran la TCP (Ajzen, 1991), Figura 4, que a su vez es una evolución de la teoría de la acción razonada, (Ajzen y Fishbein, 1980).

Según la TCP, la intención emprendedora indica el esfuerzo que hará la persona para llevar a cabo ese comportamiento emprendedor a partir de los tres antecedentes, que influyen en la conducta emprendedora Ajzen, (1991):

- 1) La actitud hacia la puesta en marcha de un proyecto empresarial, que se refiere al grado en que la persona tiene una valoración personal positiva o negativa sobre ser emprendedora (Ajzen, 2001; Autio et al., 2001). Esta actitud incluye no sólo consideraciones afectivas como si me gusta o es atractivo, sino también consideraciones evaluativas, analizando las ventajas y desventajas.
- 2) La Norma subjetiva que mide la presión que la personas percibe del entorno para llevar a cabo, o no, comportamientos emprendedores. En particular, se referiría a la percepción de que “personas de referencia” aprobarían la decisión de convertirse en emprendedor, o no (Ajzen, 2001).
- 3) El control conductual percibido, que se define como la percepción de la facilidad o dificultad de convertirse en emprendedor. Bastante similar al concepto de autoeficacia, (Bandura, 1997), y a la factibilidad percibida (Shapero y Sokol, 1982), aunque en (Ajzen, 2002), se observa que el Control conductual percibido incluiría no solo la sensación de poder realizar las tareas, sino también la percepción de control sobre el comportamiento.



*Figura 4. Teoría del Comportamiento Planeado. Ajzen (1991)*

La Teoría del evento emprendedor (Shapero y Sokol, 1982), Figura 5, establece dos elementos que interaccionan en la intención positiva y/o negativa de desarrollar un proyecto empresarial: 1) de un lado la conveniencia de llevar a cabo el proyecto empresarial deseabilidad, es decir el deseo de llevar a cabo una empresa, y 2) de otro la viabilidad de la propia acción, es decir la evaluación de la factibilidad de llevar a cabo la empresa. Ambos factores coinciden en la propensión final hacia la acción frente a las oportunidades.

Interesante de esta teoría también es el hecho de que la deseabilidad y la viabilidad se influyen una a otra de forma recíproca, así la percepción positiva o negativa de la viabilidad facilita la deseabilidad y viceversa.

Esta teoría establece tres fases para llevar a cabo el emprendimiento:

1) Fase previa, en la que la vivencia positiva o negativa de los eventos que acontecen alrededor de la persona es clave para manifestar una actitud y una predisposición a iniciar el camino del emprendimiento.

2) Fase de deseo, en que la existencia de factores contextuales familia cultura norma social facilitan afianzar el deseo de emprender.

3) Fase de acción en lo que en base a los soportes externos que tenga la persona, espacios de *coworking*, financiación, formación... y de otra parte

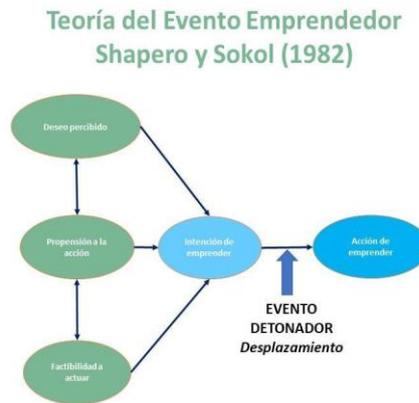


Figura 5. Teoría del Evento Emprendedor Shapero y Sokol (1982).

los modelos que le acompañen y faciliten en ese momento, presencia / ausencia de otras personas emprendedoras, mentores, redes de apoyo, este emprendedor potencial acabará tomando la decisión de desarrollo del nuevo proyecto empresarial.

El modelo de Krueger y Brazeal (1994), Figura 6, Modelo del Potencial Emprendedor, es uno de los más referenciados y utilizado en la actualidad, y bebe de las anteriores dos fuentes, (Ajzen, 1991; Shapero y Sokol, 1982).

Para este modelo, el primer elemento esencial es la *percepción de deseabilidad*, que incluiría las normas subjetivas y las actitudes de la TCP y sería la que produce más o menos atracción para el arranque de un negocio, es decir no influyen sólo las creencias como base de influencia en las actitudes, sino que también la percepción positiva o negativa que haga el individuo del entorno social y las posibilidades reales de desarrollo empresarial. El segundo elemento fundamental de esta teoría es *apreciación de viabilidad* en línea con (Shapero y Sokol, 1982) que entronca directamente con el concepto de Autoeficacia en Bandura, o el del control percibido en la TCP, (Ajzen, 1991), entendida como el grado en que una persona siente que puede ser capaz de llevar a cabo el emprendimiento. Ambos conceptos dan lugar a la *credibilidad* del emprendimiento como plausible frente a otros comportamientos posibles, que incrementa la motivación del individuo a la realización del acto de emprender. A partir de aquí influye la predisposición a actuar, que según los autores puede ser aprendida, siendo este elemento crucial para esta tesis. El Potencial

emprendedor es el estado previo a emprender, y existe previo al evento precipitador, sin este no tiene porqué suceder necesariamente la iniciativa emprendedora.

En los tres modelos expuestos se plantea la interacción entre diferentes constructos relacionados con la propensión y la voluntad de actuar como la deseabilidad percibida. En Ajzen (1991), se comprueba que está relacionada con la actitud y las normas subjetivas sociales sin contemplar la propensión actuar, mientras que en (Krueger y Brazeal 1994; Shapero y Sokol, 1982), existe dicha propensión a actuar.

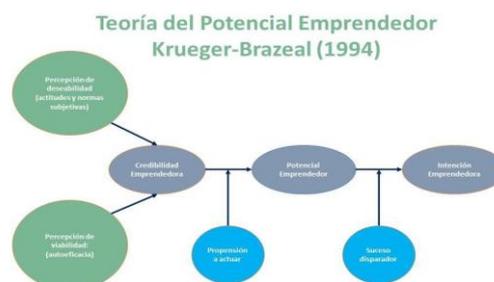


Figura 6. Teoría del Potencial Emprendedor. Krueger y Brazeal (1994).

Por otra parte, estas teorías difieren de la factibilidad percibida, siendo para (Ajzen, 1991) el control percibido de la conducta, mientras que (Shapero y Sokol, 1982) lo relaciona con el Locus de control interno y el modelo (Krueger y Brazeal, 1994), con el concepto de Autoeficacia.

Como crítica general a estas teorías, estaría el análisis del desencadenante del emprendimiento, que requeriría de un planteamiento previo sobre si se emprende por necesidad o por vocación.

### 2.3.3. Teorías económicas explicativas del comportamiento emprendedor.

Las principales teorías económicas que sustentan el comportamiento emprendedor han sido con diferencia las más referenciadas durante todo el siglo XX en este campo. El carácter económico asociado al concepto como se vio en el apartado de definición de los términos en los apartados 2.2.1 y 2.2.2, ha conllevado que estas teorías hayan tenido más peso que las de corte psicológico, siendo las que más han determinado con diferencia, los objetivos y contenidos de los programas de emprendimiento públicos y privados hasta la fecha. A continuación, citaremos algunas de las más relevantes y sus principales aportaciones a mi criterio, conscientes que como en los otros apartados, la lista es muchísimo más amplia.

Las primeras teorías, en lo que podemos llamar enfoque clásico, (Say, 1803) discípulo de (Smith, 1776), asociaban a la persona emprendedora el liderazgo en la dirección de la producción de bienes de consumo, diferenciando entre capitalistas, como al prestamista de fondos, de los entrepreneur, iniciador de proyectos y riesgos, capaz de movilizar hacia la productividad.

Por otro lado, es relevante la influencia de (Mill, 1951), quien introdujo el término *entrepreneur* en el uso general de los economistas ingleses, lamentándose de no tener un término específico como en el francés.

Son los autores en la teoría neoclásica los que parecen fijar la figura del emprendedor de forma diferenciada como profesional. En este sentido para Menger (1883), el emprendedor es definido por como una clase de sujetos económicos que obtienen sus ganancias al reservar una parte de los beneficios de las operaciones para sí mismos. Entre los diferentes representantes de esta corriente encontramos la teoría del beneficio de Knight: Knight (1921) que enfatiza el papel de las personas emprendedoras en su faceta de asunción de riesgos de manejo de entornos en incertidumbre. Para él la persona emprendedora es destinataria de las ganancias, siendo éstas resultado de la recompensa por asumir costos en entornos de incertidumbre.

Schumpeter (1947, 1949), es con diferencia uno de los pensadores más influyentes en el pensamiento emprendedor de todo el siglo XX. En su concepción las personas emprendedoras, se encuentran en el punto de intersección de las actividades económicas. Para Schumpeter (1949) las personas emprendedoras serían las generadoras de los nuevos nichos de innovación a partir de la combinación de los elementos ya existentes en su teoría de la destrucción creativa.

En su concepción económica, los cambios drásticos son inherentes al capitalismo y son la fuente del cambio del que las personas emprendedoras son las responsables de dar respuesta a las necesidades surgidas de la quiebra mediante sus propuestas, que reequilibrarían el nuevo modelo.

Harvey Leibenstein (1966) propuso que los roles y funciones de las personas emprendedoras venían determinadas por la eficiencia, es decir surgen como respuesta a la ineficiencia del uso de los recursos dentro de las empresas, creando oportunidades, y dando como resultado que las personas emprendedoras representarían competencia directa de las organizaciones ineficientes, en lo que llamó, la teoría de la Eficiencia-X también conocida como *Gap Filling Theory*.

Para Harris (1970), el emprendimiento sería resultado de la interacción entre ciertas condiciones económicas favorables como los incentivos, siendo estas condiciones suficientes para su aparición.

Mark Casson (1982) postuló cómo la necesidad de ajustarse al cambio actuaba de motor del emprendimiento mientras que la no identificación de las cualidades limitaba la oferta emprendedora.

La teoría general de Kirzner (1973) se centra en el análisis del equilibrio entre oferta y demanda que preconizan las personas emprendedoras, es decir está más interesada en explicar que factores externos desencadenan el emprendimiento.

Influenciado por el pensamiento de Ludwig von Mises y Friedrich Hayek, (Hayek, 1991), de la escuela austríaca de economía, su pensamiento pivota alrededor de una concepción del mercado como proceso. Así, el mercado generaría una suerte de asimetría entre la información y la limitada racionalidad de las personas que intervienen en contraposición a la idea de la economía clásica y neoclásica que presupone que hay racionalidad.

Para Kirzner (1973) la persona emprendedora, a diferencia de la no emprendedora, descubre una oportunidad de beneficio donde otros no la ven. Esta idea del emprendimiento como descubrimiento, plantea que cualquiera puede emprender sin que para ello se requiera formación ni recursos previos. Las personas emprendedoras deberían ser capaces de percibir oportunidades como el desarrollo de nuevos servicios o bienes.

La teoría del bricolaje se le atribuye a Lévi-Strauss (1962), se centra en explicar cómo surge el espíritu empresarial en momentos de crisis y en zonas deprimidas económicamente. En este sentido y como veíamos en el anterior apartado, la génesis del porqué se emprende configura diferentes propuestas y modelos, siendo Schumpeter un exponente de las explicaciones del emprendimiento vocacional y disruptivo, y Lévi-Strauss del emprendimiento por necesidad.

Esta última teoría confluye con las tendencias actuales del *Lean management* (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018), aplicada a los proyectos de emprendimiento, a diferencia del ingeniero, el *bricoleur*, artesano, utiliza los elementos de los que dispone a su alrededor para crear las herramientas necesarias para desarrollar su proyecto. En consecuencia, un proyecto debe acabar siendo el resultado que dé respuesta a las necesidades objetivas, mejorando paso a paso.

Lachmann (1977) propuso una teoría subjetivista radical del espíritu empresarial como contraposición a las teorías imperantes del espíritu empresarial existentes en la Escuela Austríaca. Para Lachmann, son los conocimientos y las expectativas subjetivas de las personas emprendedoras la fuente de impulso empresarial. Desde su concepción, son estos elementos individuales los que, como fruto de la capacidad creativa y de imaginación de escenarios, sirven de base para la construcción de alternativas innovadoras. Desde este punto de vista, el capital se recombina continuamente debido al proceso de reagrupación de este. Conforme el capital no se reagrupa de forma óptima se resigna a otros objetivos. En este modelo la

administración se ve como un simple elemento de equilibrio que debe sentar las reglas de juego.

Klepper y Thompson (2010), Introdujeron el concepto de desacuerdos estratégicos para explicar un tipo particular de emprendimiento comúnmente conocido como emprendimiento de spin-off. Estos desacuerdos estratégicos se refieren al tipo de desacuerdos que se pueden dar entre los empleados y los empleadores con respecto a las perspectivas de nuevas ideas o nuevos proyectos. Aunque suelen ser inevitables, si las organizaciones saben hacer implosionar las ideas de sus empleados dentro de éstas pueden producir menos escisiones, mientras que las empresas más diversificadas pueden fomentar la búsqueda de un conjunto excesivamente amplio de ideas y proyectos que pueden multiplicar el potencial de desacuerdos estratégicos.

Audretsch y Lehmann, (2005) así como Acs et al. (2013), consideran a la difusión de conocimientos como la principal fuente de crecimiento y desarrollo económico, al representar las claves originarias de las oportunidades empresariales.

Desde este punto de vista la materia prima de la que surgirían los emprendimientos se halla en la información latente y el espíritu empresarial consistiría en una recombinación a partir de esta información. En efecto, Audretsch y Lehmann (2005), comprobaron que las empresas de base tecnológica tienden a situarse cerca de las universidades, sin duda para acceder a los conocimientos que emanan de éstas. De esta forma los conocimientos creados de forma endógena darían lugar a los desbordamientos de conocimiento, que permitirían a los empresarios identificar y explotar las oportunidades.

#### **2.3.4. Teorías motivacionales en las personas emprendedoras.**

Avanzar en el análisis de las motivaciones que llevan a una persona a emprender, es una parada obligatoria, en una tesis que pretende dilucidar algunas de las claves esenciales del emprendimiento y que como ya hemos visto es clave, dado que el tipo de motivación por la que se emprende condiciona los conocimientos y recursos necesarios para ser llevado a cabo.

La tesina que precede a esta tesis que se realizó bajo la supervisión del Dr. José Navarro del departamento de Psicología Social y del Trabajo de la Universidad de Barcelona, y con la que se obtuvo el título de suficiencia investigadora en Psicología Social, versaba sobre el análisis de las variables explicativas en las dinámicas motivacionales en el entorno laboral. En esa investigación, se exploró mediante una entrevista semiestructurada realizada a 73 participantes y utilizando la técnica estadística de Análisis de Correspondencias Múltiples, qué variables podrían estar

inciendiando en la presencia de los diferentes tipos de patrones motivacionales encontrados desde el paradigma de la complejidad.

Los resultados de esa investigación apoyan la teoría de la evaluación cognitiva de Deci y Ryan (1985) y que se analiza a continuación, según la cual, en las situaciones que promueven un locus de causalidad externo, los factores parecen ser controlados por factores externos, y pueden negar la autodeterminación y minar la motivación intrínseca. A continuación, se analizarán algunos de los conceptos incipientes clave en esta tesis como son la propuesta del modelo HEXAD Marczewski (2015), el concepto de *Grit*, determinación, (Kwapisz et al., 2021), así como el modelo que precede a esta tesis (Llorente-López et al., 2021).

Se inicia este recorrido para analizar las motivaciones emprendedoras a partir de la Teoría de la Motivación del Logro (McClelland, 1967), que establece que uno de los rasgos de las personas y de las sociedades emprendedoras es el fomento desde la infancia de la orientación al logro. Esta teoría intenta dar una explicación de por qué algunas sociedades consiguen más éxitos que otras a partir del análisis de cómo se comportan las personas emprendedoras.

Tomando como partida la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), que define tres factores desencadenantes de la motivación intrínseca Relación (feedback), Autonomía y Maestría (dominio de las actividades), y añadiendo a estos el concepto de propósito de la teoría *Flow*, (Csikszentmihalyi, 1990), se plantea el modelo RAMP (Pink, 2011). Este modelo sirve de base para la identificación de tipos de usuario en la interacción de un sistema con las personas en el campo de la gamificación.

A partir de aquí, Tondello et al. (2016) establecen el Modelo HEXAD, que integra al modelo RAMP de motivaciones intrínsecas, las motivaciones extrínsecas en un nuevo modelo unificado, que sirve de base para identificar tipos de usuarios de gamificación, y que pretende brindar a las personas una mejor comprensión de por qué y cómo las personas interactúan en un sistema a partir de sus motivaciones y cómo podrían interactuar mejor en ella.

Las dos dimensiones principales del sistema HEXAD (Marczewski, 2015; Marczewski, 2019; Tondello et al., 2016) se basan en la forma en que una persona interactúa/acciona con el resto de los usuarios y con el mundo aplicando elementos de motivación intrínseca y extrínseca.

A su vez, el modelo Hexad, Figura 7, recoge seis tipologías de motivaciones, cuatro intrínsecas y dos extrínsecas. Las cuatro tipologías de motivación intrínseca incluyen relación, autonomía, competencia y propósito, incluidas en el modelo RAMP (Pink, 2011), *Realness, Autonomy, Mastery and Propose*, y por lo que hace referencia a la motivación extrínseca establece dos tipologías, el Jugador y el Disruptor. En resumen, estos tipos se comportan de la siguiente manera en (Marczewski, 2015):



Figura 7. Modelo HEXAD y Objetivo.  
Elaboración propia

- Los Socializadores, *socializers*: están motivados por las relaciones, quieren interactuar con otros y crear conexiones sociales.
- Los espíritus libres, *free spirits*: también llamados exploradores están motivados por la autonomía, quieren crear y explorar.
- Los triunfadores, *achievers*, también llamados Maestros: están motivados por la maestría, buscan aprender cosas nuevas y mejorar, quieren desafíos que superar.
- Los filántropos, *philanthropist*: están motivados por el propósito y el significado, este grupo es altruista, con ganas de dar y enriquecer la vida de los demás de alguna manera sin expectativas de recompensa.
- Los jugadores, *players*: están motivados por las recompensas, harán lo que sea necesario de ellos para recolectar recompensas de un sistema, están en el juego por sí mismos.
- Los disruptores, *disruptors*: están motivados por el cambio, en general, quieren interrumpir su sistema, ya sea directamente o a través de otros usuarios para forzar un cambio positivo o negativo.

Marczewski (2015, 2019) establece un modelo de recompensas que permite transformar los patrones de motivación intrínseca en nuevos perfiles capaces de interactuar de forma extrínseca, Figura 8, estableciendo nuevas tipologías de jugadores:

*Networkers*: interactúan con otros usuarios para conseguir recompensas extrínsecas.

Es el grupo equivalente al de los Socializadores

*Exploiters*: interactúan con el sistema para conseguir recompensas extrínsecas. Es el grupo equivalente al de los Espíritus libres.

*Consumers*: actúan en el sistema para conseguir recompensas extrínsecas. Es el grupo equivalente al de los *Achievers*.

*Self-Seekers*: actúan en otros usuarios para conseguir recompensas extrínsecas. Es el grupo equivalente al de los *Philanthropists*.

En el modelo Llorente-López et al. (2021), Figura 9, que precede a esta tesis, se plantea que el mismo modelo Hexad podría utilizarse para perfilar y hacer evolucionar las propuestas de valor de un modelo de negocio. En concreto, y siguiendo el modelo HEXAD, propone tres ejes para el desarrollo de ideas de

negocio: 1) Un primer eje que pivota entre el modelo de interacción versus acción, que implica una definición de la forma de interaccionar con los usuarios finales de la idea y de éstos con los *Stakeholders* y *Partners*, (*Key Partners*), 2) un segundo eje que pivota entre la definición de los usuarios (clientes) y de cómo estos interaccionan con el sistema (*key activities*) así como 3) un eje que diferencia entre estos elementos definidos en los ejes 1 y 2 con los elementos extrínsecos al modelo como sería la estructura de costes, los flujos de ingresos, los recursos clave o los canales.

En particular, esto no solo enriquecería el modelo de Osterwalder y Pigneur (Clark et al., 2012; Osterwalder y Pigneur, 2011) en base a estas dos dimensiones, sino que nos estaría reportando diferentes focos de emprendimiento que definirían no tipos de personas emprendedoras sino tipos de emprendimientos posibles, facilitando así la construcción de proyectos de emprendimiento adaptados al emprendedor y su contexto. En concreto el modelo establece las siguientes categorías:

TARGET (Philanthropist): Un emprendimiento basado en el objetivo, en el que alcanzar ese objetivo sea la fuerza

motivacional que guíe sus pasos

APPRAISAL (Achievers): Un emprendimiento basado en el desempeño eficiente de las tareas

NETWORKING (Socializer): Un emprendimiento centrado en el desarrollo de redes comerciales

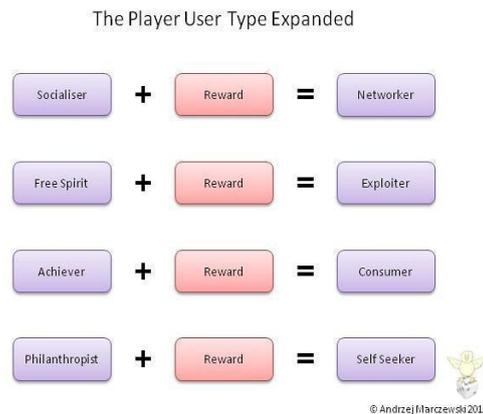


Figura 8. Motivantes y recompensas RAMP. Fuente Marczewski (2015)

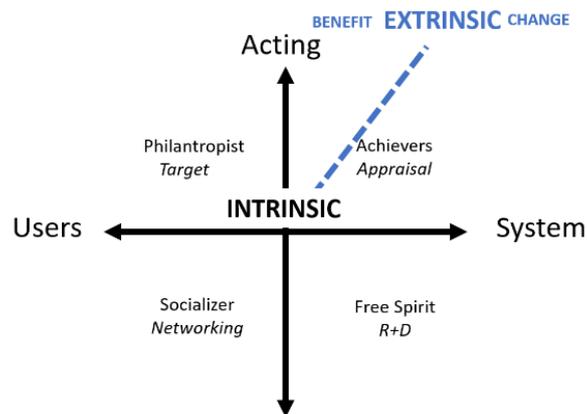


Figura 9. desencadenantes del modelo Llorente-López et al. (2021)

R+D (Free Spirit): Un emprendimiento basado en el desarrollo de la investigación y la innovación

BENEFIT (Player): un emprendimiento basado en la obtención de beneficios

CHANGE: (Disruptor): Un emprendimiento basado en la mejora y transformación de procesos.

En resumen, una nueva forma de entender el emprendimiento no basada en el emprendedor sino en el foco en lo que se emprende, que permitiría establecer modelos de formación emprendedora en base al tipo de emprendimiento resultante.

Otro de los conceptos de más reciente aparición en el campo de estudio de la motivación en el emprendimiento es el *Grit*.

Hay muchas maneras de definir *Grit*, en castellano que muchas veces viene definido como "agallas", pero quizás una traducción más rigurosa con el significado real del término en inglés sería determinación. De una forma u otra, en todas las definiciones se le relaciona con la pasión, la determinación, la asunción de riesgos y la persecución de objetivos que trasciendan.

En Carolina Adams, autora de *Getting Grit*, (Adams Miller, 2017), se define como "la búsqueda apasionada de objetivos difíciles que te asombran e inspiran a ti y a los demás a ser mejores personas, a florecer emocionalmente, a asumir riesgos positivos y a vivir mejor su vida."

## **2.4. Modelos de proceso de emprendimiento.**

Diversos autores llevan años intentando identificar las posibles etapas o fases en el proceso de creación de proyectos de emprendimiento. Estos modelos teóricos pueden diferir en cuanto a los supuestos de partida y a las variables que incluyen, aunque comparten algunos elementos comunes. A continuación, se presenta una revisión crítica de aquellos que están teniendo mayor repercusión:

Gartner (1985), Es quizás si no el primero, uno de los primeros en desarrollar un modelo de construcción del proceso emprendedor. En su modelo, Gartner presenta una relación de las diferentes variables que intervendrían en el proceso emprendedor:

- Localizan oportunidades de negocio
- Acumulan recursos
- Comercializan productos y servicios
- Producen productos y/o servicios
- Construyen organizaciones
- Responden al gobierno y a la sociedad.

Según Gartner (1985) la creación de nuevas empresas es un fenómeno multidimensional, y cada variable describiría sólo una dimensión y no debería ser tomada de forma aislada. El listado de las variables del marco conceptual que presenta corresponde a diferentes dimensiones del proceso de creación de nuevas empresas, donde se ilustra el alto grado de complejidad en la interacción de estas variables del fenómeno multidimensional que implica la creación de empresas.

El modelo de Sarasvathy (2001, 2007) se centra en comprender que hace que un emprendedor sea experto en su quehacer y analiza qué hace y cómo lo hace, mediante el concepto de “lógica efectista”.

Su modelo de proceso emprendedor se basa en un continuo que avanza a medida que se desarrolla el proceso empresarial. En este continuo las funciones empresariales y las funciones de gestión se van solapando y el uso de la lógica efectiva en una primera y el uso de la lógica predictiva conforme el proyecto se transforma en organización será clave para la nueva empresa. La lógica efectiva tiene un mayor peso en las primeras etapas de la creación de la empresa y en la fase inicial, mientras que la lógica predictiva se hace más necesaria a medida que la empresa se convierte en una gran organización sin desaparecer en ambos casos una y otra parte del proceso emprendedor.

Para Gruber (2004) el proceso de emprendimiento se subdivide en tres etapas distintas:

1. Etapa de *prefundación* (identificación y evaluación de la oportunidad).
2. Etapa de *fundación* (plan de negocios, recopilación de recursos, incorporación y entrada al mercado)
3. Etapa de desarrollo temprano que consiste en la construcción del proyecto empresarial y su penetración en el mercado.

En este autor, como en muchos otros, se observa como existe cierto consenso en observar cierta linealidad en el desarrollo de un proyecto empresarial, que suele empezar de forma más caótica.

Ardichvili et al. (2003) establecen una serie de etapas que empiezan con el análisis de las necesidades del mercado hasta alcanzar el desarrollo de una empresa viables:

1. Necesidades del Mercado
2. Concepción del concepto empresarial
3. Creación del Plan de negocio
4. Conformación del negocio
5. Logros empresariales

El punto de partida en este autor es significativo, dado que sitúa el análisis de las oportunidades externas, y no los factores motivacionales intrínsecos como fuente de creación e ideación, en línea con la definición del GEM (2020).

Como se observa en el GEM (2020), se pone el punto de partida en la selección de las ideas.

Uno de los pensadores más influyentes, William Bygrave (2004), profesor de la Babson College, uno de los centros más prestigiosos del mundo en el campo del emprendimiento, define el proceso emprendedor como *“un conjunto de etapas y eventos, seguidos uno de otro. Estas etapas y eventos son la idea o la concepción del negocio, el evento que activa las operaciones, la implementación y el crecimiento.”*

Sin embargo, en este proceso tan estructurado "el espíritu empresarial comienza con un evento desarticulado, discontinuo, no lineal (y generalmente único) que no puede estudiarse con los métodos desarrollados para estudiar procesos uniformes, continuos y lineales (y a menudo repetibles)" (Churchil y Bygrave 1989, pág.7). Como se observa esta afirmación es crítica, dado que los autores plantean el componente caótico inicial en el que convergen múltiples factores.

Su visión del proceso emprendedor destaca entre los factores críticos que impulsan el desarrollo del negocio en cada etapa, la Idea o concepción del negocio, el evento que desencadena las operaciones, la implementación y el crecimiento.

El Modelo de Hisrich (2002) profesor de la Thunderbird School of Global Management y Michael P. Peters autor de varios libros de emprendimiento, ofrece los grandes factores relacionados con atributos personales y eventos que rodean al proceso emprendedor distribuidos en cuatro etapas del proceso empresarial:

- Innovación
- Evento desencadenante
- Implementación
- Crecimiento

En cada etapa se ponen en marcha diferentes atributos personales de índole personal, social y organizativo, así como el concurso de diferentes eventos que marcan a las etapas. Los atributos de las futuras personas emprendedoras irán evolucionando a medida que la organización crece en tamaño y complejidad. Esta visión evolutiva muestra la importancia dada a los atributos personales, sociológicos y ambientales a lo largo de la evolución del proyecto empresarial

El modelo de Shane (2003) pone su foco en superar la dicotomía entre individuo y oportunidad construyendo un marco teórico unificado. Afirma que el espíritu empresarial "implica el nexo entre las oportunidades empresariales y los individuos

emprendedores... donde una situación en la que una persona puede crear un nuevo marco de medios para recombinar los recursos que el empresario cree que producirá un beneficio" (Shane, 2003, p. 18).

Uno de los elementos más innovadores de su teoría es poner de manifiesto que en el proceso emprendedor las oportunidades empresariales no son necesariamente rentables y, por tanto, no deben equipararse a las rentas económicas.

En el Modelo de Rwigema y Venter (2004), se identifican cinco pasos específicos que dan comienzo con la identificación de la idea de negocio:

1. Identificar, medir y depurar una oportunidad de múltiples ideas;
2. Formular un plan de negocios;
3. Clasificar los recursos;
4. Organizar y movilizar un equipo
5. Supervisar la nueva empresa.

La Universidad de Pretoria, presenta un modelo integrador en el que se encuentran algunos de los elementos de los anteriores autores citados (Ardichvili et al. 2003; Gruber 2004; Hisrich y Peters 2002), estableciendo los pasos que un emprendedor debería tener en cuenta a la hora de emprender y es un referente para muchas de las ADL, al reflejar el recorrido principal de los programas de emprendimiento:

1. Innovación: el primer paso sería la generación de ideas, en el que la persona emprendedora empieza a preguntarse por qué no hay un producto o servicio y por qué se deben mejorar ciertas cosas.
2. Evento desencadenante: el segundo paso es la toma de decisión y la elaboración del plan de negocio. En este punto, el emprendedor entrará a preguntarse sobre los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
3. Ejecución: el tercer paso sería la realización propia del proyecto, que empezará a movilizar sus recursos para conseguir la gestación, la incorporación, la creación y el lanzamiento del proyecto
4. Crecimiento: el cuarto punto sería la administración y control después de pasar los primeros meses de operación de la empresa en el que se verá cómo decrece mantiene o crece en ventas.

Como se puede comprobar, la generalidad y permeabilidad de este modelo, hace que sea uno de los más citados al integrar gran parte de los anteriores.



Figura 10. Fases de emprendimiento en el proyecto GEM. Fuente GEM (2020)

Sparano Rada (2014) Entiende que el proceso emprendedor empieza cuando el emprendedor potencial identifica oportunidades, poniendo en valor su conocimiento, habilidades y talentos dirigidos a llevar a cabo sus objetivos iniciales en sintonía con GEM (2020). Figura 10.

Para el proyecto GEM (2020) el emprendimiento se construye alrededor de 4 fases principales:

**Emprendimiento Potencial:** La persona lleva menos de 3 años analizando el proyecto. El emprendedor está inmerso en el mundo de las ideas, de los proyectos, de la recopilación de información, del análisis de potencialidades personales, de la búsqueda de ayudas y planes de empresa. Esta etapa incluiría el acto intencional de emprender (Herrington, 2010).

**Emprendimiento Naciente, (SU):** La persona lleva funcionando menos de 3 meses, Agrupa las iniciativas que ya están en fase de construcción, donde se ha pasado de la fase de análisis a la de toma de iniciativas y decisiones. Ya se sabe qué y se está modulando con las primeras inversiones, aunque todavía no se está facturando. Un periodo de gastos, de miedos, de dudas, de necesidad de apoyos, de alegrías.

**Emprendimiento Nuevo, (BB):** La persona lleva funcionando entre 3 meses y 3,5 años. La idea ya está funcionando, ya se empieza a facturar, a vender, a realizar la actividad económica que se pretendía, y con ello se empiezan los análisis reales y las comparativas. Se sabe a dónde se quería ir, se analiza donde se está, se ven los problemas y las soluciones, se observan ayudas que no han llegado y apoyos que no se esperaban. Se habla de crecer o no. Se ponen sistemas de control financiero y de

calidad, se reconoce la importancia de la venta y del márketing constante para no perder posición.

Emprendimiento Consolidado, (EB): La persona lleva funcionando más de 3,5 años. En esta fase el proyecto está consolidado.

El modelo GEM desarrollado por Kelley, (Kelley et al., 2015), a partir del equipo original (Reynolds et al., 2005), Figura 11, se basa en una serie de indicadores que facilitan su interpretación:



Figura 11. Proceso emprendedor según el proyecto GEM. Fuente Kelley et al. (2015).

- Porcentaje de personas emprendedoras potenciales o personas de la población adulta (de 18 a 64 años) que han declarado su intención de poner en marcha una nueva empresa en los próximos 3 años.
- Porcentaje de SU o personas adultas que están poniendo en marcha una empresa en la que se ha invertido tiempo y esfuerzo para su creación, pero que no ha pagado salarios por más de tres meses.
- Porcentaje de personas emprendedoras nuevas o personas adultas que poseen un negocio que ha pagado salarios por más de 3 meses y no más de 42 meses, y que, por lo tanto, no se ha consolidado.
- Tasa de actividad emprendedora total (TEA) o en fase inicial, que constituye el principal indicador elaborado por el proyecto GEM y corresponde a la suma del porcentaje de SU y el porcentaje de BB.
- Porcentaje de EB o personas adultas que poseen un negocio que ya se ha afianzado en el mercado tras haber pagado salarios por más de 42 meses.
- Indicador de abandono de la actividad empresarial medido como el porcentaje de personas adultas que han cerrado o abandonado un negocio en los últimos 12 meses.

## 2.5. Educación emprendedora

Desde que se impartió el primer curso de emprendimiento en la Escuela de Negocios de Harvard en 1947, los más recientes estudios bibliométricos sobre emprendimiento, (Landström et al., 2012), nos dan el trasfondo teórico necesario para poder hacer una primera definición de lo que se ha dado a entender como educación emprendedora a:

El propio proceso de proporcionar a los individuos los conceptos y habilidades para reconocer oportunidades que otros han pasado por alto y tener la perspicacia y la autoestima para actuar donde otros han dudado incluyendo la instrucción en el reconocimiento de oportunidades la obtención de recursos frente al riesgo y el inicio de una empresa comercial. (McIntyre y Roche, 1999, p. 33).

En la misma línea Hindle et al. (2004) define formación emprendedora como la transferencia de conocimiento para crear descubrir un lugar y explotar futuros bienes y servicios.

La definición tradicional de lo que se entiende por un programa de emprendimiento plantea a éstos, como todo aquel proceso educativo que ayude a desarrollar competencias actitudes habilidades y conocimientos emprendedores con la finalidad de conseguir desarrollar nuevos negocios (Fayolle et al., 2006).

En la definición más inclusiva de la educación emprendedora se presenta esta como:

El conjunto de actividades de educación y formación - dentro del sistema educativo o no - que tratan de desarrollar en los participantes la intención de realizar conductas emprendedoras o algunos de los elementos que afectan a esa intención como el conocimiento del emprendimiento la conveniencia de la actividad emprendedora o su viabilidad (traducido Liñán, 2004, p.9).

Esta definición de amplio espectro incluye el concepto de intención, en el que de forma implícita se hace referencia al desarrollo de conocimientos capacidades actitudes y cualidades personales, esencial para el desarrollo de esta tesis, haciendo una diferencia significativa entre lo que es educación para el emprendimiento y la formación en materia de gestión. En línea con (Bacigalupo et al., 2016), parece que no existe consenso a la hora de una definición unificada de la educación emprendedora.

Aunque la mayoría de los análisis y las investigaciones que han desembocado en modelos explicativos de la educación se centran en la infancia, algunos de ellos han impactado en el campo de la formación en adultos y pueden aportar enfoques trasladables a todos ellos.

Pasa así con la gamificación, en la que los estudios más recientes indican que los patrones para entender el comportamiento en el trabajo podrían basarse en el

comportamiento de las personas adultas en su interacción con los videojuegos, y como la identificación de patrones de aprendizaje de videojuegos podría ayudarnos en la predicción de comportamientos en otras esferas de la vida como el emprendimiento, (Llorente-López et al., 2021).

Por otro lado, los hallazgos en la investigación sobre Educación Emprendedora son bastante contradictorios. En Nabi et al. (2017) se indica en las conclusiones de su estudio que parte de las causas podrían estar referidas, por ejemplo, a la rareza de la investigación transcultural, específica de género y de comparación pedagógica para que se pueda entender cómo funciona realmente la Educación Emprendedora en la teoría y la práctica.

Por lo que hace referencia a las pedagogías utilizadas, en la sociedad desescolarizada, (Illich, 1971), describe cuatro categorías de redes que permitirían el aprendizaje, trasladable a entornos de emprendimiento:

- a) Servicios de referencia respecto a objetos educativos: son espacios que permiten el acceso al aprendizaje formal, como serían los programas de emprendimiento, y formación en emprendimiento que se llevan a cabo en las escuelas, institutos, universidades, ADL, o los departamentos de promoción económica de los ayuntamientos.
- b) Lonja de habilidades: en las que las personas se pueden entrenar a través de modelos de terceros. En este caso se hablaría de las simulaciones empresariales, y de creación de proyectos, mediante casos prácticos reales, juegos de simulación, y aprendizaje mediante redes de mentores (Secot, asociación de empresarios sénior que ofrecen servicios de mentoring a jóvenes emprendedores) y/o iguales, asociaciones de jóvenes empresarios (Ceaje), asociaciones de empresarios (Pimem, Caeb) Cámaras de comercio...
- c) Servicio de búsqueda de compañero: red de comunicaciones que permita a la persona encontrar compañeros para la aventura emprendedora. En este caso existen diferentes acciones de networking que se suelen realizar en centros de emprendimiento, aunque van dirigidos a la captación de clientes. En la línea de Illich et al. (1978), es especialmente significativo el caso de Comercat, una iniciativa que se lleva a cabo en Barcelona Activa desde 2017, cuya finalidad es encontrar socios para llevar a cabo ideas de negocio, desde la perspectiva de colaboración entre personas emprendedoras.
- d) Servicio de referencia respecto de educadores independientes: es lo que en términos de emprendimiento se llama Colearning, como base de la Cocreación de ideas. En este sentido es especialmente significativa la iniciativa

surgida en Zaragoza Activa, con la colaboradora, un espacio de autogestión en el que más del 90% de las acciones formativas se llevan a cabo desde la propia comunidad de personas emprendedoras con esta finalidad.

A este elenco de categorías de aprendizaje de Illich (1971) se podría sumar el *aprendizaje-servicio*, En el que las personas aprenden al mismo tiempo que trabajan con casos reales en colaboración con entidades sociales o aportando respuestas a problemas concretos de las organizaciones consiguiendo un entorno en el que todos ganan; los alumnos aprenden sobre casos reales y las organizaciones superan sus problemas a partir de las propuestas de soluciones. La relevancia de la experiencia y la educación ha sido ampliamente destacada especialmente por el mayor conocimiento que proporciona (Cooper, 1985, 1993). En general, un mayor conocimiento también proporcionará directamente una mayor conciencia sobre la existencia de esta opción de carrera profesional (Liñán, 2004).

Parece necesario desarrollar estrategias pedagógicas que vayan en línea con el aprendizaje significativo desde otros postulados desarrollados en contextos reales, en línea con (Dewey, 1938; Freire, 1970; Rogers, 1979), sólo así y mediante la participación en proyectos reales (Díaz et al., 2006), se puede desarrollar programas en un contexto experiencial y vivencial que provoquen un aprendizaje significativo.

En línea con Oliver (2007), las estrategias metodológicas con adultos han de fomentar la expresión, la reflexión y la crítica para favorecer una crisis es decir que el alumno mismo cuestione la validez de sus conocimientos previos, para solucionar los problemas que tiene.

En la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1986, 1989), en adelante TAS, se establece que las personas se sienten atraídas por modelos de roles que puedan ayudarles a aprender ciertas habilidades, a través del ejemplo y observación. Es decir, la conducta resultante no sólo se debe a los condicionantes personales, sino que establece una correlación con las influencias ambientales. La TAS ha tenido una gran relevancia para esta tesis, habida cuenta que el éxito de los programas de emprendimiento no sólo se basa en el qué, sino en el cómo se lleven a cabo.

Esta teoría pone de manifiesto la importancia de los espacios de *coworking* en la transmisión de los hábitos de trabajo. Así, el papel de los ejemplos positivos al alcance de las personas emprendedoras es importante para mejorar la actividad emprendedora (Nambisan y Baron, 2003).

La TAS gira alrededor de tres conceptos clave:

1. Las personas pueden llegar a aprender por imitación.
2. El estado mental del individuo afecta su proceso de aprendizaje

### 3. Un aprendizaje no significa necesariamente un cambio comportamental.

Al plantear estos elementos la TAS pone de manifiesto que las personas no solo aprenden de su experiencia directa sino del aprendizaje por observación a terceros.

En este sentido otros autores como Gibson (2004) indican las diversas funciones que pueden desempeñar los modelos de rol: "proporcionar aprendizaje, proporcionar motivación e inspiración y ayudar a las personas a definir su propio concepto de sí mismo".

Es por ello por lo que el uso de metodologías activas y participativas en todas sus modalidades son las más recomendables, aunque no permitan controlar rígidamente los contenidos del aprendizaje, control que, por otra parte, no es más que una ficción en la mayoría de los casos. Siguiendo a Sánchez-Marín et al. (2015), se podrían definir 3 grandes bloques de la educación del emprendimiento:

1. De un lado el aprendizaje centrado en la solución de problemas reales que se basa en el uso de casos y simulaciones, siendo ésta la opción más frecuente en las escuelas de negocios, como Iese, Esade, Eada o el Instituto de Empresa.
2. Una metodología basada en proyectos cuyo enfoque es desarrollar mediante el uso de retos y proyectos simulados. Es esta la opción más frecuente en la formación online, acentuada durante la pandemia, inspirada en el aprendizaje constructivista, y que tiene como máximo exponente el grado Leinn.
3. Trabajo en equipos cooperativos y coaching grupal, es aprendizaje cooperativo en pequeños grupos en línea con el grado Leinn, así como otras experiencias de Coaching grupal como el programa Entrénate para emprender, (Llorente-López, 2017).

A estos 3 grandes bloques deseables en cualquier estrategia de aprendizaje, habría que sumar el aprendizaje tradicional, basado en la formación magistral en sala presencial o a distancia, que, es con diferencia, el más frecuente en los centros de aprendizaje públicos, basados en su mayoría en el aprendizaje de las competencias técnicas que giran alrededor del emprendimiento como la realización del *canvas* o el aprendizaje de cómo realizar un plan de empresa, y en las competencias genéricas supuestamente útiles para el desarrollo de la iniciativa emprendedora.

#### **2.5.1. Formación técnica en emprendimiento: Ideas, modelos de negocio y planes de negocio.**

En la construcción clásica del proceso emprendedor hay tres hitos que suelen repetirse en todos los programas de emprendimiento: De una parte, el acompañamiento en la definición de la idea de negocio, de otra, la transformación de esta idea en un modelo

capaz de ser sustentable en el tiempo, el modelo de negocio, y para finalizar la planificación de actividades para llevar a cabo el proyecto, Plan de Negocio. A continuación, se va a detallar cada una de ellas.

En la construcción de un proyecto empresarial una de las actividades clave es partir de una idea de negocio que ponga en marcha el proyecto. Cuando esta idea de negocio parte de una persona emprendedora y no de un consejo de administración o de un departamento de una corporación, se impone un análisis previo de las personas que desean construir este proyecto para cuantificar, posicionar y analizar la aportación de valor individual al proyecto en cuestión.

En los orígenes de las ideas de negocio se encuentran diferentes fuentes de acceso, hay cierto consenso en identificar como siete las fuentes principales siguiendo a (Urbano y Toledano, 2020):

- *Invitación:* la idea de negocio surge de la invitación de alguien para realizar algún proyecto, es decir, de alguna forma una empresa, otra persona emprendedora, una corporación o una administración propone el desarrollo de una idea e invita a que otros la ejecuten.
- *Experiencia laboral:* muchas veces la idea de negocio surge precisamente de la experiencia previa de la persona emprendedora que le lleva a independizarse de la casa madre y realizar las tareas que antes realizaba por cuenta ajena.
- *El mercado actual:* el análisis de los retos y oportunidades del mercado actual puede ser precisamente una fuente de inspiración para el desarrollo de una idea innovadora.
- *La adquisición de derechos:* se estaría en el caso de muchas de las franquicias es decir conseguir una patente o derechos de actuación de terceros para desarrollarlo para que lo desarrolle la misma persona emprendedora.
- *Los hobbies:* la transformación de aquellas actividades donde la persona participa de forma apasionada y desinteresada como una fuente de monetización es una de las actividades principales para el desarrollo de nuevas ideas de negocio.
- *La información:* el análisis de información existente y de acceso para la persona emprendedora pueden conllevar a la construcción de nuevas ideas de negocio.
- *Las relaciones interpersonales:* los contactos y la información de las ideas de negocio de terceras personas, networking, profesores o empresarios puede ser una fuente inspiradora.

- *La propia creatividad*: a pesar de no estar contemplado inicialmente, la creatividad intrínseca de ciertas personas con la capacidad de innovar y generar nuevas ideas es una de las fuentes principales para la generación de ideas de negocio.

Una vez se parte de una idea de negocio cuya gestación ha sido individual o colectiva, se debe validar la idea de negocio, mediante la construcción del Modelo de Negocio, en adelante MN.

Al hablar de MN se hace referencia al proceso por el que se hace transitar nuestra idea inicial hacia una propuesta entregable viable y sostenible en el tiempo. En este sentido, hay diferentes propuestas de MN:

- 1) En primer lugar, se encuentra la propuesta originaria de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, popularizada a través del libro *Business Model Generation* (Osterwalder y Pigneur, 2011) que desarrollan su modelo lienzo (popularmente referenciado como CANVAS por su traducción al inglés). Este modelo, permite obtener una radiografía de los elementos y las relaciones que posibilitan la viabilidad de una idea de negocio.
- 2) El MN adaptado a personas emprendedoras, (Clark et al., 2012) en colaboración con Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que es el modelo más ampliamente explicado y referenciado en los programas de emprendimiento.
- 3) El MN *Coworking Model You*, (Llorente-López, 2012), es una adaptación del modelo CANVAS, referida al desarrollo de modelos de negocio de referencia en los espacios de *coworking*.
- 4) El MN SCOPE (Puigdellivol, 2015), utilizado en varias de las agencias locales de Cataluña, permitiría representar los modelos de negocio de forma más intuitiva, aportando una perspectiva más global.
- 5) El MN *Lean Canvas*, es una adaptación del modelo original a partir del modelo de *Lean startup* (Ries, 2011) y desarrollado por Maurya (2012a, 2012b). En su adaptación del modelo lienzo (Osterwalder y Pigneur, 2011), transformó el *Business Model Canvas* mediante los principios del “*lean*”, adaptando y simplificando los elementos del lienzo para empresas en fase *Start Up*.
- 6) EL MN *Social Lean Canvas* está dirigido a desarrollar soluciones innovadoras a los problemas sociales y luego las aplica a gran escala. (Yeoman y Moskovitz, 2013):

Un lenguaje común compartible para modelar la empresa social y el negocio impulsado por el impacto. Las dimensiones de propósito e impacto se entretrejen en una notación estándar de modelado

empresarial, un lienzo. Cuando se hace bien, esto proporciona un camino claro para simplificar la complejidad inherente a la construcción de negocios impulsados por el impacto. (<https://socialleancanvas.com/>)

Por supuesto estos son solo algunos de los modelos que se explican en los programas de emprendimiento habiendo adaptaciones específicas y locales.

En cuanto a los principales campos de los Modelos de Negocio (Llorente-López, 2012), Figura 12, se establecen algunos elementos centrales y comunes a todos los Modelos de Negocio presentados:

- 1) Idea de negocio: el elemento central del modelo de negocio incluye la propuesta de valor y los entregables propuestos.
- 2) Cliente: Incluye, el perfil sociodemográfico, así como otras como cuáles son sus principales preocupaciones, miedos, frustraciones y obstáculos, así como sus necesidades y deseos que se desarrollan en el mapa de empatía.
- 3) Actividades clave: Incluye las actividades que permiten llevar a cabo nuestro modelo de negocio.
- 4) Socios: definir qué socios necesito para llevar a cabo mi proyecto.
- 5) Estructura de Ingresos y Costes: Definir la estructura de ingresos, que debe tener nuestro modelo para ser viable y estimar la estructura de costes clave de nuestro modelo.

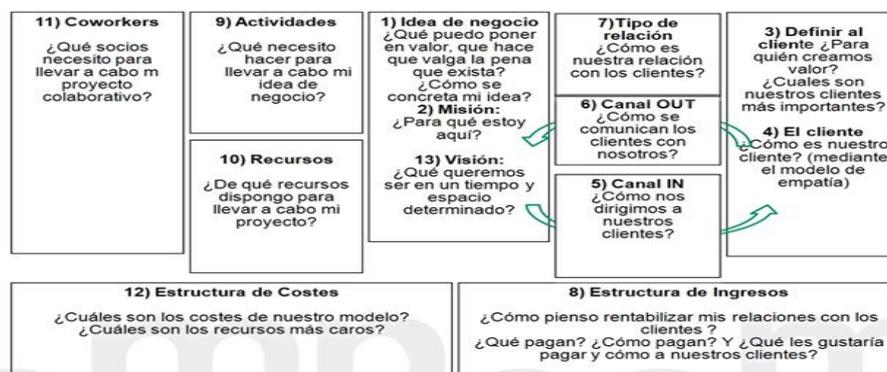


Figura 12. Modelo CANVAS REVISADO. Recuperado Llorente-López (2012).

A partir del MN, el Plan de Negocio ha sido históricamente el documento en el que se han basado gran parte de los programas de emprendimiento, al ser el plan de empresa, el documento formal que describe analiza y evalúa la oportunidad de negocio, y ser, por ende, el documento más utilizado para obtener financiación, especialmente de las Sociedades de Garantía Recíproca, en adelante SGR, es decir, las entidades que avalan a personas sin capacidad de endeudamiento. Un Plan de Negocio certificado por una SGR, es un elemento importante para tener en cuenta para la obtención de financiación sin aval personal.

El Plan de Negocio identifica los elementos fundamentales clásicos de un negocio, y proporciona un cronograma teórico de actuación, así como una estimación teórica de los gastos e ingresos, desde una concepción tradicional del negocio.

En general los elementos que suele destacar un Plan de Negocio son:

- La idea original y la propuesta de valor.
- Los entregables definitivos
- La conceptualización del equipo emprendedor
- El análisis del entorno, el sector y el mercado
- Las necesidades financieras
- La rentabilidad esperada
- Los riesgos calculados
- La calendarización de las actividades

### **2.5.2. Formación en Competencias y Roles de emprendimiento.**

El análisis de las competencias de las personas emprendedoras es uno de los elementos de análisis al que se ha dedicado más tesis y artículos de investigación. Surge dentro del marco de la teoría de rasgos, que establece como las competencias para emprender se pueden entrenar en el ámbito formativo, y que su aprendizaje facilita la adquisición de la iniciativa emprendedora.

En general, se entiende por *competencias emprendedoras* la combinación de destrezas, conocimientos y recursos que distinguen a un emprendedor de sus competidores Fiet (2001).

Teóricamente se centrarán en el conjunto de comportamientos que distinguiría a las EB. De hecho hay dos concepciones que conviven históricamente a la hora de definir las competencias emprendedoras, la primera en línea con lo comentado, preocupada por definir las características y funciones de la persona emprendedora, la segunda, más moderna y que ya se observa en Gartner (1989) centrada en las características del proceso emprendedor, preocupada por entenderlas competencias asociadas a cada parte del proceso emprendedor: *«El emprendimiento es un fenómeno complejo: los empresarios y sus empresas varían ampliamente, las acciones que llevan a cabo, los entornos en los que operan y a los que responden son igualmente diversos, y todos esos elementos forman combinaciones complejas y únicas en la creación de cada nueva empresa».*

Desde esta concepción de proceso distintos autores (Ardichvili et al., 2003; Bygrave, 1992; Hisrich y Peters, 1995), han establecido las competencias que estarían asociadas a cada una de esas fases. Siguiendo el modelo de la Universidad de Pretoria, se podría observar diferentes competencias en cada una de las fases, Figura 13.

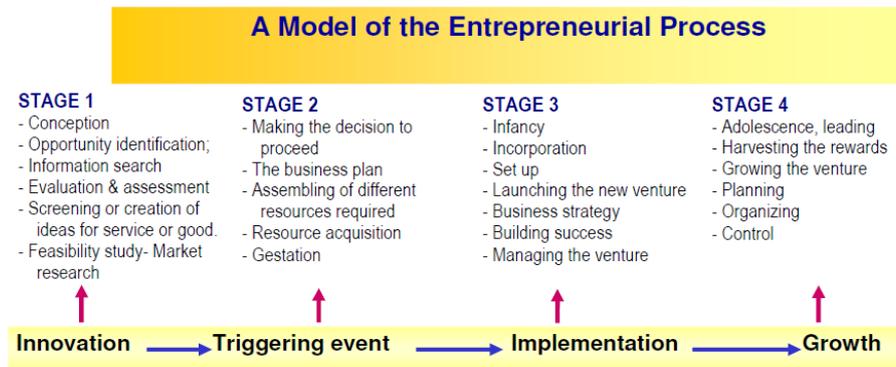
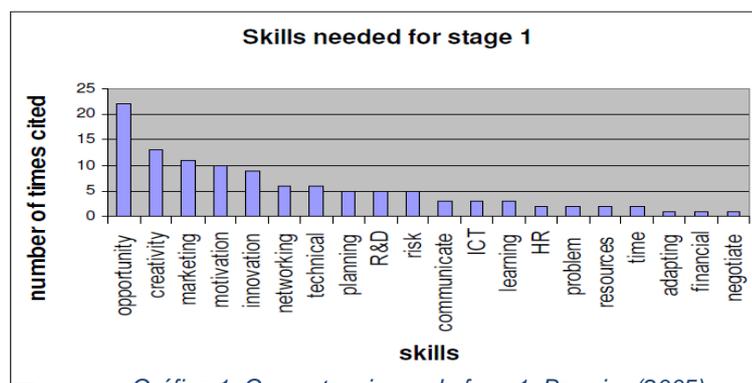


Figura 13. Modelo de proceso emprendedor Universidad de Pretoria. Fuente Kruger (2004).

Así, para una primera fase de conceptualización de la idea e identificación de la oportunidad de negocio, Gráfica 1, se encuentran como principales competencias (Barreira, 2005):

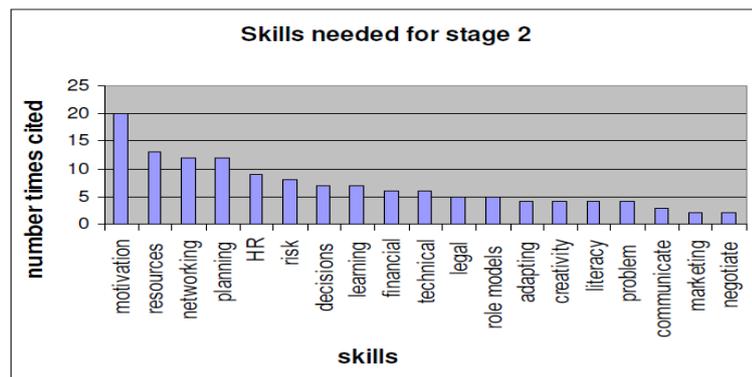
- 1) Identificación de la oportunidad, en línea con el autoconocimiento personal y profesional
- 2) Creatividad, capacidad para la generación y abstracción, ligado a capacidad de
- 3) Márketin capacidad para explicar el proyecto
- 4) Motivación (automotivación)
- 5) Innovación
- 6) Networking
- 7) Competencias técnicas



Gráfica 1. Competencias en la fase 1. Barreira (2005).

En una segunda fase de concreción de la idea, Gráfica 2, generación del modelo y construcción del plan de empresa según este modelo las principales competencias serían:

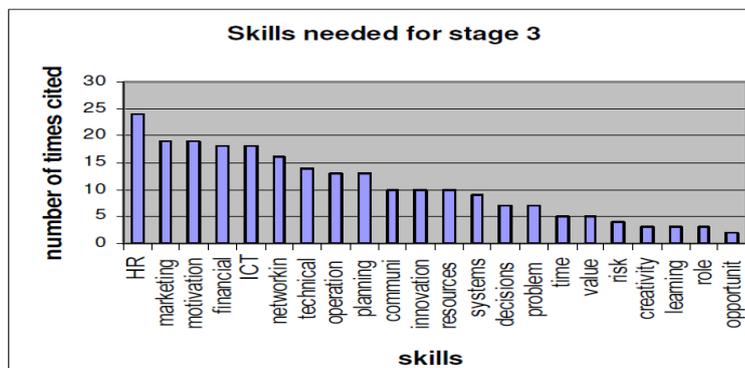
- 1) Motivación (automotivación)
- 2) Recursos disponibles
- 3) Networking: capacidad para encontrar aliados
- 4) Planificación
- 5) Recursos Humanos
- 6) Análisis de riesgos
- 7) Toma decisiones



Gráfica 2. Competencias en la fase 2. Barreira (2005).

En una tercera fase de puesta en marcha del proyecto, Gráfica 3, se observa como las competencias vuelven a variar siendo las principales:

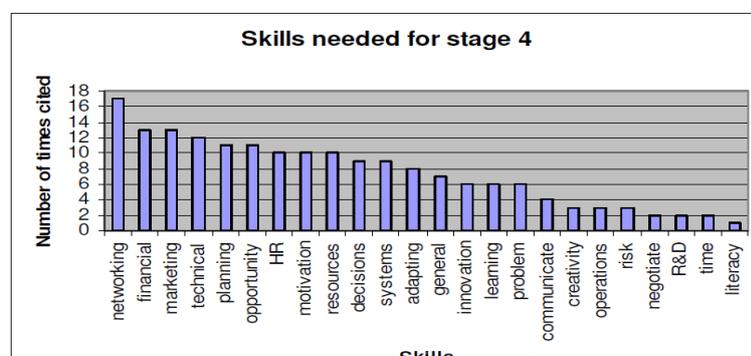
- 1) Recursos Humanos
- 2) Márketin
- 3) Motivación
- 4) Financiación
- 5) TIC
- 6) Networking
- 7) Competencias Técnicas



Gráfica 3. Competencias en la fase 3. Barreira (2005).

En la cuarta fase, Gráfica 4, centrada en el crecimiento organizativo y el establecimiento de un horizonte a largo plazo empresarial las competencias a desarrollar serían (en orden principal):

- 1) Networking: necesario para el desarrollo y crecimiento comercial
- 2) Análisis financiero
- 3) Márketin
- 4) Competencias técnicas
- 5) Planificación
- 6) Análisis de las oportunidades
- 7) Recursos Humanos



Gráfica 4. Competencias en la fase 3. Barreira (2005).

Por otro lado, en el marco de la Unión Europea (COSME Programme of the European Union, s/f), en 2016 se establecieron 3 áreas competenciales desarrolladas en 15 competencias de forma progresiva para definir y trabajar el emprendimiento a lo largo de la vida.

Las áreas en las que son subdivididas las competencias, que a su vez se subdividen en 3 niveles competenciales implican diferentes elementos relacionados con el proceso emprendedor que van desde la génesis del emprendimiento, el desarrollo de la actitud hasta las habilidades necesarias para llevarlo a cabo, Figura 14. Modelo de competencias del modelo EntreComp. Fuente COSME.:

Área 1. Ideas y Oportunidades: éste área implica las competencias necesarias para idear un proyecto de emprendimiento en su génesis. Incluye las competencias de, Descubrimiento de oportunidades, Creatividad, Visión, Valoración de ideas, Ética y sostenibilidad.

Área 2. Recursos: El área de recursos personales incluye las competencias necesarias para desarrollar la actitud emprendedora, e incluye las competencias de Autoconocimiento y autoeficacia, motivación y perseverancia, movilización de recursos, conocimientos económicos y financieros, y movilización de otras personas.

Área 3. Pasar a la acción: Esta área implica las competencias necesarias para llevar a cabo el proyecto e incluyen: Tomar la iniciativa, planificación y dirección, afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo, trabajar con otros, y aprender a partir de la experiencia.

Más allá de la bondad de estos modelos, el análisis de las competencias como un proceso nos ofrece un marco más completo de la realidad compleja del fenómeno, y nos ayuda a huir de términos maximalistas.

Siguiendo a Mangas y García (2017), encuentran que entre las competencias genéricas necesarias para desarrollar un emprendimiento viable estarían, el autoconocimiento realista y positivo; la comunicación interpersonal; el autocontrol emocional; la adaptación al cambio; la proactividad para transformar y aprender; la tolerancia a la frustración y la fortaleza frente a la adversidad; la creatividad; el conocimiento de opciones formativas y profesionales; la planificación de la toma de decisiones autónoma y emprendedora, resolviendo el conflicto de emprender desde la asunción de riesgos responsables.

		Levels of proficiency		
Area	Competence	Foundation	Intermediate	Advanced
Ideas and opportunities	Spotting opportunities	Learners <sup>a</sup> can find opportunities to generate value for others.	Learners can recognise opportunities to address needs that have not been met.	Learners can seize and shape opportunities to respond to challenges and create value for others.
	Creativity	Learners can develop multiple ideas that create value for others.	Learners can test and refine ideas that create value for others.	Learners can transform ideas into solutions that create value for others.
	Vision	Learners can imagine a desirable future.	Learners can build an inspiring vision that engages others.	Learners can use their vision to guide strategic decision-making.
	Valuing ideas	Learners can understand and appreciate the value of ideas.	Learners understand that ideas can have different types of value, which can be used in different ways.	Learners can develop strategies to make the most of the value generated by ideas.
	Ethical and sustainable thinking	Learners can recognise the impact of their choices and behaviours, both within the community and the environment.	Learners are driven by ethics and sustainability when making decisions.	Learners act to make sure that their ethical and sustainability goals are met.
Resources	Self-awareness and self-efficacy	Learners trust their own ability to generate value for others.	Learners can make the most of their strengths and weaknesses.	Learners can compensate for their weaknesses by teaming up with others and by further developing their strengths.
	Motivation and perseverance	Learners want to follow their passion and create value for others.	Learners are willing to put effort and resources into following their passion and create value for others.	Learners can stay focused on their passion and keep creating value despite setbacks.
	Mobilising resources	Learners can find and use resources responsibly.	Learners can gather and manage different types of resources to create value for others.	Learners can define strategies to mobilise the resources they need to generate value for others.
	Financial and economic literacy	Learners can draw up the budget for a simple activity.	Learners can find funding options and manage a budget for their value-creating activity.	Learners can make a plan for the financial sustainability of a value-creating activity.
	Mobilising others	Learners can communicate their ideas clearly and with enthusiasm.	Learners can persuade, involve and inspire others in value-creating activities.	Learners can inspire others and get them on board for value-creating activities.
Into action	Taking the initiative	Learners are willing to have a go at solving problems that affect their communities.	Learners can initiate value-creating activities.	Learners can look for opportunities to take the initiative to add or create value.
	Planning and management	Learners can define the goals for a simple value-creating activity.	Learners can create an action plan, which identifies the priorities and milestones to achieve their goals.	Learners can refine priorities and plans to adjust to changing circumstances.
	Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Learners are not afraid of making mistakes while trying new things.	Learners can evaluate the benefits and risks of alternative options and make choices that reflect their preferences.	Learners can weigh up risks and make decisions despite uncertainty and ambiguity.
	Working with others	Learners can work in a team to create value.	Learners can work together with a wide range of individuals and groups to create value.	Learners can build a team and networks based on the needs of their value-creating activity.
	Learning through experience	Learners can recognise what they have learnt through taking part in value-creating activities.	Learners can reflect and judge their achievements and failures and learn from these.	Learners can improve their abilities to create value by building on their previous experiences and interactions with others.

Figura 14. Modelo de competencias del modelo EntreComp. Fuente COSME.

En el transcurso de esta tesis se intenta analizar esta cuestión para comprobar su veracidad desde el punto de vista de los diferentes actores implicados, PR, PF, SU, BB y EB.

## 2.6. Programas de emprendimiento.

Abordar la construcción de un programa educativo desde una perspectiva sistémica, obliga a la identificación, análisis y discusión de diferentes elementos como son: la definición de los objetivos, contenidos, variables contextuales y procesos y procedimientos que envuelven el programa.

En el informe sobre impacto de los programas de emprendimiento de la UE (Gibcus et al., 2012), se establece como recomendaciones para el impacto de los programas de educación en emprendimiento proporcionados por instituciones de educación superior cuatro dimensiones:

- Impacto en las competencias clave emprendedoras
- Impacto en las intenciones de emprendimiento;
- Impacto en la empleabilidad del individuo;
- Impacto en la sociedad y la economía.

El mismo informe, establece como elementos clave de Impacto en la competencia clave del espíritu empresarial las 1) Actitudes, 2) Habilidades y 3) conocimientos para aprender a entender el emprendimiento, entendidos estos como “una amplia comprensión y conocimiento del espíritu empresarial, incluyendo el papel que desempeñan los empresarios y el espíritu empresarial en las economías y sociedades modernas.” Es decir, teniendo en cuenta la opinión de los EB.

A continuación, se procederá a definir los elementos de análisis y discusión de los programas de emprendimiento analizados.

### **2.6.1. Objetivos de los programas de emprendimiento.**

Para la educación en emprendimiento, poder conseguir que las ideas preconcebidas de negocio se acaben materializando es clave, pero un análisis del impacto de las pedagogías tradicionales y los sistemas de formación clásicos muestran que éstos no activan el emprendimiento, Sogunro (2004) e incluso lo inhiben como plantea Kirby (2002).

Definir sus objetivos se muestra como una tarea clave en línea con Brockhaus (1992), y siguiendo a McMullan y Long (1990), que indican los elementos clave que debería tener todo proyecto de educación emprendedora:

- 1) los objetivos que se persiguen.
- 2) el profesorado o el equipo docente que lo impartirá.
- 3) las personas estudiantes participantes.
- 4) el contenido del curso.
- 5) los métodos de enseñanza.
- 6) las actividades de apoyo específicas para que los participantes inicien sus emprendimientos.

A estos elementos se ha añadido en esta tesis un séptimo dirigido al seguimiento de las acciones para identificar qué variables son significativas en los proyectos viables

en línea con una concepción de análisis del aprendizaje, comportamiento y resultado de mejora continua en la formación Kirkpatrick (1959).

A partir de estos seis elementos Liñán (2004), establece finalmente cuatro objetivos finales de clasificación de la educación emprendedora:

1. *Educación dirigida a aumentar el número de personas que tienen suficientes conocimientos sobre las pequeñas empresas:* se centra en el conocimiento empresarial, así como en la conveniencia o viabilidad de los proyectos, sin actuar directamente sobre la intención emprendedora. Los instructores no intentan realmente transformar sino formar a las personas estudiantes en empresarios. Serían la mayoría de las formaciones iniciales de inicio en el autoempleo y creación de empresas.
2. *Educación para la puesta en marcha:* Dirigida a desarrollar aspectos prácticos específicos relacionados con la fase de puesta en marcha: cómo obtener financiación, la normativa legal, la fiscalidad, etc.
3. *Educación para el dinamismo empresarial.* Trataría de promover comportamientos empresariales dinámicos después de la fase inicial.
4. *Educación continua para empresarios.* Dirigida a fases posteriores de puesta en marcha del proyecto empresarial.

Otros tipos de programas de emprendimiento Liñán (2004), serían la educación para *startups*, la educación para concienciar sobre emprendimiento, la educación para dinamizar el emprendimiento, y la educación continua para personas emprendedoras. Para Sánchez et al. (2017) la educación en emprendimiento en la actualidad se centraría en tres tipologías:

1. *Educar sobre emprendimiento:* con la idea general de proveer de los conocimientos necesarios para desarrollar un plan de negocio.
2. *Educar para emprender:* dirigida a desarrollar las habilidades necesarias emprendedoras y los conocimientos y educar a través del emprendimiento
3. *Action-based:* dirigida a aprender a emprender a través de experiencias prácticas.

Sin embargo, el cuestionamiento del propio perfil, sobre si se debe o no emprender, si somos o no somos personas emprendedoras, así como la idoneidad de si la idea de negocio se establece en función del perfil las competencias y los conocimientos de los impulsores, son elementos que siguen sin contemplarse como hechos fundamentales en la mayoría de programas de emprendimiento que pretendan fomentar y desarrollar este, como se observa del análisis de las tendencias y objetivos de los programas de

emprendimiento futuro centrado en la necesidad de aprender conocimientos y gestión de empresas, (Rico et al., 2015).

## 2.6.2. Contenidos de los programas de emprendimiento.

Para poder dar comienzo a una comparativa entre la oferta formativa emprendedora que pone a disposición de las personas que quieren emprender, se ha analizado en primer lugar el modelo actual de clasificación de la formación emprendedora de las principales agencias de desarrollo del estado español. En este sentido, la oferta formativa del tejido emprendedor viene marcada por dos grandes agencias con dos modelos bien diferenciados:

- 1) De una parte, Madrid Emprende, que distribuye entre sus subsedes el control de las acciones a desarrollar en un modelo descentralizado.
- 2) Barcelona Activa, que establece una serie de itinerarios centralizados y que desde hace años viene desarrollando un programa de asesoramiento de otras agencias en el ámbito iberoamericano.

El modelo que utilizaremos en esta tesis es el de Barcelona Activa, dado que su modelo es el más utilizado y referenciado en la mayoría de ADL de Latinoamérica y del estado español, en centros como PalmaActiva, Valencia Activa o Zaragoza Activa además de ser la decana del emprendimiento en España.



Figura 15. Mapa de contenidos de emprendimiento de Barcelona Activa 2021. Fuente: BarcelonaActiva (2021).

En este sentido en la Figura 15, se puede observar los contenidos propuestos desde Barcelona Activa que genera un mapa de contenidos básicos para la formación en emprendimiento:

- 1) En el apartado de Idea de Negocio se observa que la propuesta gira alrededor de tres elementos: *Design Thinking*, Creatividad y elementos de validación de la idea de negocio como el modelo CANVAS.

- 2) En el apartado de perfil de persona emprendedora los contenidos versan sobre los errores más frecuentes llevados a cabo por las personas emprendedoras de la mano de SECOT Asociación de Seniors de Empresa.
  - 3) En el apartado de formas jurídicas y trámites los contenidos giran alrededor de trámites telemáticos societarios, sociedades laborales y cooperativas y empresas unipersonales.
  - 4) En el apartado de financiación los contenidos giran alrededor sobre cómo encontrar financiación
  - 5) En el apartado de los contenidos de márketing giran alrededor de elementos básicos de márketing
  - 6) En el apartado de los contenidos de gestión de empresa giran alrededor de e-commerce
  - 7) En el apartado de los contenidos del plan de empresa giran alrededor de cómo hacer el plan financiero
  - 8) En el apartado de los contenidos de Fiscalidad giran alrededor de la fiscalidad para nuevas empresas, el IVA y el impuesto de sociedades.
- En el apartado de los contenidos de local y ubicación giran alrededor de las licencias y la ubicación del negocio.



Figura 16. Sistema de clasificación de la oferta de programas de emprendimiento de Barcelona Activa 2021. Fuente: BarcelonaActiva (2021).

En cuanto al sistema de clasificación de la oferta de programas de Barcelona Activa, Figura 16, se observa que Barcelona Activa diferencia entre tres tipos de programas:

- 1) Por colectivos: Hay determinados colectivos más sensibles de cara a emprender, estos también tienen su programa a medida:
  - Programa Ideas Madura: dirigido a personas de más de 40 años que incluye la realización del plan de empresa, habilidades emprendedoras, fuentes de financiación, experiencias empresariales y asesoramiento personalizado.
  - Programa Ideas con futuro Abierto: dirigido a personas de entre 16 y 30 años que incluye la realización del plan de empresa, habilidades emprendedoras,

fuentes de financiación, experiencias empresariales y asesoramiento personalizado.

- Programa La Comunicadora: programa centrado en proyectos de economía colaborativa. El programa consta con diferentes tipologías de actividades: talleres prácticos y vivenciales en los pilares básicos de la sostenibilidad de iniciativas de la economía colaborativa del procomún; tutorías y asesoramiento individual; actividades de encuentro con iniciativas similares
- Programa Construimos en femenino: Dirigido a proyectos de economía social y solidaria. La actual edición consta con diferentes tipologías de actividades: 45-50h de formación práctica y vivencial en áreas básicas de constitución de iniciativas de Economía Social y Solidaria; 9h de formación en competencias emprendedoras; 20h de actividades de intercooperación y sinergias y 120 h de acompañamiento individual.
- Programa Lidera: Lidera nace para acompañar las mujeres que quieren llegar más lejos profesionalmente, de acuerdo con unos valores que fomentan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. FEMINESS: Itinerario de acompañamiento para mujeres que quieran conocer formas de emprender dentro de la Economía Social y Solidaria. El itinerario consta de 20 horas de formación grupales y una bolsa flexible de 62 horas de tutorías de acompañamiento individual y/o colectivo, dependiendo de las necesidades de cada participante.

## 2) Por sectores estratégicos para la ciudad de Barcelona:

- Programa de Emprendimiento Social; El programa de Emprendimiento Social quiere acompañarte en el desarrollo de tu proyecto, desde la idea hasta la puesta en marcha de una empresa socialmente responsable y económicamente viable. Se compone de 1. Sesiones de formación: para dar herramientas y habilidades necesarias para consolidar las buenas condiciones económicas y técnicas del proyecto y para maximizar el impacto social positivo del proyecto. 2. Tutorías personalizadas y seguimiento: sesiones individuales con cada proyecto para revisarlo, resolver las dudas del equipo promotor y proporcionar mejoras relacionadas con la materia impartida en cada etapa del proceso y sesiones grupales con todos los proyectos para generar sinergias y mejorar colectivamente la gestión emocional del proceso de emprender. 3. Sesiones relacionales: Experiencias emprendedoras y visitas a empresas sociales del territorio.

- Programa Sector del e-commerce: Programa e-commerce ofrece recursos para elaborar el plan de empresa, tutorías individualizadas, ayuda en la búsqueda de financiación y acompañamiento en la puesta en marcha del negocio. El programa trabaja los siguientes contenidos: 1. Plan de empresa a través de herramientas de gestión necesarias en las áreas: organización, márketing, recursos humanos, finanzas, fiscalidad, etc. 2. Contenidos técnicos de e-commerce. 3. Fuentes de financiación. 4. Presentación de proyectos: presentarás tu proyecto de negocio y recibirás feedback (una valoración) por parte de personas expertas en creación de empresas y en el ámbito del e-commerce. 5. Asesoramiento personalizado: Con un seguimiento a medida, para resolver cualquier consulta de tu proyecto.
- Programa Hecho a mano, dirigido a empresarios artesanales. Incluye la realización del plan de empresa, habilidades emprendedoras, fuentes de financiación, experiencias empresariales y asesoramiento personalizado.
- Programa Futurismo, dirigido a la creación de empresas innovadoras y responsables en el ámbito turístico. El programa se compone de dos fases: A) Formación práctica donde se trabajarán las siguientes temáticas: tendencias del sector, turismo responsable, sostenible y medición del impacto, modelo de negocio, plan de márketing, plan económico financiero, formas jurídicas y fiscalidad, competencias emprendedoras, estrategia comercial y comunicación (*elevator pitch*). Los proyectos participantes podrán realizar una tutoría individual para validar su modelo de negocio. B) Asistencia a sectores sectoriales, formación sectorial y experiencias, y C) Plan de acompañamiento con 10 tutorías.
- Programa Cleantech Camp Barcelona dirigido a emprender en el sector energético. El programa consiste en 3 semanas de formación digital en vivo, además de 2 semanas para desarrollar la primera propuesta piloto que será desarrollada a lo largo del programa.
- El programa CREAMedia se dirige a dar apoyo a proyectos de emprendimiento en las industrias creativas y culturales. Consta de tres fases: 1. La primera fase (*Bootcamp*) dura cinco días y se trabaja para definir y validar el modelo de negocio, así como para mejorar las habilidades emprendedoras de las personas participantes. 2. La segunda fase (Programa) consiste en la incubación del proyecto durante 6 meses, donde se dispondrá de un espacio de trabajo gratuito. Las personas participantes también recibirán asesoramiento personalizado, realizarán talleres prácticos (*workshops*) y

participarán activamente en una comunidad emprendedora donde se desarrollarán actividades para promover sinergias y cooperación con el objetivo de enriquecer los proyectos. 3. Para completar el programa se celebra un "Demo Day", donde los proyectos son presentados ante un jurado compuesto por personas expertas independientes y por las entidades promotoras del programa, que premiará el mejor proyecto con un premio de 5.000 euros.

- Programa Innofood dirigido a la innovación en el sector alimentario. Formación general y específica: Se tratan los aspectos básicos para la elaboración del plan de empresa (formas jurídicas, trámites administrativos y licencias de actividad, gestión fiscal de la empresa, plan económico-financiero y las principales fuentes de financiación). Se trabajan habilidades empresariales como la comunicación, la negociación, el liderazgo, la motivación, la gestión del tiempo, el *networking*, la manera de presentar la empresa (incluirá también el ejercicio de *elevator pitch*) y una sesión de presentación de proyectos. También se trabajan temas específicos de las empresas del sector alimentario como: la sostenibilidad alimentaria, la logística, la distribución, las normas sanitarias, las tendencias del mercado, entre otros.
  - Programa Chebec va dirigido a *startups* que desarrollen su actividad en el sector del deporte o la actividad física. El programa consta de dos fases: 1a FASE- BOOTCAMP: Se eligen un máximo de 20 *startups* para participar en un Bootcamp, que tiene una duración de 5 días. Durante los cuatro primeros se trabaja la definición del modelo de negocio y cómo presentarlo, y en el quinto, las *startups* presentan delante de un comité técnico que elige las que participan en la siguiente fase. 2a FASE- PROGRAMA: Consiste en la incubación de las *startups* durante 6 meses, donde se pone a disposición de las *startups* seleccionadas, un espacio de *coworking* gratuito. Las iniciativas que participen en esta fase recibirán asesoramiento personalizado, formación, participarán en actividades de *networking* relacionadas con el ecosistema deportivo, fomentando sinergias y cooperación con el objetivo de fortalecer las *startups*, así como mentorías
- 3) Por género: En la línea de los programas Lidera, para mujeres, existen una serie de programas específicos desarrollados para el colectivo de mujeres emprendedoras con adaptaciones de los programas a la realidad femenina.
- Inicia, mujeres que tienen una idea de negocio o proyecto emprendedor y quieren ponerlo en marcha...

- Finanwomen, para acompañar a las emprendedoras en el proceso de investigación de financiación...
- Mentoring, pone a disposición de las empresarias un grupo de personas mentoras con amplia experiencia y conocimientos del mundo empresarial...
- Lidera el cambio, acompaña a la mujer profesional en el desarrollo de su carrera profesional...
- Programas para *startups* de Preincubación y Preaceleración:
- El programa de Preincubación ofrece acompañamiento, talleres y espacios de *coworking* gratuito durante 6 meses donde impulsar los proyectos mediante la cocreación y el cotrabajo y formando parte de una comunidad emprendedora.
- El programa de Preaceleración se dirige a proyectos intensivos en tecnología. A lo largo de este se trabajará en la definición y validación del modelo de negocio y las habilidades emprendedoras, además, se dispondrá de un espacio de *coworking* para desarrollar la actividad y compartir experiencias al lado de una comunidad emprendedora y dinámica.



Figura 17. Cartera de servicios de Barcelona Activa 2021. Fuente: BarcelonaActiva (2021).

Todos estos elementos formativos se enmarcan en la cartera de servicios de Barcelona Activa en cuanto al emprendimiento que incluye la Figura 17:

Esta cartera de servicios se compone de:

- [Sesión Informativa](#): Conoce los recursos para emprender
- [Solicitud asesoramiento técnico](#): Pide cita con una persona experta
- [Programas para emprender](#): Acciones de acompañamiento en creación de empresa
- [Seminarios y Actividades](#): Horario de mañana y tarde en diferentes ubicaciones
- [Espacios de incubación](#): Instalación de empresas de nueva creación
- [Asesoramiento técnico en Economía Social y Solidaria](#): Pide cita con una persona experta

- [Actividades de Economía Social y Solidaria](#): Innovación social, económica y valores de Otras Economías
- [Programas para startups](#): Programas de Preincubación y Preaceleración

### **2.6.3. Usuarios de los programas de emprendimiento.**

Como se ha comprobado en el anterior apartado, hay diferentes definiciones de emprendedor que parten de diferentes postulados teóricos, pero también en función de la disciplina de análisis desde la que se parte, psicología, economía o pedagogía, se priorizará unos elementos enfrente de otros.

Así cuando la conceptualización se hace desde el mundo de la economía y la administración de empresas, se pone el acento en la monetización de las ideas de negocio mediante el desarrollo de los modelos de negocio y planes de empresa. Por el contrario, cuando el análisis se hace desde el ámbito de la psicología, se pone el acento en los factores que llevan a una persona a emprender y en la vivencia del proceso. Cuando el análisis se hace desde el ámbito de la educación, se pone el acento en las competencias emprendedoras a desarrollar y en las metodologías pedagógicas.

¿Quién tiene razón?, quizás nadie y todos a la vez. Como en la teoría de cuerdas, no hay una única solución a los problemas complejos. Quizás todos vemos una parte de un mismo fenómeno.

Para obtener una visión sistémica del proceso emprendedor, quizás se deba contemplar el fenómeno del emprendimiento desde sus diferentes vertientes.

El emprendimiento como se veía en el anterior apartado va mucho más allá del hecho económico o empresarial. Así, se puede emprender un proyecto de investigación como éste sin una finalidad monetaria o empresarial. Se puede emprender un viaje de descubrimiento para explorar nuevas posibilidades sin que la finalidad económica sea el principal objetivo, y así toda una escala de grises.

Una primera clasificación de las personas emprendedoras, diferencia dos tipologías de éste a las que denomina, Personas emprendedoras por oportunidad, de las siglas en inglés OEA, *Opportunity Entrepreneurship Activity*, y Personas emprendedoras por necesidad, de las siglas en inglés NEA, *Necessity Entrepreneurship Activity*.

Los OEA son aquellos que inician un emprendimiento a partir de la identificación de una oportunidad en el ecosistema en el que interactúan y que les envuelve de índole principalmente económico y suelen estar en el ámbito de los emprendimientos disruptivos o *startups*.

Los NEA son aquellos que se inician en el emprendimiento a partir de una necesidad de índole económica viéndose forzados a emprender, (Díaz de León y Cancino, 2014; Liñán et al., 2013; Terán-Yépez, 2019), y suelen estar en el ámbito de los emprendimientos y modelos de negocio tradicionales.

Ambos tipos responden a un patrón de motivación extrínseca. Lo que en Herzberg (1959) se denominan factores higiénicos, o en Maslow (1987), corresponde a las primeras dos etapas de su pirámide. En la categoría HEXAD, serían los patrones, Jugador y Disruptor.

En el modelo de características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1976), se observa como los motivadores intrínsecos actúan en las dimensiones fundamentales de trabajo para conseguir los estados psicológicos críticos que conllevan una experiencia de la significancia del trabajo, la responsabilidad de los resultados del propio trabajo y del conocimiento de los resultados actuales de la actividad laboral, así como el conocimiento de los resultados de la actividad laboral. Cada vez más investigadores, (Guachimbosa, 2019; Liseras et al., 2003; Sastre, 2013; Ortiz Valdés, 2020), reivindican una tercera categoría poco contemplada en general cómo serían las personas emprendedoras por vocación, en adelante VEA, del inglés *Vocational Entrepreneurship Activity*.

Las VEA serían aquellas personas que emprenden con la finalidad de la autorrealización personal y sus proyectos tienen un claro retorno social sin que necesariamente sea emprendimiento social.

De hecho, las VEA serían todas aquellas personas emprendedoras que acaban desarrollando proyectos sostenibles en el tiempo y que no se basan exclusivamente en la satisfacción de sus necesidades básicas a través de motivadores extrínsecos.

En las VEA el propósito es esencial, y lo que facilita el activador de la energía motivacional intrínseca es el autoconocimiento de las propias pasiones y de los propios talentos que concurre con el propósito, se estaría hablando del estilo filántropo bajo el modelo HEXAD, (Tondello et al., 2016).

Otra clasificación, establece dos tipologías esenciales, Personas emprendedoras por ideas, en adelante EI, y Personas emprendedoras por Competencias, en adelante EC, (Llorente-López, 2012, 2017).

Los EI, son personas con una gran creatividad e inventiva, que no tiene porqué ir acompañada de las competencias técnicas ni genéricas necesarias para la puesta en marcha del proyecto de emprendimiento. En el modelo HEXAD, harían referencias a los Exploradores.

Los EC, son personas con diferentes conocimientos y competencias para llevar a cabo un proyecto, con ganas de emprender un proyecto, pero sin una idea disruptiva sobre la que pivotar un proyecto de emprendimiento.

En el modelo HEXAD, harían referencia a los Máster y los Socializadores.

Dentro de los EC, se puede diferenciar a éstos en base a su aportación de valor en base a su perfil competencial al proyecto. Así, aquellos centrados en la comunicación del proyecto, la gestión del proyecto, el impulso a los equipos de trabajo, la aportación técnica proactiva, y la aportación técnica reactiva, siguiendo el modelo de Hersey y Blanchard (1969), de liderazgo Situacional aplicado a perfiles emprendedores, (Asenjo, 2016; Llorente-López, 2012; Llorente-López, 2017; Llorente-López, 2018).

Bajo esta visión es la fusión de ambos perfiles lo que ayuda y facilita la consecución teórica de un proyecto empresarial.

Se puede clasificar también a las personas emprendedoras por la fase en la que se encuentran.

Así se encuentran personas emprendedoras en fase inicial o naciente, en fase de conceptualización de la idea y modelo de negocio, en fase de testeo, en fase de planificación, en fase de ejecución inicial, y en fase de consolidación.

Fase inicial: Empieza desde el momento en que la personas contempla la posibilidad de emprender, sin que ello signifique necesariamente que vaya a realizar el emprendimiento y finaliza con los elementos precursores de la intención emprendedora, actitud, normas subjetivas y percepción de control, (autoeficacia), bajo terminología de Ajzen (1991), Bandura (1977).

Fase de conceptualización: La persona o el equipo decide iniciar el camino del emprendimiento, identificando una idea de arranque, componiendo su equipo de emprendimiento y buscando información, y finaliza con la propuesta de valor

Fase de modelización: Una vez elegido el ámbito de emprendimiento, llega la fase de modelización de la idea, en la que la propuesta de valor inicial baja a la concreción de los entregables, definiendo las variables que viabilizan teóricamente la idea de negocio.

Fase de Testing: En esta fase las personas ponen en práctica y testean los entregables desarrollados para comprobar su viabilidad práctica.

Fase de planificación: Una vez se ha comprobado la viabilidad práctica del proyecto y se ha determinado los particulares, se está en disposición de planificar las actividades para llevar a cabo el proyecto, previa definición de objetivos futuros.

Fase de ejecución inicial: Es el momento de arranque de la empresa que suele estar en los tres años iniciales, según los estándares de la mayoría de las ADL.

Fase de consolidación: El proyecto ya está consolidado y el tipo de liderazgo pasa de un estilo inspiracional a un perfil de gestión.

Para Rauch y Frese (2007b), existirán 3 categorías de emprendedor: Personas intraemprendedoras, es decir aquellas personas que emprenden dentro de una organización para mejorar algún proceso o algún servicio, personas *extraemprendedoras* que serían aquellas personas cuyo objetivo es el desarrollo de nuevas ideas nuevos proyectos ligados al desarrollo de nuevos proyectos empresariales y por último las personas emprendedoras personales, que serían aquellas personas que emprenden de forma individual en el desarrollo de su propia carrera profesional capaces de manejar situaciones complicadas.

GEM España (2019-2020) establece diferentes clasificaciones y tipologías de emprendimiento:

Según el tipo de sector al que se orientan:

- Extractivo: Actividades dentro del sector primario.
- Transformador: Actividades dirigidas a la transformación de las materias primas
- Servicios a empresas: Actividades dentro del sector terciario dirigidas a dar servicio a otras empresas. B2B
- Servicios al consumidor: Actividades dentro del sector terciario dirigidas a dar servicio directamente a clientes. B2C.

En cuanto a la finalidad del propio emprendimiento se pueden identificar diferentes tipologías:

- 1) Emprendimiento tradicional: Se entiende aquel emprendimiento dirigido a replicar modelos de negocio existentes, donde la aportación de valor se pone en la especialización el buen hacer de las propuestas profesionales.
- 2) Emprendimiento especulativo: Es aquel emprendimiento dirigido a obtener beneficio rápido, cuya finalidad no es retornar valor, sino especular con la oferta con la finalidad de comprar barato y vender caro. En muchas ocasiones es el modelo elegido por las *startup* de corte tecnológico, cuya finalidad es desarrollar un prototipo para ser vendido a alto precio, sin interés real en el desarrollo de éste.
- 3) Emprendimiento innovador: Es aquel emprendimiento dirigido al desarrollo de Investigación, Desarrollo e innovación, I+D+I, que pone el acento en la presentación de propuestas de valor innovadoras.

- 4) **Emprendimiento social:** Es aquel emprendimiento dirigido al desarrollo de propuesta de valor de retorno social. Pone su acento en poner a disposición de los destinatarios servicios y bienes que devuelvan valor a la sociedad.
- 5) **Emprendimiento disruptivo:** Es aquel emprendimiento dirigido al desarrollo de propuestas de valor cuya finalidad es generar cambios en el sistema.

Como se puede comprobar, las clasificaciones sobre este apartado no dejan de sucederse, siendo unos de los temas de referencia en la actualidad.

## 2.7. Recursos para emprender.

Según el informe GEM España (2019-2020), en 2020, para los expertos las condiciones más valoradas del ecosistema emprendedor, y que se revisan en esta tesis doctoral con los mismos expertos y con los actores principales (personas emprendedoras en los diferentes estadios), son:

- 1) La infraestructura comercial (6,5)
- 2) El acceso a infraestructura física (5,9)
- 3) Los programas gubernamentales (5,7)
- 4) La educación en etapa post escolar (5,1)

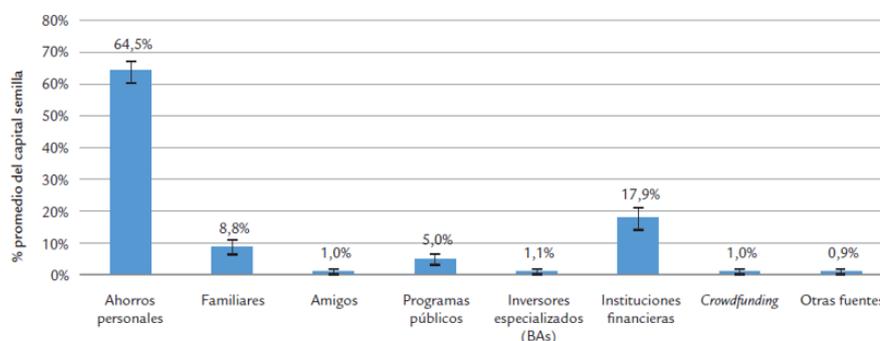
Y las principales dificultades son:

- 1) la educación y formación emprendedora en etapa escolar (2,2)
- 2) La burocracia e impuestos (3,9)

Se analizan a continuación los recursos al alcance de las personas emprendedoras.

### 2.7.1. Acceso a la financiación.

Como se puede observar en la Gráfica 5, extracto del informe GEM España (2019-2020), el capital semilla que utilizan las personas emprendedoras españolas tiene diferentes fuentes:



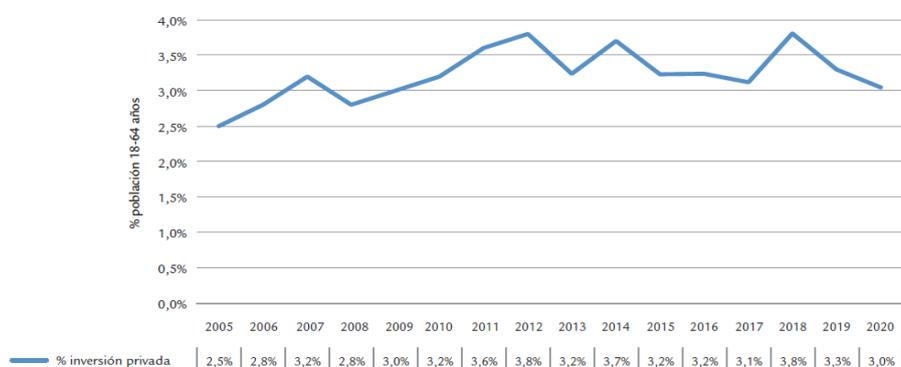
*Nota:* Las líneas verticales reflejan el intervalo de confianza al 95% del porcentaje promedio de capital semilla que proviene de cada fuente.

*Gráfica 5. Porcentaje promedio, según la fuente de origen del capital semilla requerido para la puesta en marcha y desarrollo de los negocios nacientes en España. Fuente: GEM España (2019-2020).*

La principal vía de financiación son los ahorros personales, 64,5%, seguida de lejos de las instituciones financieras, 17,9%, para la que las SGR (que más adelante explicamos) son claves, quedando en tercer lugar, 8,8%, las ayudas de familiares, en cuarto lugar, 5,0% las ayudas públicas dejando de forma residual la implicación de los inversores privados, 1,1%, crowdfunding, 1%, amigos 1% y otros 0,9%.

En la Gráfica 6, se observa la evolución del porcentaje de población que ha invertido en proyectos de terceras personas desde 2004 a 2021 mayores de 16-64 años.

Se puede observar cómo en época de crisis de 2008 a 2012 sube este porcentaje, para estabilizarse alrededor del 3%.



Gráfica 6. *Porcentaje de la evolución del porcentaje de personas que han invertido en proyectos de terceros en el periodo 2004-2021 en España. Fuente: GEM España (2019-2020).*

En este entramado de financiación es clave el papel de las SGR que ya hemos comentado, encargadas de avalar a proyectos sin posibilidad de un aval personal o societario, que toman diferentes nombres en cada comunidad autónoma, AVALIS en Cataluña, <https://www.avalis.cat/>, ISBA en las Islas Baleares, <https://www.isbasgr.es/>, por nombras unas cuantas. Estas sociedades avalan proyectos que previamente hayan sido visados en las ADL por el cuadro técnico, aprobando o desechando su viabilidad económica y financiera.

Desde este punto de vista las ADL, actúan de garantes del proyecto supervisando y validando, para ser susceptible de financiación en cualquier entidad financiera bajo el aval de la SGR.

De lo observado, se puede constatar que las fuentes de inversión privadas son un capítulo por desarrollar en el conjunto del sistema emprendedor, y su ausencia lleva a desarrollar proyectos partiendo de los propios ahorros.

### 2.7.2. Acceso a la formación emprendedora y el asesoramiento.

El acceso a la formación de emprendimiento en las agencias públicas viene determinado por las políticas específicas de cada ADL, en base a la existencia de éstas.

En esencia se encuentran tres tipologías de acciones formativas posibles:

- A) Píldoras formativas sobre aspectos específicos que incluyen formación técnica en base a aspectos tecnológicos, comerciales, y de construcción de proyecto Idea de Negocio, Modelo de Negocio, Plan de Negocio, fiscalidad y procedimientos administrativos, así como habilidades para emprender.
- B) Programas generalistas que incluyen un resumen de las anteriores píldoras con una hoja de ruta que suele empezar con la idea, modelo, desarrollo económico fiscal y márketing, plan de empresa acompañado del desarrollo de algunas habilidades de trabajo en equipo.
- C) Programas personalizados en función del colectivo, (mujeres, personas emprendedoras senior, etc.) o del foco del proyecto (textil, e-commerce, tech, etc....)

Algunos de estos programas incluso incluyen el acceso a preincubadoras, aceleradoras de *startups* o espacios de *coworking* públicos.

En cuanto a la formación llevada a cabo fuera de las ADL destacan tres diferentes líneas de actuación:

- A) De un lado los programas privados de acceso gratuito, entre los que destaca de forma principal el programa Explorer, (Explorer “Jóvenes con Soluciones” - Emprendedores, 2019), el programa Caixa empen, (JOVES EMPRENEDORS, s/f), o las fundaciones como Escola d’emprenadors en Catalunya y Balears (JOVES EMPRENEDORS, s/f) o Iberemprende en Cantabria (Fundación Iberemprende / Iberoamérica Emprende, s/f).
- B) La formación universitaria privada, entre la que se encuentran programas privados tradicionales como el de la Escuela de Organización Industrial, (EOI, 2016), IE, (IE, 2021), ESADE, (Entrepreneurship Institute, 2018), IESE, (IESE, 2018), EADA, (Centre d’Emprenadors, s/f), así como los Másteres y postgrados de las universidades públicas.
- C) Programas disruptivos universitarios. En nuestro país existe el grado Leinn, bajo el auspicio de la Universidad de Mondragón y comercializado por Teams Labs, (Grado Leinn, 2020), del programa madre finlandés.

En cuanto al asesoramiento recibido, depende de las capacidades técnicas y los conocimientos del personal. La amalgama de proyectos es tan diversa, que no basta

con una única tipología de perfil técnico. Este asesoramiento suele ser dispar en su alcance y extensión, con sesiones mínimas de 20 minutos, hasta asesoramientos que garantizan un máximo de 20 a 30 horas personalizado.

### **2.7.3. Acceso a los espacios de emprendimiento.**

Se entienden por espacios de emprendimiento aquellos espacios que ayuden en las diferentes fases del proceso emprendedor al acompañamiento para el desarrollo de los proyectos y la adquisición de hábitos de trabajo.

Desde este punto de vista se identifican diferentes tipologías de espacios en Llorente-López (2012, 2017):

- Espacios de Preincubación: Son espacios que suelen ir acompañados de programas de emprendimiento. Como ejemplo el programa y espacio de preincubación de Almogàvers 22 de Barcelona Activa, (Incubadora Almogàvers - Barcelona Activa, s/f) o el espacio de preincubación para los alumnos de TeamLabs en Barcelona en Consell de Cent, (Teamlabs, s/f).
- Espacios de *coworking* públicos: Son espacios destinados a poner a disposición de las personas emprendedoras puestos de trabajo, entre los que se destacan los espacios de *Coworking* del IFOC (Coworking Calvià - IFOC - Institut de Formació i Ocupació de Calvià, s/f), y de PalmaActiva (Centre d'empreses de PalmaActiva, s/f) en las Islas Baleares, o los espacios de *coworking* singulares de Barcelona Activa para proyectos espaciales de la ESA (Agencia Espacial Europea), (*ESA BIC Barcelona*, s/f), los espacios de *coworking* de la UPC (UPC Universitat Politècnica de Catalunya, 2017), o de la UB, Facultad de Economía, (Espai de Coworking, s/f).
- Espacios para la economía colaborativa: Se destaca el espacio de la Aceleradora de Zaragoza Activa, (Zaragoza Activa. La Colaboradora, s/f) en el que la filosofía colaborativa adquiere su máxima expresión, o el espacio Sinèrgics, (El coworking de retorn social, 2016), sito en el barrio de Bon Pastor en Barcelona.
- Espacios de *coworking* privados: Son múltiples los espacios de *coworking* que se han desarrollado en nuestro país. Barcelona, es hoy día una de las urbes del mundo con más espacios de *coworking*, una implosión que se viene dando desde 2012. Fue en Barcelona donde surgió la primera asociación sin ánimo de lucro para fomentar el espíritu colaborativo del mundo COWOCAT, (Cowocat, 2018), de la que tengo el privilegio de haber ayudado en su fundación, y que agrupa a más de 80 espacios de *coworking* catalanes e

impulsa proyectos de tanto calado como COWOCAT RURAL, (cowocatrural.cat, s/f), proyecto para la dinamización de las comarcas deprimidas económicamente mediante el desarrollo de espacios de *coworking* rurales. En Baleares, la asociación Coilles (Asociación de Coworking de Baleares, s/f), para concentrar los proyectos y espacios colaborativos de las islas. A nivel estatal la empresa *coworking Spain* (Coworking Spain, s/f), agrupa el conjunto de espacios para conocer precios y superficie.

- Aceleradoras de proyectos: Por aceleradoras, se entienden los espacios destinados a incubar proyectos que incluye la financiación de éstos. El caso más paradigmático en este sentido es la Lanzadera, de Valencia, (Lanzadera. Aceleradora e incubadora de empresas, 2017). Impulsada por Juan Roig, presidente de Mercadona, este espacio está destinado a impulsar *startups* dándole soporte en su academia, en el que las PR del espacio se convierten en inversores de los proyectos que incuban. En Cataluña, hay diferentes iniciativas, pero en las Islas Baleares, todavía no hay ningún proyecto en este sentido. El único embrión lo supone la valiente y atrevida apuesta del grupo Serra, (editor del diario Última Hora), mediante el programa connectup, (ConnectUp, 2022).
- Centros de Negocio: Los centros de negocio son espacios en los que se concentran pymes en funcionamiento para compartir gastos y generar sinergias
- *Fablabs*: Se entienden por *Fablabs*, espacios de innovación dirigidos a la creación y fabricación. En Cataluña se encuentran diferentes propuestas como (Fablab Barcelona, 2020), o <https://sites.google.com/view/fablabterrassa/inicio> el Fablab Terrassa, (Terrassa Fablab, s/f), en las Islas Baleares actualmente no hay ninguno.
- *Colivings*: Se trata de espacios de *coworking* en los que las personas pueden realizar estancias, “conviviendo” con otras personas emprendedoras. Un espacio emblemático en este sentido es Sende, (Sende, s/f), en la provincia de Ourense en Galicia, en el que se llevan a cabo estancias en el entorno rural.” Casas de toda la vida convertidas en “oficinas” modernas donde creativos de todo el mundo vienen a currar en sus proyectos. En Galicia, dentro de una aldea de 20 habitantes”.

En este sentido se observa como en los espacios de emprendimiento no se suelen detallar ni dedicar recursos suficientes al desarrollo de hábitos de trabajo y a establecer rituales organizativos que permitan la adquisición del rol de emprendedor. En (Llorente-López, 2012) se identifican 4 hábitos esenciales innecesarios para

desarrollar proyectos de emprendimiento. Así se encuentran hábitos esenciales específicos de las personas emprendedoras que se suelen reportar en aquellos espacios de *coworking* en los que se desarrollan ideas de negocios y modelos de negocio disruptivos que son:

- *Colearning*: Entendido como espacio de formación colaborativo en el que las personas emprendedoras comparten sus conocimientos en sus áreas de especialización con otras personas emprendedoras con la finalidad de mantenerse alerta ante los avances que se desarrollan en los diferentes campos el establecimiento de metodologías específicas de Colearning asociadas a los emprendimientos es una tarea todavía pendiente, pero de gran interés para favorecer el *engagement* de las propias personas emprendedoras.
- *Comanagement*: Los hábitos de trabajo colaborativos dirigidos a participar entre iguales, cuyo proceso de toma de decisiones se basa en planteamiento solo holocráticos, y en los que la figura del trabajo en equipo desaparece en pro del trabajo en red desde un planteamiento de emprendimiento colaborativo y complementario en el que la definición de los estilos de emprendimiento es clave se convierte en un hábito en los espacios de *coworking*.
- *Coselling*: Se define Coselling como la capacidad de generar sinergias entre las mismas personas emprendedoras dirigidas a la captación de nuevos proveedores socios y clientes estos hábitos comerciales son esenciales en los emprendimientos económicos aprovechando el poder de los contactos que se establecen en los propios espacios de emprendimiento: *coworking* centros de negocios y en el caso de universidades entre departamentos laboratorios de investigación o centros de formación.
- Cocreación: En los espacios de *coworking* en los que se intentan desarrollar hábitos de emprendimiento son esenciales los encuentros dirigidos a la cocreación de nuevas ideas de negocio nuevos modelos de negocio desarrollo de ideas creativas que son el concurso de diferentes actores diferentes disciplinas y experiencias previas laborales.

Como se puede observar la adquisición de hábitos de trabajo o rituales grupales está fuertemente ligada a los espacios de referencia sin poder despegarlo de otro y que transforma el espacio no en un simple lugar de trabajo si no en allí donde suceden cosas que facilitan la adquisición del rol de emprendedor y la transición especialmente por imitación y refuerzo positivo desde un rol de trabajador por cuenta ajena a una persona emprendedora.

## CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO: OBJETIVOS, DISEÑO, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS ASOCIADAS

Como se avanzaba en la introducción, esta tesis se marca cinco objetivos principales para conseguir *aportar evidencias científicas que permitan mejorar la oferta formativa de los programas dirigidos a desarrollar proyectos de emprendimiento viables entre la población no emprendedora, focalizándose en los elementos que permiten favorecer su viabilidad.*

De esta finalidad u objetivo general se pueden destacar algunos elementos centrales:

- 1) Al hablar de **obtener conocimientos**, se refiere en un sentido amplio, analizar aquellos elementos que puedan actuar de facilitador de la adquisición de la iniciativa emprendedora, entre los que nos interesará particularmente analizar los contenidos presentes en los programas, los diferentes objetivos de cada fase de emprendimiento, así como los elementos cognitivos presentes en la iniciativa emprendedora.
- 2) Al hablar de **oferta**, se quiere señalar, en entender el proceso emprendedor de forma sistémica dentro del paradigma de cambio tipo 2 (Watzlawick et al., 1976), entendiéndolo éste como un sistema, en línea con la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1986) en el que interaccionan, cogniciones, hábitos y factores externos. Desde este punto de vista nuestro énfasis no será tan solo el análisis de los programas formativos (Cognición), sino la adquisición de hábitos de trabajo (Conductas), así como de variables contextuales (Asesoría, Financiación, espacios de *coworking* y de preincubación, Subvenciones, facilidades administrativas, Networking). Se entiende que fuera de esta perspectiva se estaría sesgando notablemente esta investigación, aunque ello nos obligue a extender más las entrevistas y los colectivos a entrevistar.
- 3) Al hablar de **emprendimiento**, no se define sólo a las *startups*, o los proyectos de innovación, por mucho que los debates académicos vayan en estas líneas de actuación prioritarias, sino que se ciñe a la definición que se ha efectuado en el apartado 2.1 de esta tesis sobre nuestra visión del término que define éste como: *el conjunto de creencias, actitudes, motivaciones, habilidades y conocimientos que movilizan recursos y permiten asumir riesgos para el desarrollo y cambio en contextos y actividades nuevas aportando valor a la sociedad.*

- 4) Cuando se habla de **desarrollar proyectos emprendimiento viables**, se refiere a que no tan solo se está hablando de aquellas variables definidas desde los postulados del emprendimiento económico, sino que se tiene en cuenta sobre todo aquellas variables que consideran como claves las EB, las PF de ADL y espacios de emprendimiento, los gestores de espacios de *coworking* y las PR de centros de emprendimiento, así como las expectativas que puedan tener las SU o BB.
- 5) Cuando se habla de **población no emprendedora**, se refiere a todas aquellas personas que no se habían planteado emprender como primera opción, y que, por diversos motivos, entre el que destaca la ausencia de oferta laboral, deciden iniciar esta vía laboral.
- 6) Cuando se habla de **elementos que permitan favorecer su viabilidad**, es un elemento central, dado que implica la identificación de estos elementos, y su contrastación entre los actores implicados.

Así, la finalidad principal de esta tesis pone el énfasis en la solución de problemas y la construcción de conocimiento dirigido al mejoramiento del diseño, desarrollo y evaluación del proceso de aprendizaje y adquisición del rol de persona emprendedora, así como al desarrollo de principios y orientaciones para futuras investigaciones.

De las 4 áreas de métodos de investigación que define el *Design-Based Research Collective* (2003) esta investigación se enmarca en el avance para explorar las posibilidades para crear entornos nuevos de aprendizaje.

Siguiendo a Frick y Reigeluth (1999), este estudio se compone de metodologías mixtas de investigación. Los elementos metodológicos principales en los que se basa esta investigación son cinco:

- 1) El análisis de documentos e información online, mediante bases de datos, informes técnicos, ensayos, artículos, tesis, que aporten información actualizada del estado del problema.
- 2) Una revisión de documentos e información online que nos permita el análisis de la oferta formativa de los centros de emprendimiento.
- 3) Una entrevista estructurada a un grupo de expertos que permita acceder al conocimiento, creencias y percepciones de un grupo que comparte una misión común, las PR de centro de emprendimiento.
- 4) La realización de 2 cuestionarios: (Elaboración, validación y aplicación de Cuestionarios). Uno dirigido a la propia población emprendedora para testar su opinión sobre la formación y el resto de los elementos/factores que le han ayudado a emprender, otro, una adaptación de este dirigida a las PF de centros

de emprendimiento dirigida a conocer qué aspectos consideran clave para generar emprendimientos viables desde su experiencia en la formación de la población emprendedora.

- 5) El análisis y comparación de los diferentes resultados obtenidos en los cuatro primeros objetivos, para identificar si los factores que llevaron al éxito a la población EB están alineados con el estado de la cuestión, el staff de los centros, y se ven reflejados en los servicios y programas de emprendimiento que finalmente se ofertan desde los centros de emprendimiento.

Desde el punto de vista del paradigma subyacente, en esta investigación se parte del enfoque positivista en línea con Reeves (2006), al intentar centrarse esta investigación en detectar la causa de los cambios que se dan en los fenómenos, bajo el método experimental, y desde un posicionamiento del investigador externo al fenómeno, como observador no participante. En este sentido, para conseguir los objetivos propuestos se ha llevado a cabo diferentes acciones, Tabla 1. Objetivos principales, sub Objetivos y tareas asociadas a esta tesis.

En efecto las tareas asociadas a cada uno de los objetivos específicos serán:

- OE1: T1. Estado del arte de la formación en emprendimiento
- OE2: T2. Analizar los contenidos formativos de los principales programas de emprendimiento que se llevan a cabo en España.
- OE3: T3. Analizar la oferta de servicios que prestan los centros de emprendimiento para ayudar en el desarrollo de proyectos de emprendimiento.
- OE4: T4. Encuestar a una muestra de PF de programas de emprendimiento sobre los factores que consideran que son clave para emprender para sus alumnos.
- OE5: T5. Encuestar a los principales PR de centros de emprendimiento sobre los programas de formación en emprendimiento y el resto de los factores que consideran clave para emprender.
- OE6: T6. Encuestar para identificar los patrones de personalidad, los factores asociados a la iniciativa emprendedora y la opinión sobre los factores clave para emprender del colectivo EB.
- OE7: T7. Encuestar para identificar los patrones de personalidad, los factores asociados a la iniciativa emprendedora y la opinión sobre los factores clave para emprender del colectivo BB.
- OE8: T8. Encuestar para identificar los patrones de personalidad, los factores asociados a la iniciativa emprendedora y la opinión sobre los factores clave para emprender del colectivo SU.

- OE9: T9. Comparar los perfiles, servicios y factores clave para emprender para cada uno de los colectivos de personas emprendedoras (EB, BB y SU).
- OE10: T10. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con los contenidos formativos efectivamente impartidos en los programas de emprendimiento públicos.
- OE11: T11. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PR de los programas de emprendimiento
- OE12: T12. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PF
- OE13: T13. Comparar los factores que ayudaron a los TEA (BB y SU) a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PF.
- OE14: T14. Comparar la oferta de servicios, y contenidos ofertados para emprender y la percepción de las PR de programas de emprendimiento sobre lo que se está ofertando.

Seguendo a Richey (1997) el objetivo es determinar qué elementos deberían darse para facilitar la implantación de programas de emprendimiento exitosos, mediante un proceso de investigación centrado en problemas complejos en contexto real, que implica la colaboración de investigadores y practicantes.

### **3.1. Metodología del Objetivo 1: Identificar los modelos y revisar el estado del arte de los principales factores asociados al éxito empresarial y a la formación emprendedora.**

Conseguir comprender las claves por las que las personas deciden emprender una actividad empresarial exitosa es una labor esencial para la construcción de programas de emprendimiento capaces de despertar este interés en personas no emprendedoras. Encontrar las claves que puedan producir esta suerte de *chip emprendedor*, Sánchez (2008), es una tarea ardua, habida cuenta, como se ha visto en los anteriores capítulos de las múltiples disciplinas que intervienen en el proceso, que obligan a un afrontamiento multidisciplinar.

El interés no es nuevo, el mismo GEM (2020), pone énfasis en mejorar año tras año su enfoque del tema con la aportación de muchos profesionales de diferentes países. En nuestro país, la fundación Princesa de Girona, centra su atención de forma

reiterada en este proceso de aprendizaje recogiendo las principales aportaciones y proporcionando recomendaciones para mejorar los procesos de aprendizaje del emprendimiento.

La revisión de los modelos teóricos, llevados a cabo en el capítulo de 2, marco teórico y la contextualización de esta tesis son el primer paso para iniciar una investigación que pretenda dilucidar los diferentes factores que pueden incidir en el hecho de emprender.

De hecho, una revisión rigurosa es fundamental para definir y delimitar el objeto de cualquier actividad científica, es de gran ayuda para evitar repeticiones innecesarias, es imprescindible para situar el contexto y la perspectiva teórica adecuada y, finalmente, es orientativa para poder adoptar un enfoque metodológico correcto, pertinente y válido (Comas-Forgas et al., 2021).

En línea con Aveyard (2007), para realizar el estado del arte, OE1, se ha optado por una revisión sistemática de forma que nuestros resultados puedan ser replicados con facilidad por otros investigadores, entendiendo que el proceso de construcción científico debe abordarse como un proceso asociativo y acumulativo en colaboración con el resto de la comunidad académica.

Establecer el estado de la cuestión consiste en revisar los documentos que se han trabajado sobre un tema para entender cómo lo han tratado diferentes autores, siempre que sea posible.

En este sentido, Esquivel y Edel (2013), opinan que el estado del arte es conocer sobre los temas investigativos, los resultados más concluyentes; recopilar los estudios llevados a cabo; conocer las estrategias y consideraciones que se han elaborado en estudios previos; y motivar a la reflexión del tema a investigar para tener insumos al generar nuevo conocimiento.

Así, para llevar a cabo la revisión bibliográfica del tema objeto de estudio se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Determinar las palabras clave objeto de la investigación: utilizando tesauros de bases de datos especializadas. En nuestro caso los tesauros utilizados fueron el de la UNESCO y ERIC (Tesauro del ámbito educativo de referencia), incorporando más tarde algunos términos que por su novedad, no aparecen referenciados en estos tesauros.
- 2) Definir el período de análisis para esta tesis: El periodo documental analizado en esta tesis abarca la horquilla de 2017 a 2021, acotando y adaptando estas fechas en base a los datos disponibles y la amplitud de los términos buscados.

- 3) Acceso: Se ha priorizado aquella bibliografía necesaria para la tesis en base a las bases de datos existentes.
- 4) Medio de registro: el sistema de registro se basó en el sistema de carpetas en pdf, así como la utilización del sistema de gestión de documentos Mendeley.
- 5) Permanencia, recurrencia: El hecho de ser un campo de estudio puente entre muchas disciplinas en las que hay un gran aporte de nueva información, obliga a una revisión constante, que se dio por acabada en el momento de entregar la tesis para su revisión, en junio de 2021, incorporando posteriormente las novedades más relevantes hasta finales de 2021.

A partir de la bibliografía encontrada, y en base al objetivo central de esta tesis, se ha priorizado el periodo que va de 2017 a 2021.

### 3.1.1. Primera fase de la revisión del estado del arte

Para llegar a la obtención de las palabras clave de esta investigación, se empezó por el Tesauro de la UNESCO, Figura 18, para proseguir fijando los grupos temáticos, definiendo los microtesauros y elegir los términos genéricos en castellano e inglés. Más tarde se buscaron los términos complementarios en ERIC y EUROVOC, así como en el Tesauro europeo de la educación y Eurolex, incorporando finalmente los términos de ERIC y EUROVOC para finalizar buscando palabras clave de forma indirecta en los artículos clave de esta investigación para incorporarlos finalmente en las palabras clave.

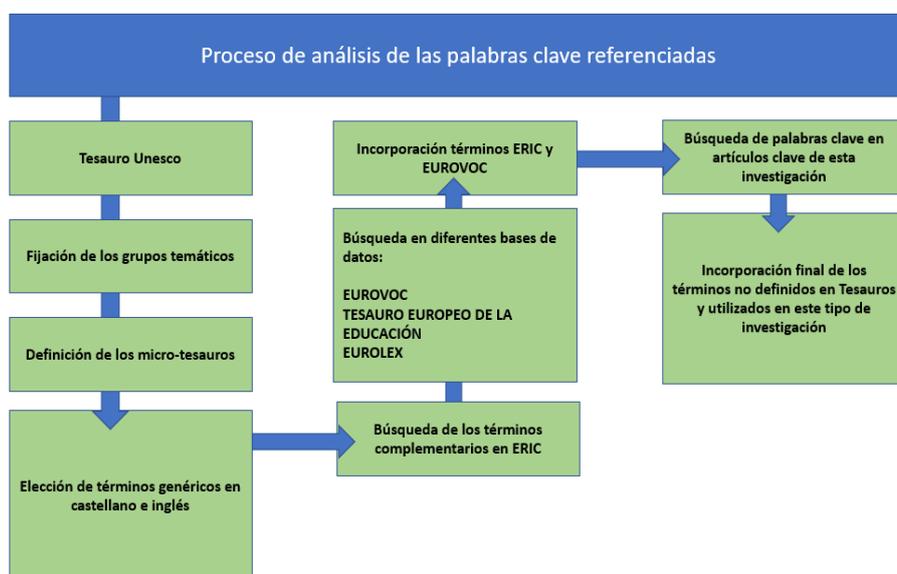


Figura 18. Ruta para la determinación de términos clave de búsqueda. Elaboración propia.

### 3.1.2. Segunda fase de revisión del estado del arte.

A partir de tener las palabras clave dio comienzo, Figura 19, la búsqueda de información en las bases de datos especializadas siguiendo la siguiente hoja de ruta

de investigación:

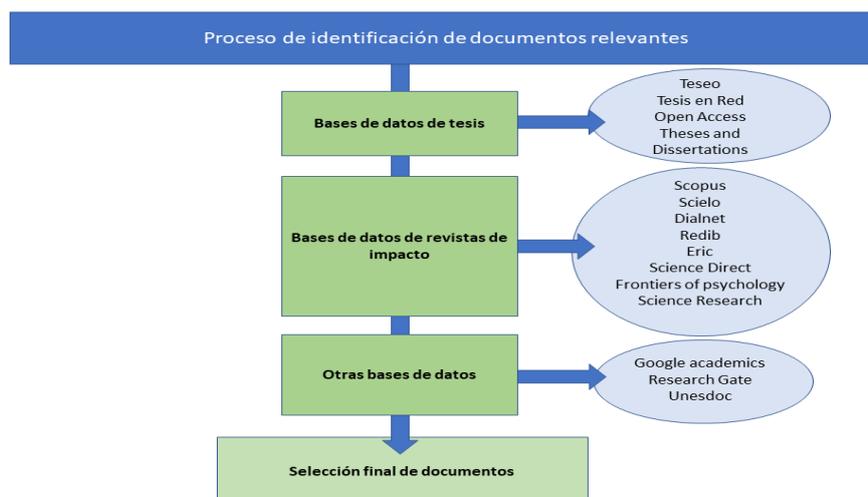


Figura 19. Proceso de identificación de documentos relevantes.

Se anotaron algunas de las bases de datos consultadas. Esta figura es de elaboración propia.

El objetivo de esta búsqueda bibliográfica procedió según los objetivos planteados en este capítulo y atendiendo a una serie de consideraciones, como son analizar qué documentos abordan el tema de la tesis según las palabras clave, cuántos se han publicado en revistas académicas, que estudios se han realizado y de qué forma, así como los principales hallazgos en la temática de estudio.

La utilidad de los documentos seleccionados finalmente se realizó procurando dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué documentos existen que aborden el tema según las palabras clave?
- ¿Cuántos de ellos efectivamente abordan el problema de investigación de nuestra tesis?
- ¿Cuántos de ellos son tesis?
- ¿Cuántos están publicados en revistas académicas?
- ¿Cuál fue la metodología utilizada?
- ¿Cuántos aportan nuevos hallazgos a la temática de estudio?

### **3.2. Metodología del Objetivo 2: Análisis de la oferta formativa, los contenidos de los programas y los servicios de los centros de emprendimiento públicos y privados.**

Para llevar a cabo el análisis documental, se solicitó a las agencias y centros privados la información mediante una carta dirigida a sus responsables. A partir de

aquí, se ha complementado en algunos casos con entrevista telefónica o presencial a los técnicos, para ampliar la información disponible en la web.

A partir de ahí se incluyó la información con la que estaba disponible y pública en la web, de forma que se pueda comparar la oferta formativa con los propios datos que facilitan estas agencias en la red.

Los contenidos resultantes han sido categorizados, según la clasificación desarrollada en el capítulo 2.6 programas de emprendimiento, en base a la clasificación propuesta siguiendo los modelos (Krueger, 2004; Barreira, 2005).

A continuación, se detalla el proceso de elección de los contenidos, los centros y el análisis llevado a cabo.

### **3.2.1. OE2. Elección de los contenidos de pedagogía comparada entre las diferentes agencias de desarrollo.**

Como se comentó en la introducción, la elección de las áreas de contenidos, OE2, para el desarrollo de la comparativa entre las diferentes ADL, no es una cuestión menor, y se ha partido de los diferentes modelos analizados entre los que se destaca el de la universidad de Pretoria, Barreira (2005), el modelo GEM (2020), capítulo 2.7. Programas de emprendimiento, se ha establecido en los subapartados 2.7.1., Objetivos de los programas de emprendimiento, y 2.7.2., Contenidos de los programas de emprendimiento, los objetivos y contenidos susceptibles de análisis en esta tesis. Para el estudio, siguiendo a Llorente-López (2017), se han establecido 7 fases que nos sirvieran de referencia para el análisis comparativo entre la diferente oferta existente:

- 1) Autoconocimiento personal y perfil de persona emprendedora
- 2) Creación /gestación de la idea
- 3) Desarrollo del modelo de negocio.
- 4) Prototipado
- 5) Planificación, (Plan de empresa)
  - a. Márketin
  - b. Planificación
  - c. Jurídico /Fiscal
  - d. Financiero y económico
  - e. Estrategia y Recursos
- 6) Arranque del proyecto
- 7) Ejecución y Consolidación
  - a. Competencias Comerciales

- b. Competencias Técnicas
- c. TIC
- d. Competencias Genéricas

A partir de estas 7 fases, se ha establecido una comparativa, en la que el plan de negocio y la ejecución están sujetas a sus diferenciadas subfases.

### 3.2.2. OE3. Elección de los servicios ofrecidos en ofrecidos en los centros de emprendimiento:

	Tipo de servicio ofrecido	Explicación
1	Asesoramiento técnico:	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento
2	Programas para emprender:	Acciones de acompañamiento transversales en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social
3	Seminarios y Actividades:	Acciones de acompañamiento singulares en la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social
4	Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio:	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.
5	Establecimiento de Redes:	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.

*Tabla 2 Clasificación de los servicios ofrecidos por los centros de emprendimiento.*

La elección de los servicios ofrecidos, OE3, se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los criterios desarrollados en el apartado 2.7, Recursos para emprender, a partir del modelo de Barcelona Activa (2020), que se expone en la Tabla 2.

### 3.2.3. Procedimiento de selección de la muestra de las agencias de desarrollo analizadas y la oferta formativa y los programas analizados.

Para la elección de las agencias de desarrollo se ha tenido en cuenta de un lado su dimensión, y de otro la relevancia a nivel nacional o regional (en el caso de Baleares). Así se llevó a cabo un proceso de análisis documental sobre la información disponible en internet durante el año 2020 de la oferta formativa y de servicios de algunas agencias de desarrollo y centros privados, así como de sus programas de emprendimiento más relevantes.

En esta línea y por su relevancia a nivel nacional e iberoamericano, la principal agencia analizada es Barcelona Activa, por la dimensión (número de técnicos asociados y recursos invertidos) es Andalucía Emprende. Continúa el análisis de contenidos, otras agencias como Madrid Emprende, Valencia Emprende, Zaragoza Activa y a nivel local Palma Activa e IFOC.

En el caso de los programas, se escogieron aquellos que bien por su impacto y recurrencia, han marcado el quehacer del conjunto de las agencias de desarrollo. Así en el ámbito público, se destaca el programa INICIA de Barcelona Activa, significativo no solo porque lleva ejecutándose de forma recurrente en los últimos lustros, sino porque en él se inspiran muchos de los otros programas de la entidad. Se ha incluido el Programa Entrena't per Emprendre, al ser un referente a nivel nacional y en Latinoamérica. A nivel local, se destaca el programa Aceleradora del IFOC, así como el programa Itinerario emprendedor de PalmaActiva. Por lo que hace referencia a los centros privados, además la oferta de escuelas de negocio privadas como IESE, ie, EADA o ESADE, se ha destacado el principal programa referente internacional que se lleva a cabo en nuestro país, el grado Leinn, llevado a cabo por la empresa Teamlabs bajo licencia de la universidad de Mondragón, un programa ejemplo del centro de formación de Valnalón, referente en la formación infantojuvenil en nuestro país, el programa Explorer, referente indiscutible en el ámbito privado, y a nivel local el programa *Be an entrepreneur* de l'escola d'emprenedors, desarrollado de forma masiva en múltiples centros escolares en Catalunya.

En resumen:

Oferta Formativa de las ADL:

- Barcelona Activa
- Palma Activa
- Andalucía Emprende
- Madrid Emprende
- Zaragoza Activa
- IFOC
- Valencia Activa

Programas públicos analizados:

- Programa INICIA. Barcelona Activa.
- Programa Entrena't per emprendre. Barcelona Activa
- Programa Aceleradora de personas emprendedoras. IFOC
- Programa Emprende con éxito. Valencia Activa.
- Itinerario Emprendedor. Palma Activa.

Oferta Privada analizada:

- Esade Máster en Innovación y emprendimiento
- IESE: Track de emprendimiento
- EADA: El Market Assessment Program, INNOCORP, CONSOLIDA'T

- ie INSTITUTO DE EMPRESA: DOBLE MÁSTER EN ABOGACÍA Y EMPRENDIMIENTO Y TECNOLOGÍA
- Eoi: curso de Iniciativa Emprendedora
- Teamlabs:
- Valnalón
- Fundación CISE
- Escola d'emprenedors

Programas privados analizados:

- Programa Explorer. CISE.
- Escuela de emprendedoras. Valnalón.
- Grado LEINN. Team Labs.
- Be an entrepreneur. Fundació Escola d'emprenedors.

#### **3.2.4. Diseño de variables.**

Siguiendo el sistema de clasificación desarrollado en el apartado 3.2.2. Elección de los servicios ofrecidos en los centros de emprendimiento se han establecido las siguientes categorías:

Estas cinco categorías descritas en la tabla se descomponen en:

- 1) Asesoramiento:
  - Asesoramiento técnico.
  - Programas de emprendimiento
  - Programas propios para emprender.
- 2) Actividades para emprender
  - Seminarios sobre habilidades.
  - Seminarios sobre desarrollo plan de negocio.
  - Seminarios sobre TICs.
  - Coaching emprendedor.
- 3) Espacios
  - Espacios de preincubación.
  - Espacios de incubación.
  - Espacios de *coworking*.
  - Aceleradora.
  - *Fablabs*.

Centros de negocio.

- 4) Redes

- Establecimiento de Redes de apoyo.
- Servicio de Mentoring.
- Captación recursos humanos y materiales
- Establecimiento de redes de financiación

Los ítems y el procedimiento utilizado en los centros privados es exactamente el mismo que para los centros públicos, para poder proceder a su comparación posterior.

A partir de estos datos se re ha realizado una comparativa por centro, entre centros públicos, privados, para llegar finalmente a un total de ambos.

#### **3.2.4. Metodología de análisis.**

A partir de los resultados obtenidos de los centros mediante la información disponible online, se han analizado los contenidos de la oferta formativa en emprendimiento publicada, así como la oferta de los principales programas de formación emprendedora.

El análisis se ha llevado a cabo teniendo en cuenta las 7 fases establecidas en el apartado 3.2.1., contabilizando en primer lugar la oferta formativa para personas emprendedoras independientemente de la oferta de programas de emprendimiento.

En segundo lugar, se ha analizado el % de cada contenido ofertado medido en horas por número de programas asociados y dividido sobre el total de horas impartidas de programas de formación emprendedora en cada centro.

Por último, se han analizado los servicios ofrecidos por cada entidad pública y privada independientemente de la formación.

### **3.3. Metodología del Objetivo 3: Análisis del staff de los centros de emprendimiento: Encuesta dirigida a las personas formadoras y entrevista categorizada a responsables de centros.**

Para obtención de información sobre la percepción de los factores de éxito en el ecosistema emprendedor por parte del resto de actores implicados en el proceso, como son las personas que participan en el proceso formativo OE4, y las PR de los centros de emprendimiento públicos y privados de otro, OE5, para los que se ha utilizado dos metodologías diferentes que se detallan a continuación.

La primera metodología que se ha llevado a cabo es una encuesta dirigida a las PF, derivada de la encuesta principal llevada a cabo a personas emprendedoras, cuya finalidad era conocer de un lado la percepción de las PF sobre los factores de éxito

clave para ser una persona emprendedora y de otra su percepción sobre la utilidad de los contenidos impartidos.

La segunda metodología es una entrevista focal dirigida a las PR de los centros para identificar su percepción sobre el proceso emprendedor, y los servicios y contenidos ofertados por sus centros para facilitar dicho proceso. A continuación, se detallan.

### 3.3.1. OE4. Encuesta a personas formadoras.

La encuesta dirigida a las PF, Anexo 7. Cuestionario para PF de personas emprendedoras, es una derivada de la encuesta en la que se abordan las cuestiones clave de las personas emprendedoras, en la que se abordan los mismos ítems desde la perspectiva de las PF de estos colectivos, con la finalidad de valorar las posibles diferencias en la percepción sobre los factores clave.

En esta encuesta se ha obviado el análisis de los factores de personalidad de las PF dado que no era relevante para este estudio.

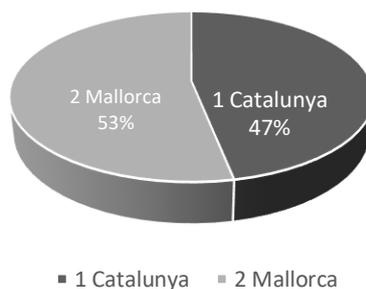
### 3.3.2. Muestra de PF en centros de emprendimiento.

La muestra final de PF tiene una N= 32, y en lo que hace referencia al sexo, Gráfica 7, se observa un porcentaje de hombres N=19, 59,38 %, y de mujeres: N=13, de un 40,63 %.



Gráfica 7. Sexo de la muestra de PF. Elaboración propia.

En lo que hace referencia al lugar de procedencia, Gráfica 8, Cataluña: 47% (15) Mallorca 53% (17)



Gráfica 8. Procedencia de la muestra. Elaboración propia.

### 3.3.3. Procedimiento de selección de las personas formadoras de centros de emprendimiento.

Los criterios para la selección de las PF de personas emprendedoras, al ser un colectivo muy reducido, se basaron en la disponibilidad de encontrar colaboradores que trabajasen de forma recurrente en ADL o centros de emprendimiento privados y/o espacios de *coworking* de Cataluña y Baleares en el periodo 2015 a 2020, y que hubiesen impartido algunas de las diferentes especialidades que se detallan en tres grupos a continuación:

- 1) PF en competencias genéricas y habilidades comerciales: En este apartado se incluyen desde habilidades de comunicación, presentaciones en público, *elevator pitch*, comercialización, negociación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, proactividad, creatividad, gestión por valores, autoconocimiento y trato de creencias y actitudes.
- 2) PF en competencias técnicas aquí se incluyen desde PF que trabajan en el campo de la formación en ideas y modelos de negocio mediante el uso de metodología *canvas*, PF técnicos en aspectos de marketing, redes sociales, finanzas, y desarrollo y construcción del plan de empresa.
- 3) PF que trabajan de forma indistinta el primer y el segundo grupo.

Para este tipo de análisis no se ha invitado a las PF de aspectos técnicos de conocimiento como podrían ser informática, formación específica en la construcción de páginas web, *makers*, o tecnologías específicas.

Las encuestas se llevaron a cabo durante el periodo que va de octubre de 2019 a marzo de 2020.

### **3.3.4. Diseño de las variables y medición de la encuesta dirigida a las personas formadoras.**

Como se ha comentado, la encuesta dirigida a las PF, Anexo 7. Cuestionario para PF de personas emprendedoras, es una encuesta derivada directa de la encuesta inicial planteada a las personas emprendedoras. En este sentido hay dos variantes interesantes con respecto a la primera encuesta. Dado que el interés es confrontar las percepciones sobre los factores clave para emprender, se pregunta a las PF sobre los mismos aspectos que a las personas emprendedoras, pero en esta encuesta desde la perspectiva de ellos como docentes sobre las personas emprendedoras, y no en el rol de ellos como posibles personas emprendedoras. Es decir, nos interesa conocer su opinión, sobre los factores que, desde su experiencia como docentes, consideran más relevantes para emprender, al tratar con esta población de forma directa.

El segundo aspecto diferenciador, es que en este caso no se evalúa el perfil de personalidad al no ser de interés para esta tesis.

Los bloques de preguntas quedarían de la siguiente manera:

#### *Bloque 1. Aspectos externos al emprendimiento*

1. El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear su propia empresa
2. El fácil acceso a la financiación externa (business angels...)
3. El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear su propia empresa
4. La existencia de muchas subvenciones para la creación de su propia empresa
5. Que haya muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas
6. Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante su propia empresa
7. La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear su propia empresa
8. Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear su propia empresa
9. La existencia de espacios de *Coworking* públicos y pre incubadoras.
10. La existencia de espacios de *Coworking* y centros de negocios privados.
11. El acceso a asesoramiento para crear su propia empresa con seguimiento.
12. La existencia de programas para incentivar el Emprendimiento.

#### *Bloque 2. Factores internos al emprendimiento.*

El conocimiento de los propios límites de la persona emprendedora.

1. El conocimiento de las pasiones y motivaciones de la persona emprendedora.

2. El conocimiento de los talentos de la persona emprendedora.
3. El conocimiento de los objetivos personales de la persona emprendedora.
4. El conocimiento de los objetivos profesionales de la persona emprendedora.
5. La determinación que tenga la persona emprendedora para llevar a cabo el proyecto.
6. Que la persona emprendedora haya tenido éxito empresarial previamente.
7. Que la persona emprendedora conozca a otras personas que previamente hayan emprendido con éxito en su entorno cercano.
8. El apoyo incondicional y persuasión de la persona emprendedora para que emprenda.
- 9.
10. la actitud positiva inicial de la persona hacia el emprendimiento.

*Bloque 3. En cuanto a la formación recibida:*

1. Hacía parte de una hoja de ruta personalizada para las personas emprendedoras.
2. Hubo una adecuación y coordinación entre la formación que impartías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo.
3. Los contenidos estaban gamificados.
4. Los recursos pedagógicos eran los adecuados.
5. tenía libertad de cátedra para impartir los contenidos como yo quisiera.
6. El grado de motivación de los asistentes era alto.
7. El grado de homogeneización de las personas que asistían a los cursos era alto.
8. Se fomenta la red de contactos con otras personas emprendedoras.

*Bloque 4. Iniciativa Emprendedora*

1. ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial?
2. ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial?
3. ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?"
4. ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personales como predictor del éxito empresarial?"
5. ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?"

¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?"

### 3.3.5. Metodología de análisis de los datos de la encuesta.

*Con los datos recogidos se ha llevado a cabo un análisis de comparación de medias. Dada la N baja, N=32, y la no normalidad de la muestra, la prueba no paramétrica realizada fue la Kruskal-Wallis para contrastar el grupo de PF con el de las tres muestras de personas emprendedoras; SU, BB y EB,*

Tabla 3. Resultados de independencia de las muestras analizadas de PF, y personas emprendedoras; SU, BB y EB. También se ha realizado, Anexo 4. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2) y personas formadoras (4):, encontrando diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones medias de las personas emprendedoras en diferentes estadios SU, BB y EB y las PF para un nivel de significación de  $\alpha=0,05$ .

Prueba de Kruskal Wallis	
H	3673,80
N	144
K	4
GL	3
Significación bilateral	0,05
p-valor	7,815
Prueba	p-valor > H
Aceptamos H1 para un 95%	

*Tabla 3. Resultados de independencia de las muestras analizadas de PF, y personas emprendedoras; SU, BB y EB.*

Posteriormente se ha analizado los principales estadísticos asociados a esta muestra obteniendo los siguientes datos, Tabla 4. Estadísticos asociados a las respuestas de las PF. en la que podemos comprobar la no normalidad de la muestra en sus diferentes subescalas.

ID	Ítem	mean	sd	se(mean)	IQR	cv	skewness	kurtosis	0%	25%	50%	75%	100%	n
1	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	8,47	1,68	0,30	2,00	0,20	-2,02	5,90	2,00	8,00	9,00	10,00	10,00	32,00
2	Edad	50,38	8,92	1,58	12,00	0,18	-0,26	-0,41	31,00	45,50	50,00	57,50	65,00	32,00
3	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	8,91	1,06	0,19	2,00	0,12	-1,54	4,59	5,00	8,00	9,00	10,00	10,00	32,00
4	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	7,19	2,10	0,37	3,00	0,29	-0,82	0,11	2,00	6,00	8,00	9,00	10,00	32,00
5	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	8,34	1,36	0,24	2,25	0,16	-0,35	-1,03	6,00	7,00	8,50	9,25	10,00	32,00
6	El fácil acceso a la financiación externa business angels	7,22	2,34	0,41	3,00	0,32	-0,85	0,05	2,00	6,00	8,00	9,00	10,00	32,00
7	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto	6,66	1,81	0,32	2,00	0,27	-0,57	0,46	2,00	6,00	7,00	8,00	10,00	32,00
8	El grado de motivación de los formadores será alto	8,47	1,52	0,27	1,25	0,18	-1,86	4,83	3,00	8,00	9,00	9,25	10,00	32,00
9	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	2,06	0,50	0,09	0,00	0,24	0,14	1,35	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	32,00
10	Ordenada con una hoja de ruta coherente que haga dar los pasos en orden	7,06	2,51	0,44	4,00	0,36	-0,52	-0,97	2,00	5,00	7,50	9,00	10,00	32,00
11	Haber tenido éxito empresarial previamente	5,81	1,65	0,29	2,00	0,28	-0,14	-0,27	3,00	5,00	6,00	7,00	9,00	32,00
12	Adecuación y coordinación entre la formación, asesoramiento y los espacios	7,13	1,86	0,33	3,00	0,26	-0,29	-0,60	3,00	6,00	7,00	9,00	10,00	32,00
13	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	8,38	1,45	0,26	1,25	0,17	-1,52	4,70	3,00	8,00	8,00	9,25	10,00	32,00
14	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	7,31	1,79	0,32	1,25	0,24	-0,54	0,66	3,00	6,75	7,00	8,00	10,00	32,00
15	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	6,88	2,49	0,44	4,00	0,36	-0,74	-0,69	2,00	5,00	8,00	9,00	10,00	32,00
16	Muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	7,41	1,90	0,34	3,00	0,26	-0,33	-0,52	3,00	6,00	8,00	9,00	10,00	32,00
17	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento	8,19	1,73	0,31	1,50	0,21	-1,54	3,90	2,00	7,75	8,00	9,25	10,00	32,00
18	Los contenidos estarán gamificados	5,91	2,45	0,43	4,00	0,42	-0,01	-1,22	2,00	4,00	5,50	8,00	10,00	32,00
19	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender	8,59	1,34	0,24	2,00	0,16	-0,90	0,45	5,00	8,00	9,00	10,00	10,00	32,00
20	Los recursos pedagógicos serán los adecuados	7,53	1,54	0,27	1,00	0,21	-1,10	1,73	3,00	7,00	8,00	8,00	10,00	32,00
21	Nivel máximo de estudios	5,03	1,56	0,27	2,00	0,31	-0,93	0,97	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00	32,00
22	Conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	7,94	2,02	0,36	2,00	0,25	-1,22	1,14	2,00	7,00	8,50	9,00	10,00	32,00
23	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras	8,53	1,61	0,28	1,25	0,19	-2,10	5,14	3,00	8,00	9,00	9,25	10,00	32,00
24	Sexo	1,41	0,50	0,09	1,00	0,35	0,40	-1,97	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	32,00
25	Que haya una cultura emprendedora que te envuelva	9,00	1,02	0,18	2,00	0,11	-0,59	-0,82	7,00	8,00	9,00	10,00	10,00	32,00
26	Importante que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor	7,53	1,27	0,22	1,00	0,17	-1,03	0,94	4,00	7,00	8,00	8,00	9,00	32,00
27	Importante el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	9,06	0,91	0,16	1,00	0,10	-1,21	2,54	6,00	9,00	9,00	10,00	10,00	32,00
28	Importante las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal	8,91	1,06	0,19	2,00	0,12	-0,67	0,07	6,00	8,00	9,00	10,00	10,00	32,00
29	Importante tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento	8,88	0,83	0,15	1,00	0,09	-0,47	-0,05	7,00	8,00	9,00	9,00	10,00	32,00
30	Importante la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase	8,94	1,39	0,25	1,25	0,16	-1,42	1,29	5,00	8,75	9,00	10,00	10,00	32,00

Tabla 4. Estadísticos asociados a las respuestas de las PF.

Con posterioridad se realizó un análisis de correlaciones mediante matriz de correlaciones R de Pearson mediante el paquete estadístico R, Tabla 5. Matriz de correlaciones de las respuestas de las PF.

Los datos recogidos se utilizarán para comparar posteriormente los resultados con los de la muestra de personas emprendedoras mediante un análisis cualitativo de las diferencias entre ambas muestras para identificar las diferencias de percepción entre ambos colectivos.

ID	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1,00	0,18	0,03	0,58	0,10	0,35	0,11	-0,03	-0,26	0,20	-0,36	0,06	0,11	-0,05	0,25	0,23	0,19	0,09	0,47	0,17	0,04	0,05	0,17	-0,16	0,13	-0,23	0,00	0,15	-0,21	0,10
2	Edad	0,18	1,00	0,08	0,24	0,26	0,34	-0,13	-0,12	-0,16	0,29	-0,03	-0,09	-0,02	0,25	-0,17	-0,10	0,15	0,04	0,47	0,04	-0,22	0,22	0,00	-0,14	0,14	0,08	-0,15	-0,13	-0,21	-0,02
3	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0,03	0,08	1,00	0,02	0,36	-0,03	0,03	0,03	-0,23	0,10	-0,01	-0,06	0,28	-0,05	0,00	-0,09	0,22	0,13	0,47	-0,01	0,32	0,15	-0,01	0,14	-0,03	0,23	-0,14	0,25	0,21	0,06
4	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	0,58	0,24	0,02	1,00	-0,13	0,67	0,30	-0,28	-0,35	0,12	-0,33	-0,05	0,12	-0,06	0,12	0,13	0,39	0,08	0,47	0,05	-0,26	0,04	0,29	0,08	-0,14	-0,20	-0,04	-0,12	-0,02	-0,05
5	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0,10	0,26	0,36	-0,13	1,00	-0,07	0,05	0,11	-0,08	0,12	-0,24	-0,02	0,00	0,33	-0,04	0,06	-0,01	0,11	0,47	0,19	0,19	0,23	0,02	-0,07	0,16	0,15	0,27	0,27	-0,02	0,06
6	El fácil acceso a la financiación externa business angels	0,35	0,34	-0,03	0,67	-0,07	1,00	0,03	-0,01	-0,18	0,00	-0,01	-0,07	0,32	0,05	0,10	0,09	0,16	0,02	0,47	0,18	-0,44	0,10	0,19	0,28	0,19	-0,09	-0,04	-0,02	0,10	0,08
7	El grado de homogeneización de las personas que van a los cursos será alto	0,11	-0,13	0,03	0,30	0,05	0,03	1,00	0,07	-0,12	0,15	-0,13	0,10	0,19	-0,02	-0,07	0,00	0,40	0,65	0,47	0,31	-0,06	-0,17	0,48	0,05	-0,18	0,18	0,11	0,24	0,21	0,08
8	El grado de motivación de los formadores será alto	-0,03	-0,12	0,03	-0,28	0,11	-0,01	0,07	1,00	-0,12	-0,04	0,00	0,32	0,24	0,38	0,28	0,22	0,17	0,05	0,47	0,18	-0,20	0,21	-0,03	0,17	0,04	0,27	0,09	0,57	0,25	-0,02
9	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	-0,26	-0,16	-0,23	-0,35	-0,08	-0,18	-0,12	-0,12	1,00	-0,26	0,09	-0,42	0,01	0,09	-0,05	-0,16	-0,31	0,03	0,47	0,08	0,20	0,19	-0,16	-0,10	-0,13	-0,05	-0,08	-0,17	-0,21	0,37
10	Ordenada con una hoja de ruta coherente que haga dar los pasos en orden	0,20	0,29	0,10	0,12	0,12	0,00	0,15	-0,04	-0,26	1,00	-0,07	0,68	0,01	0,07	-0,10	-0,08	0,27	0,22	0,47	0,54	0,11	0,33	0,48	-0,05	-0,15	0,06	0,05	0,10	-0,30	0,00
11	Haber tenido éxito empresarial previamente	-0,36	-0,03	-0,01	-0,33	-0,24	-0,01	-0,13	0,00	0,09	-0,07	1,00	-0,03	-0,02	-0,22	-0,21	-0,46	-0,30	0,02	0,47	0,00	-0,15	-0,08	-0,13	0,02	0,23	0,03	-0,18	-0,19	0,26	0,08
12	Adecuación y coordinación entre la formación, asesoramiento y los espacios	0,06	-0,09	-0,06	-0,05	-0,02	-0,07	0,10	0,32	-0,42	0,68	-0,03	1,00	-0,09	0,01	0,11	0,13	0,40	0,02	0,47	0,31	-0,09	0,02	0,54	0,19	-0,15	0,03	0,13	0,19	-0,16	-0,11
13	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0,11	-0,02	0,28	0,12	0,00	0,32	0,19	0,24	0,01	0,01	-0,02	-0,09	1,00	0,41	0,08	0,18	0,09	0,40	0,47	0,38	0,22	0,22	-0,17	0,23	0,15	-0,08	0,08	0,25	0,39	0,20
14	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	-0,05	0,25	-0,05	-0,06	0,33	0,05	-0,02	0,38	0,09	0,07	-0,22	0,01	0,41	1,00	0,00	0,28	0,26	0,14	0,47	0,09	-0,02	0,44	-0,18	-0,22	0,11	0,21	0,19	0,22	0,05	0,15
15	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0,25	-0,17	0,00	0,12	-0,04	0,10	-0,07	0,28	-0,05	-0,10	-0,21	0,11	0,08	0,00	1,00	0,25	0,13	0,23	0,47	0,02	0,18	0,32	-0,18	0,30	-0,10	-0,10	0,02	0,23	0,05	-0,02
16	Muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0,23	-0,10	-0,09	0,13	0,06	0,09	0,00	0,22	-0,16	-0,08	-0,46	0,13	0,18	0,28	0,25	1,00	0,14	0,15	0,47	-0,11	-0,10	0,21	0,05	0,09	0,28	0,03	0,38	0,23	0,14	0,10
17	La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0,19	0,15	0,22	0,39	-0,01	0,16	0,40	0,17	-0,31	0,27	-0,30	0,40	0,09	0,26	0,13	0,14	1,00	0,29	0,47	0,14	-0,05	-0,02	0,51	0,10	-0,29	0,29	0,16	0,19	-0,03	0,03
18	Los contenidos estarán gamificados	0,09	0,04	0,13	0,08	0,11	0,02	0,65	0,05	0,03	0,22	-0,02	0,02	0,40	0,14	-0,23	0,15	0,29	1,00	0,47	0,48	0,17	0,06	0,47	-0,05	0,09	0,14	0,20	0,08	0,25	0,18
19	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender	0,00	0,23	0,11	0,03	-0,20	0,08	0,19	0,05	0,09	0,39	-0,28	0,14	0,21	0,00	0,17	-0,19	-0,02	0,29	1,00	0,47	0,07	0,38	0,18	0,25	-0,07	0,13	0,44	0,18	-0,02	0,06
20	Los recursos pedagógicos serán los adecuados	0,17	0,04	-0,01	0,05	0,19	0,18	0,31	0,18	0,08	0,54	0,00	0,31	0,38	0,09	0,02	-0,11	0,14	0,48	0,47	1,00	0,29	0,35	0,38	0,21	-0,06	-0,07	0,07	0,03	-0,07	0,08
21	Nivel máximo de estudios	0,04	-0,22	0,32	-0,26	0,19	-0,44	-0,06	-0,20	0,20	0,11	-0,15	-0,09	0,22	-0,02	0,18	-0,10	-0,05	0,17	0,47	0,29	1,00	0,23	-0,12	-0,06	-0,25	-0,03	-0,11	-0,08	-0,07	0,03
22	Conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0,05	0,22	0,15	0,04	0,23	0,10	-0,17	0,21	0,19	0,33	-0,08	0,02	0,22	0,44	0,32	0,21	-0,02	0,06	0,47	0,35	0,23	1,00	-0,11	-0,04	-0,11	0,01	0,04	-0,02	-0,06	0,09
23	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras	0,17	0,00	-0,01	0,29	0,02	0,19	0,48	-0,03	-0,16	0,48	-0,13	0,54	-0,17	-0,18	-0,18	0,05	0,51	0,47	0,47	0,38	-0,12	-0,11	1,00	-0,04	-0,08	-0,03	0,11	-0,10	-0,07	-0,14
24	Sexo	-0,16	-0,14	0,14	0,08	-0,07	0,28	0,05	0,17	-0,10	-0,05	0,02	0,19	0,23	-0,22	0,30	0,09	0,10	0,05	0,47	0,21	-0,06	-0,04	-0,04	1,00	-0,13	0,16	0,15	0,20	0,20	0,27
25	Que haya una cultura emprendedora que te envuelva	0,13	0,14	-0,03	-0,14	0,16	0,19	-0,18	0,04	-0,13	-0,15	0,23	-0,15	0,15	0,11	-0,10	0,28	-0,29	0,09	0,47	-0,06	-0,25	-0,11	-0,08	-0,13	1,00	-0,10	0,14	0,09	0,27	0,14
26	Importante que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor	-0,23	0,08	0,23	-0,20	0,15	-0,09	0,18	0,27	-0,05	0,06	0,03	0,03	-0,08	0,21	-0,10	0,03	0,29	0,14	0,47	-0,07	-0,03	0,01	-0,03	0,16	-0,10	1,00	0,30	0,57	0,22	0,39
27	Importante el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0,00	0,15	0,14	-0,04	0,27	-0,04	0,11	0,09	-0,08	0,05	-0,18	0,13	0,08	0,19	0,02	0,38	0,16	0,20	0,47	-0,07	-0,11	0,04	0,11	0,15	0,14	0,30	1,00	0,31	0,26	0,41
28	Importante las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal	0,15	-0,13	0,25	-0,12	0,27	-0,02	0,24	0,57	-0,17	0,10	-0,19	0,19	0,25	0,22	0,23	0,23	0,19	0,08	0,47	0,03	-0,08	-0,02	-0,10	0,20	0,09	0,57	0,31	1,00	0,28	0,41
29	Importante tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento	-0,21	-0,21	0,21	-0,02	-0,02	0,10	0,21	0,25	-0,21	-0,30	0,26	-0,16	0,39	0,05	0,05	0,14	-0,03	0,25	0,47	-0,07	-0,07	-0,06	-0,07	0,20	0,27	0,22	0,26	0,28	1,00	0,08
30	Importante la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase	0,10	-0,02	0,06	-0,05	0,06	0,08	0,08	-0,02	0,37	0,00	0,08	-0,11	0,20	0,15	-0,02	0,10	0,03	0,18	0,47	0,08	0,03	0,09	-0,14	0,27	0,14	0,39	0,41	0,41	0,08	1,00

Tabla 5. Matriz de correlaciones de las respuestas de las PF.

### 3.3.6. OE5. Entrevista estructurada a responsables de centros.

Para llegar a conocer las percepciones de las PR de los centros de formación en emprendimiento públicos y privados, se ha construido una entrevista semi estructurada, compuesta de preguntas cerradas y abiertas que facilitase luego la interpretación de los resultados. La entrevista aborda diferentes cuestiones que van de la definición que las PR tienen de conceptos de emprendimiento, la percepción que tienen de éste y de los factores asociados al éxito emprendedor, así como la percepción de los servicios que están ofreciendo.

### 3.3.7. Muestra de responsables de centros.

Nuestro interés por lo que hace referencia a las PR de los agentes de desarrollo fue abarcar el mayor número posible de Stakeholders en este campo a nivel nacional, así como contar con la información directa de las PR de ADL en Baleares especialmente de las agencias de desarrollo de Palma, PalmaActiva y de Calviá IFOC, así como de la opinión experta de las PR de la Agencia de Desarrollo regional IDI en las en las Islas Baleares, y otras voces autorizadas como la delegación en Baleares o la Fundación Universidad empresa de las Islas Baleares.

A nivel nacional nuestro interés fue captar con la opinión experta de Barcelona Activa como principal ADL de referencia en el ámbito Iberoamericano, con más trabajadores y más implantación a nivel local como es Andalucía Emprende, así como con la opinión de otras PR de ADL más pequeñas que representan al sustrato de agencias de tamaño intermedio como Cerdanyola del Vallès Vilafranca del penedés, y de otras que como la Agencia de Desarrollo regional de Aragón suponen uno de los pilares de proyectos de vanguardia a nivel nacional.

Por lo que hace referencia a las empresas privadas nuestro máximo interés fue contar con la opinión de las PR del grado Leinn, por su implicación y resultados de buenas prácticas como referente a nivel internacional, la opinión experta de la Escola d'emprenadors, en Cataluña como referente de la formación para personas emprendedoras en adolescentes y jóvenes de forma masiva, así como la experiencia de la formación desarrollada a través del programa privado Explorer en Cataluña y Baleares.

Hubiese sido interesante poder contar con la opinión de muchos más expertos, hecho que se intentó en múltiples ocasiones, y aunque no se pudo contar con la opinión experta de muchos de ellos, la muestra de *Stakeholders* del ecosistema emprendedor para los objetivos de representatividad, es suficiente. Entre las agencias a las que se recurrió y no se obtuvo respuesta se encuentran varias de las agencias locales y regionales, así como los responsables pedagógicos de algunas de las principales universidades privadas y centros de negocio privados de este país. La encuesta se llevó a cabo a lo largo de todo 2019 y en el periodo prepandémico de 2020.

<b>Nombre y cargo</b>	<b>Centro de emprendimiento</b>
José María Prieto Pastor, responsable técnico del Centro Andaluz de Emprendimiento Universidad Pablo de Olavide	Cade-Upo, centro andaluz de emprendimiento Universidad Pablo de Olavide
Pablo Castellary González. Responsable Área de Formación	PalmaActiva
Margalida Gual, técnico OTRI	FUEIB – Programa Explorer
Julio Batle Lorente. Director	Laboratorio Emprendimiento e Innovación Social UIB
Isabel Olivares Ponce. Técnica creación y consolidación de empresas.	Servei Municipal de Treball i Promoció Econòmica de Cerdanyola del Vallès. Programa Explorer Local
Pedro A. Pardo - Gerente Emprendimiento	Instituto Aragonés de Fomento
Lluís Aregué. Técnico área promoción económica IFOC	Institut de Formació i Ocupació de Calvià IFOC
Josep Hostau. Director	Escola Emprenadors de Catalunya
Alexandra Rueda Borruei. Técnica Centre de Recursos per Emprendre.	Barcelona Activa
César Andrés Llorente. Técnico formador.	Programa Explorer CISE Cerdanyola del Vallès
Ainhoa Zamora. Directora.	TeamLabs Grado Leinn Barcelona.

*Tabla 6. Muestra de PR de centros. Elaboración propia,*

### 3.3.7. Procedimiento de selección PR de centros.

Para la selección de expertos, Tabla 6, se ha intentado que la muestra sea una muestra representativa de las entidades que llevan a cabo algunos de los programas de emprendimiento de más impacto, así como aquellas ADL que puedan ofrecer en el ámbito de Baleares un mayor alcance.

Así se ha contado en Baleares como expertos, a las PR de PalmaActiva, principal ADL de la isla, así como el IFOC (centro de emprendimiento de Calvià), así como la FUEIB (Fundación universidad empresa de la Universitat de les Illes Balears), así como al responsable del laboratorio de emprendimiento de la UIB.

A nivel nacional, se contó con Barcelona Activa, principal ADL de España, y uno de los referentes principales en Iberoamérica, así como una de las 5 principales agencias del mundo, Al servicio andaluz de emprendimiento, que es el que tiene a nivel nacional la red más amplia de delegaciones (200), así como el servicio aragonés, galardonado como uno de los principales en innovación en cuanto a contenidos y objetivos de emprendimiento.

Por otra parte, se ha querido contar con el concurso de expertos de los programas privados que tienen mayor alcance, por su impacto directo en la población emprendedora como son, el grado LEINN (programa internacional de emprendimiento gestionado en España por la Universidad de Mondragón), La Escola d'emprenedors, con más de 20000 niños formados en Cataluña, así como expertos en la gestión local y desarrollo del programa Explorer, de alcance iberoamericano. A pesar de todo, no se consiguió la colaboración de diferentes agentes con los que nos hubiese gustado poder contar con su opinión, entre los que destacamos, iempren (ADR de Baleares dependiente del IDI, Conselleria de Indústria), Madrid Activa, Fundació Princesa de Girona, CISE o IGAPE en Galicia.

Realización y fechas de la entrevista:

La realización de las entrevistas se llevó a cabo de forma presencial (50%) mediante entrevista on line (20%) y mediante la realización de un cuestionario (30%).

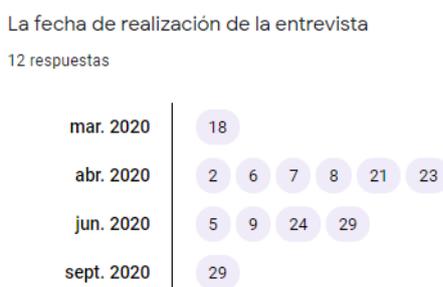


Tabla 7. Realización de las entrevistas.

El momento de llevar a cabo estas entrevistas, Tabla 7, dio inicio con el confinamiento debido a la COVID-19 de marzo de 2020 y hasta finales de septiembre del mismo año.

### **3.3.8. Diseño de la entrevista focal dirigida a las personas responsables de centros de emprendimiento.**

En la entrevista abierta dirigida a las PR de centros de emprendimiento, Anexo 5. Cuestionario para responsables de centros de emprendimiento:, nuestro interés era conocer de primera mano algunas cuestiones clave:

- 1) Conocer cómo definen ellos el emprendimiento, es decir, la estrategia que hay detrás de las decisiones con las que se construyen los programas de emprendimiento.
- 2) Información sobre los usuarios de sus servicios.
- 3) Analizar el modelo de aprendizaje que utilizan.
- 4) Identificar desde su perspectiva cuáles son los contenidos que se imparten en sus centros.
- 5) Conocer cuál es su impresión sobre la importancia relativa que dan al aprendizaje de la iniciativa emprendedora.
- 6) Analizar el % relativo en tiempo que dedican a cada fase de emprendimiento.
- 7) Conocer el grado de personalización de sus programas.
- 8) Servicios que ofrecen como entidad a la comunidad emprendedora.
- 9) Información en cuanto a la formación, asesoramiento y espacios que ofrecen.
- 10) Información referente a la pedagogía utilizada.

Para llevarla a cabo, se analizaron las cuestiones iniciales que se preguntaban a las personas emprendedoras, que se desarrolló en base a la colaboración de cuatro técnicos de emprendimiento de Cataluña (2) e Islas Baleares (2), para establecer las preguntas base.

### **3.3.9. Metodología de análisis de entrevistas a expertos de centros de emprendimiento:**

Para conocer de primera mano los objetivos y estrategias de las principales PR de centros de emprendimiento para dar respuesta a las necesidades de este colectivo, se realizó una entrevista estructurada individual con respuestas abiertas y cerradas.

El objetivo de esta entrevista no es llegar a un consenso por lo que una técnica Delphi, o un Panel de expertos no nos sería de utilidad. También habida cuenta de la especificidad del tema, y alto grado de responsabilidad y actividad gerencial de

este tipo de responsables, no podía extralimitarse en su confianza, por lo que se establece una encuesta semi estructurada muy extensa que nos sirviese, para tener una visión global de estas agencias y centros privados, y que facilitase la interpretación de los resultados con preguntas abiertas y cerradas.

### 3.4. Metodología del Objetivo 4: Encuesta dirigida a la población emprendedora.

#### 3.4.1. Población de la encuesta a personas emprendedoras.

La encuesta referida a personas emprendedoras, que sirve para trabajar los objetivos específicos, OE6, OE7 y OE8, se circunscribe a la población emprendedora de la isla de Mallorca. La población a la que hace referencia se ha calculado teniendo en cuenta, la población ocupada de la isla de Mallorca según los datos de IBESTAT (2020) y de la CAIB (2020), estimados en 434270 personas, de los que según datos del GEM Baleares (2019-2020) un 4,9% corresponden al colectivo TEA (SU+BB), y un 6,4 % al colectivo de EB, que definen un total de universo muestral de 49072 personas emprendedoras, Tabla 8.

La muestra finalmente hallada, una vez depurados los datos es de 319 personas emprendedoras.

En el caso de no conocer la probabilidad asociada, nuestra muestra sería significativa para un 95% de la población, con un margen de error del 5,47%. Dado que se conoce el grado de probabilidad asociado a cada muestra gracias a la encuesta del GEM 2020, para los tres colectivos SU, BB (TEA), y EB, se puede estimar las muestras para una representatividad del 95% y un margen de error del 4%, Tabla 8 y Tabla 9 y comprobar la adecuación de las muestras obtenidas para cada grupo, Tabla 10. Se entiende que en futuros estudios se pueda mejorar el margen de error para extraer conclusiones más concluyentes.

<b>Nº de trabajadores IB T3 2020 IBESTAT</b>	573900	300600	273200
<b>Peso relativo de la isla de Mallorca para el total Archipiélago 75,67% (CAIB, 2020)</b>	434270	227464	206730
<b>Total, población emprendedora (TEA + EB) (4,9%+6,4% sobre total población ocupada)</b>	<b>49073</b>	<b>281146</b>	<b>158149</b>

*Tabla 8. Estimación Universo muestral en Mallorca. Fuente: Ibestat (2020).*

<b>SU (GEM Baleares, 2019-2020)</b>	1,5%	62,2%	37,8%
<b>Población estimada SU</b>	<b>651</b>	<b>405</b>	<b>246</b>
<b>BB (GEM Baleares, 2019-2020)</b>	3,4%	67%	33%
<b>Población estimada BB</b>	<b>14765</b>	<b>9937</b>	<b>4828</b>
<b>Población estimada TEA (SU+BB)</b>	<b>21279</b>	<b>153083</b>	<b>67601</b>
<b>EB (GEM Baleares, 2019-2020)</b>	6,4%	56%	44%

Población estimada EB	27793	128062	90548
-----------------------	-------	--------	-------

Tabla 9. Estimación Universo diferentes muestras. Fuente: Ibestat (2020).

MUESTRA FINAL	ÍNDICE SU	ÍNDICE BB	ÍNDICE TEA: (SU + BB)	ÍNDICE EB
Significación%	95%	95%	95%	95%
K	1,96	1,96	1,96	1,96
N	434270,13	434270,13	434270,13	434270,13
p	1,50%	3,40%	4,90%	6,40%
q	98,50%	96,60%	95,10%	93,60%
e	4,00%	4,00%	4,00%	4%
n	35,47	78,84	111,86	143,78
muestra real	63	81	144	175

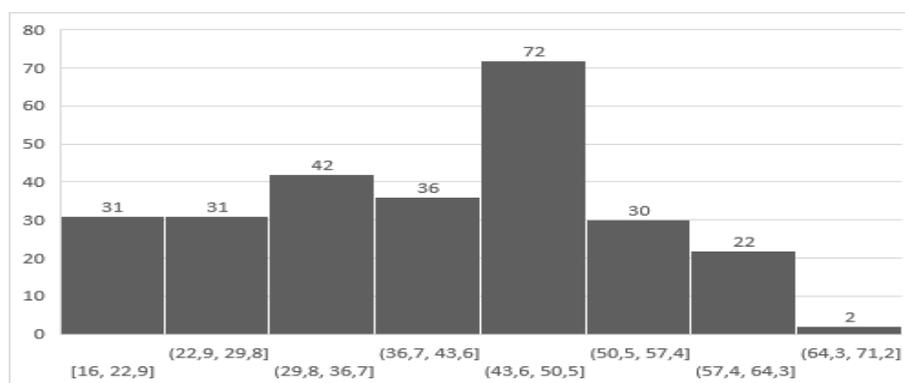
Tabla 10. Estimación muestra EB con p conocida. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las características de la muestra, Gráfica 9, los porcentajes de sexo son de un 48,12 % en mujeres, y un 51,88 % para Hombres.



Gráfica 9. Sexo de la muestra de personas emprendedoras. Elaboración propia

Por lo que hace referencia a la edad promedio es de 40,17 años, Gráfica 10, siendo el colectivo de personas entre 43,6 años y 50,5, donde se concentran la mayoría de encuestados.



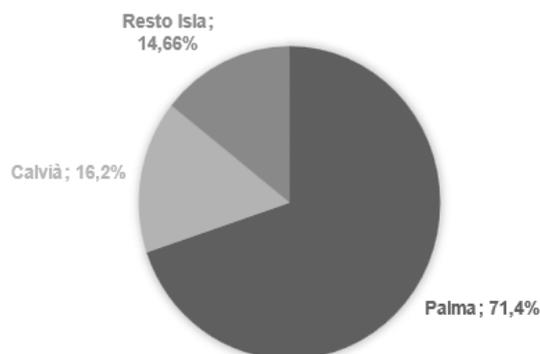
Gráfica 10. Edad promedio de la muestra. Elaboración propia.

Por lo que hace referencia al nivel de estudios, en la Tabla 11. Nivel de estudios de la muestra. Elaboración propia, se observa una prevalencia de estudios superiores de la muestra de personas emprendedoras.

Nivel conseguido	Porcentaje sobre el total N=319
Secundaria	9,77%
Bachillerato	4,02%
Módulos	26,79%
Grado	26,79%
Postgrados	11,61%
Máster	29,91%
Doctorado	8,04%

Tabla 11. Nivel de estudios de la muestra. Elaboración propia

En lo que hace relación al lugar de procedencia, Municipios de Mallorca, Palma 71,4%, Calvià 16,2%, y el resto de la isla 14,66%, Gráfica 11.



Gráfica 11. Procedencia de la muestra. Elaboración propia.

La mayoría de las personas emprendedoras encuestadas, Gráfica 12, muestran emprendimiento por competencias, el 52%, es decir son personas si un modelo de negocio disruptivo o innovador, sino que ofrecen sus servicios como profesionales liberales o bien desean iniciar o replicar un negocio con un modelo de negocio ya existente.

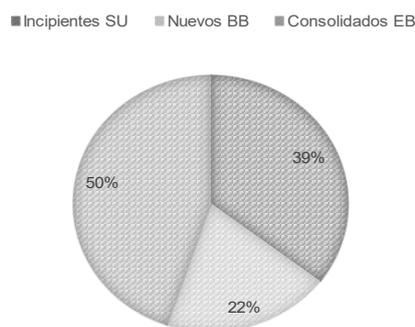


Gráfica 12. Tipo de emprendimiento realizado. Elaboración propia.

El 32% son EI, aquellos que inician un modelo de negocio nuevo, innovación o I+D, y un 16% muestran el deseo de iniciar un emprendimiento social, bajo un modelo de ONGD, cooperativa o sociedad laboral.

**Tipología GEM:** Tipología que este estudio recoge para facilitar los análisis.

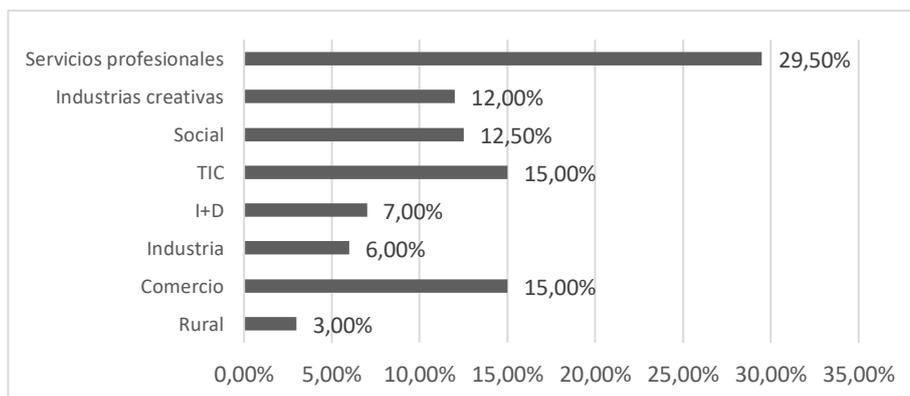
Bajo terminología GEM (2020), Gráfica 13, muestran un 54,13% de personas emprendedoras TEA (SU 30,45% + BB 23,86%), versus un 50,86 % de consolidadas.



Gráfica 13. Tipo de personas emprendedoras según GEM. Elaboración propia.

### Temática de los proyectos empresariales.

Por lo que hace referencia a la temática sobre la que versan los proyectos, Gráfica 14, un tercio 29,50% están orientados a Servicios profesionales, otro tercio 15% a TIC y 15,00% a Comercio restando el otro tercio distribuido entre Social: 12,50%, Industrias creativas: 12,00%, I+D 7,00%, Industrial 6,00% y Rural: 3,00%.



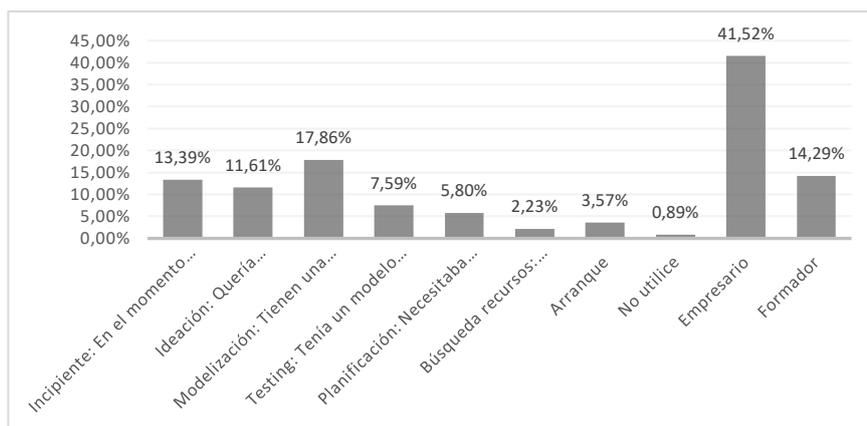
Gráfica 14. Temática proyectos. Elaboración propia.

En lo que hace referencia al estadio de la demanda de servicios de emprendimiento en el momento de realizar la encuesta bajo el modelo (Llorente-López, 2017); Tabla 12 y Gráfica 15:

<b>Incipiente:</b> Acuden a los servicios de emprendimiento sin tener claro si tienen o no el perfil para emprender.	13,39%
<b>Ideación:</b> Acuden a los servicios de emprendimiento, queriendo emprender, pero sin tener una idea de negocio	11,61%
<b>Modelización:</b> Acuden a los servicios de emprendimiento con una idea de negocio, pero no saben cómo hacerla viable, monetizar	17,86%

<b>Testing:</b> Tienen un modelo de negocio y quería probar su alcance para optimizarlo	7,59%
<b>Planificación:</b> Necesitan asesoramiento para realizar un plan de viabilidad de mi proyecto a todos los niveles	5,80%
<b>Búsqueda de recursos:</b> Necesitan recursos humanos, económicos y materiales para llevar a cabo su plan de negocio.	2,23%
<b>Arranque:</b> Necesitan asesoramiento en las primeras fases de arranque del proyecto	3,57%
no utilice: No han utilizado Servicios de emprendimiento.	0,89%
<b>Empresario:</b> Llevan más de tres años trabajando en su proyecto que ya es empresa de éxito	41,52%
<b>Formador:</b> Son personas que trabajan ofreciendo sus Servicios a centros de emprendimiento como profesionales autónomos de más de 5 años de experiencia	14,29 %

Tabla 12. % Demanda según modelo Llorente-López (2017)



Gráfica 15. Estadio de la demanda de servicios de emprendimiento en el momento de realizar la encuesta.

### 3.4.2. Procedimiento de selección de las personas emprendedoras.

Debido a las dificultades de encontrar la población diana, al no haber ningún registro de personas emprendedoras público, la encuesta se llevó a cabo mediante la técnica de bola de nieve, utilizado comúnmente en este tipo de casos en los que los participantes potenciales son difíciles de encontrar, limitada a un subgrupo muy pequeño de la población, consistente en pedir a las personas participantes que recomienden a posibles participantes la realización de la encuesta, llevada a cabo a través de plataformas de redes sociales, como LinkedIn, Facebook y Twitter.

### 3.4.3. Metodología de análisis de los datos de la encuesta.

En el caso de la encuesta realizada a las personas emprendedoras se analizan el conjunto de datos realizando los siguientes procedimientos mediante el paquete estadístico R y R commander, y el propio paquete estadístico de Excel:

1) *análisis de fiabilidad interna de cada una de las muestras, opinión sobre formación, aspectos clave para emprender, estilos de personalidad y preguntas sobre iniciativa emprendedora, cómo indicábamos en la*

Tabla 3. Resultados de independencia de las muestras analizadas de PF, y personas emprendedoras; SU, BB y EB., las muestras son independientes para una significación del 95%.

2) Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales, emparejando los cuatro grupos analizados, SU, BB, EB y PF, para mostrar su independencia, Anexo 3. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2); y Anexo 4. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2) y personas formadoras (4):.

3) Elaboración de estadísticos descriptivos que permitieran realizar un análisis comparativo de medias, dentro de cada bloque para cada muestra de personas emprendedoras, resumen en la Tabla 13.

Principales estadísticos de las muestras de Emprendedores: SU, BB, TEA (SU+BB), EB, y Formadores FO, realizadas con R Commander.											
<code>&gt; numSummary(Dataset[,c("BB", "EB", "FO", "SU", "TEA"), drop=FALSE], statistics=c("mean", "sd", "se(mean)", "IQR", "quantiles", "cv", "skewness", "kurtosis"), quantiles=c(0,25,5,75,1), type="2")</code>											
	mean	sd	se(mean)	IQR	cv	skewness	kurtosis	0%	25%	50%	75%
BB	6.955.062	16.975.904	0.2829317	2.825.397	0.2440798	-0.4599782	-0.5670165	3.492.063	5.940.476	7.150.794	8.765.873
EB	6.249.784	18.878.365	0.3146394	3.155.556	0.3020643	-0.1584382	-0.9830902	2.811.111	5.033.333	6.044.444	8.188.889
SU	7.462.486	11.409.455	0.1901576	1.839.506	0.1528908	-0.3216426	-0.8576666	5.049.383	6.679.012	7.425.926	8.518.519
TEA	7.176.938	14.345.094	0.2390849	2.288.553	0.1998776	-0.3672133	-0.7634789	4.292.218	6.382.551	7.315.035	8.671.103

Tabla 13. Principales estadísticos de Las muestras de Personas emprendedoras SU, BB, EB y PF.

4) Matriz de correlaciones de las escalas de los diferentes colectivos de personas emprendedoras, SU, Tabla 14, BB, Tabla 15 y EB, Tabla 16, Para ayudarnos en el análisis y discusión posterior.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1,00	0,16	0,41	0,27	-0,13	0,26	0,04	0,20	-0,06	0,40	0,31	0,37	0,36	0,17	-0,15	0,57	-0,06	0,04	-0,09	-0,16	0,12	-0,05	0,04	-0,17
2	¿Cada vez que necesitas asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0,16	1,00	-0,25	0,07	-0,37	0,10	0,33	-0,09	-0,10	-0,37	-0,16	0,00	-0,27	-0,44	0,16	-0,09	-0,29	-0,05	-0,07	-0,06	0,11	-0,24	0,23	-0,10
3	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	0,41	-0,25	1,00	0,18	0,60	0,11	-0,21	0,31	-0,03	0,65	0,56	0,35	0,65	0,60	-0,27	0,62	0,13	-0,03	0,13	0,01	0,21	-0,07	-0,03	-0,14
4	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0,27	0,07	0,18	1,00	0,26	0,59	0,08	0,31	0,01	0,24	0,04	0,57	0,10	0,33	-0,17	0,43	0,17	-0,12	-0,01	-0,09	0,00	-0,04	0,14	-0,09
5	El fácil acceso a la financiación externa business angels	0,13	-0,37	0,60	0,26	1,00	0,12	-0,35	0,47	-0,05	0,40	0,31	0,20	0,58	0,51	-0,33	0,49	0,20	0,13	0,28	0,17	0,17	0,10	0,10	0,03
6	Estudio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos	0,26	0,10	0,11	0,59	0,12	1,00	0,09	0,27	-0,04	0,04	0,02	0,52	0,11	0,18	-0,02	0,40	0,21	-0,08	-0,17	-0,19	-0,07	-0,12	0,18	-0,15
7	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente	0,04	0,33	-0,21	0,08	-0,35	0,09	1,00	-0,04	-0,01	-0,38	-0,35	0,17	-0,31	-0,23	0,36	-0,26	-0,35	-0,05	-0,47	-0,16	-0,19	-0,24	0,05	-0,05
8	¿Hacia hacer las pasas en orden correcto	0,20	-0,09	0,31	0,31	0,47	0,27	-0,04	1,00	-0,09	0,12	0,05	0,14	0,18	0,20	-0,01	0,57	0,03	0,29	0,06	-0,08	0,17	0,00	0,07	0,01
9	Haber tenido éxito empresarial previamente	-0,06	-0,10	-0,03	0,01	-0,05	-0,04	-0,01	-0,09	1,00	0,13	0,13	0,05	0,12	0,04	-0,04	-0,15	0,31	-0,06	0,07	-0,08	-0,02	0,09	-0,10	0,12
10	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0,40	-0,37	0,65	0,24	0,40	0,04	-0,38	0,12	0,13	1,00	0,84	0,03	0,46	0,50	-0,26	0,47	0,35	-0,06	0,07	0,04	0,18	0,11	0,02	0,02
11	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	0,31	-0,16	0,56	0,04	0,31	0,02	-0,35	0,05	0,13	0,84	1,00	-0,12	0,45	0,35	-0,28	0,35	0,30	-0,10	0,12	-0,05	0,13	-0,01	-0,01	0,00
12	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0,37	0,00	0,35	0,57	0,20	0,52	0,17	0,14	0,05	0,03	-0,12	1,00	0,29	0,29	-0,13	0,44	0,08	0,08	0,02	-0,09	0,05	-0,04	-0,15	-0,13
13	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0,16	-0,27	0,65	0,10	0,58	0,11	-0,31	0,18	0,12	0,46	0,45	0,29	1,00	0,62	-0,33	0,40	0,23	0,05	0,17	0,05	0,22	0,02	0,01	0,05
14	La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0,17	-0,44	0,60	0,33	0,51	0,18	-0,23	0,20	0,04	0,50	0,33	0,29	0,62	1,00	-0,38	0,35	0,24	0,00	0,09	0,01	0,07	0,14	-0,01	0,05
15	Nivel máximo de estudios	-0,15	0,16	-0,27	-0,17	-0,33	-0,02	0,36	-0,01	-0,04	-0,26	-0,28	-0,13	-0,33	-0,38	1,00	-0,10	-0,07	-0,01	-0,17	-0,17	-0,03	-0,16	0,19	-0,01
16	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0,57	-0,09	0,62	0,43	0,49	0,40	-0,09	0,57	-0,15	0,47	0,35	0,44	0,40	0,35	-0,10	1,00	-0,02	0,32	0,09	-0,08	0,25	-0,01	0,05	-0,01
17	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar	-0,06	-0,29	0,13	0,17	0,20	0,21	-0,35	0,03	0,31	0,35	0,30	0,08	0,23	0,24	-0,07	-0,16	1,00	-0,11	0,21	0,10	0,07	0,01	0,05	-0,04
18	Sexo	0,04	-0,05	-0,03	-0,12	0,13	-0,08	-0,05	0,29	-0,06	-0,06	-0,10	0,08	0,05	0,00	-0,01	0,32	-0,11	1,00	0,19	0,00	0,33	0,16	-0,04	0,13
19	Que haya una Cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial	-0,09	-0,07	0,13	-0,01	0,28	-0,17	-0,47	0,06	0,07	0,07	0,12	0,02	0,17	0,09	-0,17	0,88	0,21	0,19	1,00	0,31	0,43	0,28	0,12	0,32
20	Que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial	-0,16	-0,06	0,01	-0,09	-0,17	-0,19	-0,16	-0,08	-0,08	0,04	-0,05	-0,09	0,05	0,01	-0,17	-0,83	0,10	0,00	0,31	1,00	0,33	0,34	-0,06	0,20
21	El autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0,12	0,11	0,21	0,00	0,17	-0,07	-0,19	0,17	-0,02	0,18	0,13	0,05	0,22	0,07	-0,03	0,25	0,07	0,33	0,43	0,33	1,00	0,43	0,15	0,28
22	Las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial	-0,05	-0,24	-0,07	-0,04	0,10	-0,12	-0,24	0,00	0,09	0,11	-0,01	-0,04	0,02	0,14	-0,16	-0,66	0,01	0,16	0,28	0,34	0,43	1,00	-0,06	0,31
23	Tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial	0,04	0,23	-0,03	0,14	-0,10	0,18	0,05	0,07	-0,10	0,02	-0,01	-0,15	0,01	-0,01	0,19	0,49	0,05	-0,04	-0,12	-0,06	0,15	-0,06	1,00	0,24
24	La determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial	-0,17	-0,10	-0,14	-0,09	0,03	-0,15	-0,05	0,01	0,12	0,02	0,00	-0,13	0,05	0,05	-0,01	-0,14	-0,04	0,13	0,32	0,20	0,28	0,31	0,24	1,00

Tabla 14. Matriz de correlaciones de la muestra de personas emprendedoras SU.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1.00	-0.18	0.54	0.25	0.22	0.40	0.09	-0.04	0.33	0.20	0.16	0.20	0.34	0.17	0.10	0.22	0.64	0.01	-0.14	-0.10	-0.21	0.22	0.23	0.12	-0.07698853
Edad	-0.19	1.00	-0.13	-0.29	-0.10	-0.33	-0.19	0.35	-0.09	-0.09	-0.11	-0.14	-0.36	0.01	-0.03	0.28	-0.23	0.06	0.67	0.27	-0.08	0.03	0.01	0.11	0.24396799
El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0.54	-0.13	1.00	0.09	0.46	0.07	0.10	-0.15	0.17	0.07	0.46	0.49	0.25	0.51	0.42	0.10	0.73	0.01	-0.20	0.13	0.06	0.25	0.24	0.17	0.04456766
El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	0.25	-0.29	0.09	1.00	0.13	0.70	0.06	0.05	0.18	0.34	0.09	0.11	0.74	0.02	0.07	-0.18	0.26	0.07	0.10	-0.19	0.15	0.10	0.14	0.08	-0.05401664
El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0.22	-0.10	0.46	0.13	1.00	0.04	0.12	-0.21	0.08	0.14	0.16	0.29	0.20	0.55	0.41	-0.06	0.33	0.03	0.31	0.30	0.21	0.16	0.26	0.15	0.28584611
El fácil acceso a la financiación externa business angels	0.40	-0.33	0.07	0.70	0.04	1.00	0.24	0.02	0.07	0.27	-0.05	0.09	0.68	0.03	-0.17	-0.57	0.29	0.02	-0.15	-0.37	-0.23	0.03	0.14	0.07	-0.15386886
En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	0.09	-0.19	0.10	0.06	0.12	0.24	1.00	0.00	-0.03	-0.03	0.03	0.09	0.15	0.04	-0.12	0.24	-0.03	-0.14	0.13	-0.08	0.00	0.17	-0.02	0.14	-0.22008591
Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos	-0.04	0.35	-0.15	0.05	-0.21	0.02	0.00	1.00	-0.05	0.00	0.03	-0.06	0.06	-0.23	-0.11	0.26	-0.20	0.11	-0.78	0.07	-0.02	0.08	-0.04	0.13	0.10885984
Estará ordenada con una hoja de ruta coherente	0.33	-0.09	0.17	0.18	0.08	0.07	-0.03	-0.05	1.00	0.09	0.14	0.13	0.08	0.11	0.17	0.05	0.40	0.01	0.17	0.16	0.11	0.27	0.07	0.12	0.06932441
Haber tenido éxito empresarial previamente	0.20	-0.09	0.07	0.34	0.14	0.27	-0.03	0.00	0.09	1.00	0.20	0.22	0.27	0.11	0.08	-0.18	0.09	0.32	0.69	-0.05	0.05	0.07	0.05	-0.02	-0.06310768
La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0.16	-0.11	0.46	0.09	0.16	-0.05	0.03	0.03	0.14	0.20	1.00	0.81	-0.01	0.29	0.38	-0.09	0.34	0.20	-0.30	0.07	0.20	0.29	0.02	-0.06	-0.04190346
La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	0.20	-0.14	0.49	0.11	0.29	0.09	0.09	-0.06	0.13	0.22	0.81	1.00	0.06	0.35	0.32	-0.63	0.33	0.13	-0.33	0.01	0.08	0.23	0.06	-0.01	-0.04486807
La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0.34	-0.36	0.25	0.74	0.20	0.68	0.15	0.06	0.08	0.27	-0.01	0.06	1.00	0.20	0.11	-0.10	0.37	0.02	-0.63	-0.13	0.01	0.02	0.15	0.12	-0.13686856
La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0.17	0.01	0.51	0.02	0.55	0.03	0.04	-0.23	0.11	0.11	0.29	0.35	0.20	1.00	0.47	0.24	0.44	0.26	-0.41	0.21	0.13	0.06	0.20	0.18	0.08890818
La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0.10	-0.03	0.42	0.07	0.41	-0.17	-0.12	-0.11	0.17	0.08	0.38	0.32	0.11	0.47	1.00	-0.05	0.40	0.19	-0.39	0.23	0.25	0.15	0.16	-0.08	0.07123674
Nivel máximo de estudios	0.22	0.28	0.10	-0.02	-0.01	-0.01	0.24	0.26	0.05	-0.18	-0.09	-0.63	-0.01	0.02	-0.05	1.00	0.09	-0.15	-0.25	0.11	-0.09	0.17	0.22	0.21	0.05970041
Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0.64	-0.23	0.73	0.26	0.33	0.29	-0.03	-0.20	0.40	0.09	0.34	0.33	0.37	0.44	0.40	0.09	1.00	-0.07	-0.19	-0.01	-0.05	0.27	0.23	0.11	-0.05422779
Se presuponará que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar	0.01	0.06	0.01	0.07	0.03	0.02	-0.14	0.11	0.01	0.32	0.20	0.13	0.02	0.26	0.19	-0.15	-0.07	1.00	0.13	0.15	0.13	0.00	0.13	-0.01	0.13524398
Sexo	-0.14	0.07	-0.20	0.10	0.03	-0.01	0.13	-0.08	0.17	0.07	-0.03	-0.33	-0.06	0.00	0.00	-0.25	-0.19	0.13	1.00	0.13	0.15	0.01	-0.10	-0.16	-0.07052754
Que haya una Cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial	-0.10	0.27	0.13	-0.19	0.30	-0.37	-0.08	0.07	0.16	-0.05	0.07	0.11	-0.13	0.21	0.23	0.11	-0.01	0.15	0.13	1.00	0.56	0.41	0.31	0.26	0.33130409
Que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial	-0.21	-0.08	0.06	0.15	0.21	-0.23	0.00	-0.02	0.11	0.05	0.20	0.08	0.01	0.13	0.25	-0.09	-0.05	0.13	0.15	0.56	1.00	0.24	0.12	0.08	0.12505299
El autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0.22	0.03	0.25	0.10	0.16	0.03	0.17	0.08	0.27	0.07	0.29	0.23	0.02	0.06	0.15	0.17	0.27	0.00	0.13	0.41	0.24	1.00	0.51	0.49	0.25007324
Las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial	0.23	0.01	0.24	0.14	0.26	0.14	-0.02	-0.04	0.07	0.05	0.02	0.06	0.15	0.20	0.16	0.22	0.23	0.13	-0.10	0.31	0.12	0.51	1.00	0.50	0.45102939
Tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial	0.12	0.11	0.17	0.08	0.15	0.07	0.14	0.13	0.12	-0.02	-0.06	-0.13	0.12	0.18	-0.08	0.21	0.11	-0.01	-0.16	0.26	0.08	0.49	0.50	1.00	0.4185998
La determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial	-0.077	0.244	0.0446	-0.054	0.2858	-0.154	-0.22	0.1089	0.0693	-0.063	-0.042	-0.45	-0.136	0.0889	0.0712	0.06	-0.054	0.1352	-0.71	0.3313	0.1251	0.2501	0.451	0.4186	1

Tabla 15. Matriz de correlaciones de la muestra de personas emprendedoras BB.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1.00	0.05	0.38	-0.01	0.17	-0.02	-0.07	0.26	-0.07	0.28	0.21	0.14	0.33	0.22	0.18	0.42	0.21	0.12	-0.17	0.03	0.05	0.04	-0.24	0.21
Edad	0.05	1.00	0.04	0.21	0.14	0.02	0.05	-0.11	0.00	0.08	0.08	-0.19	-0.11	-0.02	-0.07	-0.01	0.19	-0.25	-0.09	0.15	0.05	-0.13	-0.20	-0.04
El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0.38	0.04	1.00	0.25	0.51	0.17	-0.15	0.31	0.08	0.67	0.52	0.23	0.51	0.60	-0.02	0.45	0.36	0.13	0.29	0.19	0.04	0.11	0.25	0.08
El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	-0.01	0.21	0.25	1.00	0.37	0.45	0.10	0.26	0.39	0.21	0.11	0.34	0.13	0.26	-0.12	0.30	0.04	-0.09	0.03	0.25	-0.11	-0.05	0.23	-0.04
El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0.17	0.14	0.51	0.37	1.00	0.33	-0.28	0.63	0.16	0.45	0.53	0.31	0.45	0.41	0.16	0.30	0.38	0.07	0.23	0.30	-0.06	-0.02	0.13	-0.05
El fácil acceso a la financiación externa business angels	-0.02	0.02	0.17	0.45	0.33	1.00	-0.02	0.36	0.22	0.21	0.25	0.31	0.27	0.22	-0.07	0.16	0.19	0.05	-0.02	0.22	-0.18	-0.19	0.16	-0.11
En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	-0.07	0.05	-0.15	0.10	-0.28	-0.02	1.00	-0.22	-0.01	-0.27	-0.27	-0.29	-0.28	-0.22	-0.08	-0.05	-0.05	-0.27	-0.03	-0.17	-0.25	0.03	0.19	-0.20
Estará ordenada con una hoja de ruta coherente	0.26	-0.11	0.31	0.26	0.63	0.36	-0.22	1.00	0.19	0.26	0.27	0.24	0.48	0.32	0.09	0.52	0.32	0.15	0.12	0.05	-0.19	0.10	0.09	0.12
Haber tenido éxito empresarial previamente	-0.07	0.00	0.08	0.39	0.16	0.22	-0.01	0.19	1.00	0.07	0.08	0.19	-0.05	0.00	-0.10	0.09	-0.06	0.08	0.02	0.40	-0.26	0.01	0.17	0.21
La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0.28	0.08	0.67	0.21	0.45	0.21	-0.27	0.26	0.07	1.00	0.80	0.28	0.56	0.48	0.07	0.37	0.36	0.03	0.27	0.38	-0.02	-0.01	0.19	-0.02
La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	0.21	0.08	0.52	0.11	0.53	0.25	-0.27	0.27	0.08	0.80	1.00	0.23	0.45	0.30	0.27	0.25	0.36	-0.02	0.19	0.33	-0.05	-0.09	0.10	0.00
La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0.14	-0.19	0.23	0.34	0.31	0.31	-0.29	0.24	0.19	0.28	0.23	1.00	0.48	0.38	-0.14	0.26	0.05	0.13	0.14	0.33	0.04	-0.01	0.04	0.25
La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0.33	-0.11	0.51	0.13	0.45	0.27	-0.28	0.48	-0.05	0.56	0.45	0.48	1.00	0.53	-0.09	0.39	0.30	0.13	0.25	0.14	0.23	-0.13	0.11	0.05
La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0.22	-0.02	0.60	0.26	0.41	0.22	-0.22	0.32	0.00	0.48	0.30	0.38	0.53	1.00	-0.14	0.40	0.31	0.10	0.16	0.15	0.02	0.14	-0.04	-0.04
Nivel máximo de estudios	0.18	-0.07	-0.02	-0.12	0.16	-0.07	-0.08	0.09	-0.10	0.07	0.27	-0.14	-0.03	-0.14	1.00	-0.21	0.06	-0.16	0.11	-0.06	0.00	-0.01	-0.25	0.08
Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0.42	-0.01	0.45	0.30	0.30	0.16	-0.05	0.52	0.09	0.37	0.25	0.26	0.39	0.40	-0.21	1.00	0.24	0.29	0.03	0.17	0.05	0.11	0.24	0.16
Se presuponará que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar	0.21	0.19	0.36	0.04	0.38	0.19	-0.05	0.32	-0.06	0.36	0.36	0.05	0.30	0.31	0.06	0.24	1.00	-0.02	0.16	0.40	-0.13	0.17	0.20	0.05
Sexo	0.12	-0.25	0.13	-0.09	0.07	0.05	-0.27	0.15	0.08	0.02	-0.02	0.13	0.13	0.10	-0.16	0.29	-0.02	1.00	0.02	0.02	0.05	0.19	0.15	0.26
Que haya una Cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial	-0.17																							

los campos esenciales a entrevistar. Sus derivadas, (dirigida a PF), no deja de ser, una adaptación de la primera desde en el que las preguntas se formulan desde el punto de vista de las PF.

La encuesta dirigida a la población de personas emprendedoras se marcó como objetivo analizar algunos de los principales objetivos de esta tesis.

Para llevar a cabo la construcción de esta encuesta se llevó a cabo el siguiente proceso:

- 1) En enero de 2019 se llevó a cabo la determinación de los objetivos de la encuesta de acuerdo con el plan de doctorado presentado y bajo la supervisión del director de la tesis, Dr. Miquel Oliver.
- 2) A partir de aquí se diseñó un primer cuestionario, para el que, para la parte de personalidad se solicitó la utilización de la adaptación del cuestionario de personalidad *Big Five Questions* (BFQ) desarrollada por el profesor José Bermúdez de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED, el modelo.
- 3) Este primer cuestionario se pasó a un grupo de expertos compuesto por El Dr. en competencias emprendedoras Javier Asenjo de la UAB (economista), El Dr., Miquel Oliver Trobat, UIB, (Pedagogo) y el Dr. Julio Batle UIB (Economista). Para la revisión de las preguntas y metodología de Pasación se contó con la opinión del responsable del servicio de emprendimiento de la ADL de Barcelona, Xavier Dumont, e Isabel Olivares, de Cerdanyola Oberta. así como a un grupo de PF de competencias emprendedoras compuesto por Carlos Marcos, Psicólogo, Elisa Martínez, Economista y Pilar Papiol, Psicóloga. El objetivo fue mejorar las preguntas, ordenar y racionalizar los ítems a llevar a cabo.
- 4) En junio de 2019, finalizó el proceso restando el cuestionario con las preguntas que se presentan a continuación:

*Bloque 1. Motivo de acceso a los servicios de emprendimiento:*

A tal efecto el primer bloque de ítems, (12) percepción sobre los aspectos externos clave para el éxito empresarial hacen referencia hacen referencia a diferentes aspectos externos a la persona emprendedora, como son la financiación, ítems 2,3,4 y 5, aspectos formativos, ítems 1, 7 y 12, existencia de espacios para emprender, ítems 8 y 9, asesoramiento al alcance, ítems 8 y 11, y soporte comercial, ítem 6:

- 1) El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa
- 2) El fácil acceso a la financiación externa (business angels...)

- 3) El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa
- 4) La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa
- 5) Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas  
Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa
- 6) La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa
- 7) Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa
- 8) La existencia de espacios de *Coworking* públicos y pre incubadoras
- 9) La existencia de espacios de *Coworking* y centros de negocios privados
- 10) El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento
- 11) La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento

*Bloque 2. Factores internos al emprendimiento.*

El segundo bloque de ítems, (10), percepción de los aspectos cognitivos clave para emprender, hacen referencia a diferentes aspectos cognitivos relacionados con la autoeficacia, Bandura (1977), y el modelo de la teoría de acción razonada de Ajzen y Fishbein (1980) y la teoría de comportamiento planeado de Ajzen (1991). Los factores que inciden en las fuentes de información de la autoeficacia son reflejados en los ítems que hacen referencia a los logros de ejecución ítem 7, experiencia vicaria, ítem 8, persuasión verbal, ítem 9. De otro lado en los procesos implicados en la autoeficacia, como es el motivacional: Motivacional al perseverar ante los obstáculos, ítem 6, el proceso cognitivo de elección de metas y el proceso de selección de conductas, en los ítems 4 y 5. Los ítems que se derivan de la teoría de la acción razonada, los factores implicados en la configuración de actitudes, ítem 10, el control percibido sobre la conducta, ítems 1, 2 y 3:

- 1) El conocimiento de mis propios límites
- 2) El conocimiento de mis pasiones y motivaciones
- 3) El conocimiento de mis talentos
- 4) El conocimiento de mis objetivos personales
- 5) El conocimiento de mis objetivos profesionales
- 6) Mi determinación para llevar a cabo el proyecto
- 7) Haber tenido éxito empresarial previamente
- 8) Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano

- 9) El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese
- 10) Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento

*Bloque 3. En cuanto a la formación recibida:*

El tercer bloque de ítems 13, hace referencia a los aspectos pedagógicos asociados a los centros de emprendimiento. En estos los ítems 1 y 2, 8 y 10 hacen referencia a la estrategia y coordinación de entrada, los ítems 3,4, y 5 hacen referencia a los contenidos y metodologías, Los ítems 6,7, hace referencia a las personas asistentes y PF, los ítems 9, 11, 12 y 13 tienen que ver con el cumplimiento de las expectativas personales:

Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto

- 1) Habrá una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo.
- 2) Los contenidos estarán gamificados
- 3) Los recursos pedagógicos serán los adecuados
- 4) Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender
- 5) El grado de motivación de las PF será alto
- 6) El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto
- 7) Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras
- 8) Creo que el impacto en mi proyecto empresarial será:
- 9) Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar
- 10) El cumplimiento de mis expectativas será superado
- 11) Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será:
- 12) Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de formación serán:

*Bloque 4. Patrón de personalidad:*

Para proveer de mayor robustez a los resultados de nuestras observaciones, y ante la dificultad de encontrar sujetos experimentales, creímos conveniente que los tres grupos de investigación en diferentes etapas, naciente, en proceso (nuevo) y consolidado, pasaran un breve cuestionario de personalidad que nos permitiese comprobar si la muestra se adaptaba a lo que otros estudios llevados a cabo han observado en cuanto a patrones de personalidad emprendedora. Con este propósito, y ante la necesidad de no eternizar la experiencia del usuario ante el cuestionario, se decidió apoyarse en un cuestionario breve. De los tres analizados, la adaptación de la prueba BFQ, desarrollado por el profesor José Bermúdez de la Universidad Nacional

a Distancia, el BFI-RF, Villena (2016), versión reducida del BFI (Bennet-Martínez y John, 1998) y El Cuestionario Breve de Personalidad (CBP) de la Dra. Laura Torreblanca Murillo de la Universidad de Málaga (Torreblanca Murillo, 2017) que es un instrumento breve de evaluación de la personalidad. Finalmente se optó por incorporar en el cuestionario que incorporó la adaptación de la prueba (BFQ) de tan solo 20 ítems al ser un instrumento homologable al BFQ original, sobre el que hay más literatura comparada.

#### *Bloque 5. Iniciativa Emprendedora*

En el bloque 5, se vuelve a testar los elementos esenciales de la TCP, (Ajzen, 1991), ítems 1,2,4 y 5 introduciendo de forma diferenciada la determinación, ítem 6, y el autoconocimiento, (ítem 3) como elementos novedosos:

- 1) ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial?
- 2) ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial?
- 3) ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?"
- 4) ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personales como predictor del éxito empresarial?"
- 5) ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?"
- 6) ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?"

#### **3.4.4. Pasación de la prueba**

La prueba se pasó mediante un enlace directo a través de la plataforma Google Forms, mediante la técnica de bola de nieve, estando disponible desde septiembre de 2019 hasta diciembre de 2020 a través de redes sociales de LinkedIn, facebook y Twitter, envío directo a personas emprendedoras, asociaciones de emprendimiento y empresariales: Cowocat, Xarxa activa d'empreses y coworking spain.

### **3.5. Metodología del objetivo 5. Contraste cualitativo de resultados**

Para llevar a cabo el objetivo 5, y los objetivos específicos que se derivan, OE9, OE10, OE11, OE12, OE13 y OE14, se ha llevado a cabo un contraste cualitativo entre los resultados obtenidos de los diferentes resultados de las encuestas realizadas a los diferentes colectivos de personas emprendedoras, PF y PR con la información analizada sobre la oferta finalmente disponible de programas, contenidos y servicios puestos a disposición de las futuras personas emprendedoras, se ha llevado a cabo los siguientes pasos:

- 1) Obtener los resultados estandarizados de las muestras de la encuesta de personas emprendedoras y formadoras analizadas.
- 2) Obtener los resultados de las PR de los centros de emprendimiento estandarizados.
- 3) Obtener los datos de la oferta publicada de contenidos, programas y servicios de los centros de emprendimiento públicos y privados analizados.
- 4) Analizar e interpretar los contrastes de resultados entre los resultados obtenidos de los anteriores análisis, llevando a cabo las siguientes tareas:
  - T9. Comparar los perfiles, servicios y factores clave para emprender para cada uno de los colectivos de personas emprendedoras (EB, BB y SU).
  - T10. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con los contenidos formativos efectivamente impartidos en los programas de emprendimiento públicos.
  - T11. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PR de los programas de emprendimiento
  - T12. Comparar los factores que ayudaron a las EB a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PF
  - T13. Comparar los factores que ayudaron a los TEA (BB y SU) a conseguir desarrollar su proyecto empresarial con las respuestas de las PF.
  - T14. Comparar la oferta de servicios, y contenidos ofertados para emprender y la percepción de las PR de programas de emprendimiento sobre lo que se está ofertando.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo, da comienzo con un primer apartado dedicado a contextualizar los resultados, con la finalidad de permitir al lector una mejor comprensión de éstos. Continúa con la presentación de los resultados obtenidos de las diferentes acciones llevadas a cabo, Análisis de la oferta programática por parte de los centros, análisis del staff de los centros, (responsables y formadores), y entrevistas a las personas emprendedoras.

### **4.1. Contextualización de los resultados**

A continuación, se presenta un resumen de los principales indicadores de emprendimiento, recogidos en el informe GEM anual durante el año 2020, referidos a la población mundial, española y balear, que nos ayude a contextualizar los resultados obtenidos.

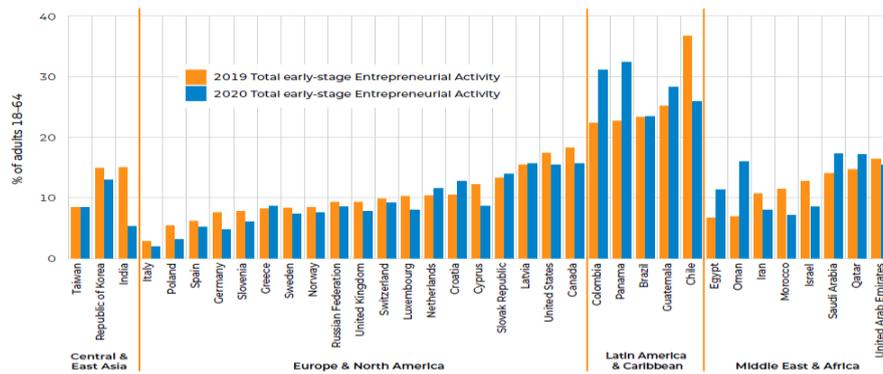
#### **4.1.1. Perfil de la persona emprendedora en el mundo.**

El análisis de la persona emprendedora en el mundo nos lleva a analizar ésta desde diferentes puntos de vista significativos para esta tesis, como son los factores descriptivos de edad, sexo y renta, el nivel educativo, y las motivaciones para emprender.

El GEM, establece para el conjunto del análisis de la actividad emprendedora tres perfiles básicos medidos en porcentaje de la población adulta:

Aquellos que inician o dirigen un nuevo negocio, o Actividad empresarial en etapa inicial total (TEA), aquellos que dirigen un negocio establecido o propiedad de un negocio establecido (EB), y aquellos que inician o dirigen un negocio en nombre de su empleador, o Actividad de empleado emprendedor (EEE).

Según los datos de la encuesta GEM (2020), El TEA en nuestro país se encuentra en una comparativa con las principales 50 economías, con una puntuación de 5,6 para hombres en el puesto 40 y de 4.8 para mujeres en el puesto 36.



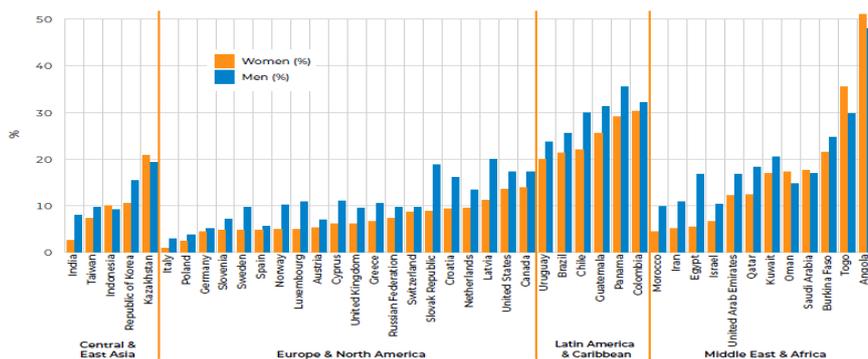
Gráfica 16. TEA Mundial 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).

Una primera radiografía del estado del emprendimiento en el mundo, Gráfica 16, en una comparativa entre los años 2019, y 2020 (crisis pandémica), pone de manifiesto algunas claves generales;

Las economías latinoamericanas que participaron en la muestra muestran una mayor actividad emprendedora; en países como Colombia, Panamá o Chile, casi una de cada dos personas en edad laboral ha realizado alguna iniciativa emprendedora durante 2019 y 2020.

La mayoría de las economías europeas se sitúan en ratios cercanos al 10%, mientras que el resto de las regiones estudiadas se sitúan en horquillas que van del 10 al 15%. España se encuentra en el vagón de cola de las economías analizadas.

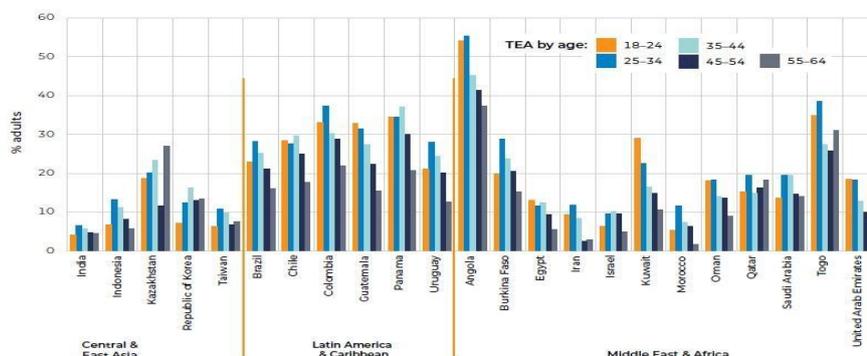
El efecto de la pandemia ha dejado en la mayoría de las economías analizadas una tendencia a la baja en el desarrollo de nuevas actividades emprendedoras, aunque para aproximadamente el 20% ha supuesto un revulsivo para el crecimiento de iniciativas.



Gráfica 17. TEA Mundial por sexos 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).

Para el análisis realizado en la mayoría de los países, los hombres muestran una mayor propensión al desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras que las mujeres. Así se encontró que las tasas más bajas de emprendimiento tanto masculino como femenino, Gráfica 17, se hallan en Italia, Polonia y España. Por el contrario, los niveles más altos de emprendimiento femenino se encuentran en Oriente Medio,

Latinoamérica y África, con poco más de la mitad de las mujeres adultas en Angola y más de un tercio en Togo, junto con más de una de cada cinco mujeres en cada una de las economías de América Latina, Burkina Faso y Kazajstán.



Gráfica 18. TEA Mundial por edades 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).

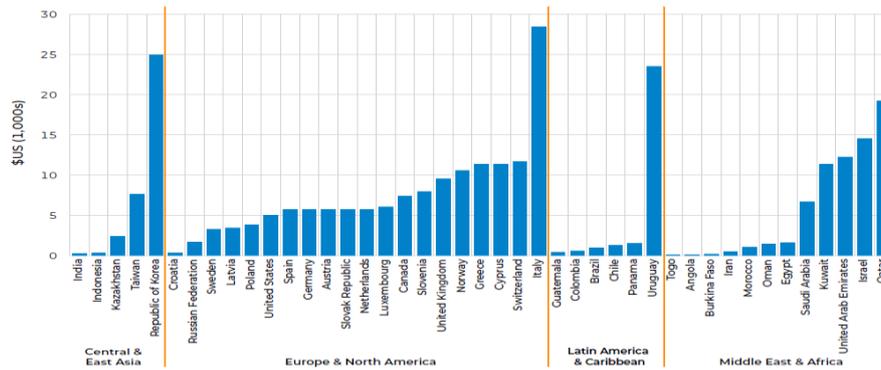
En cuanto a la edad, Gráfica 18, se observa que el grupo de mayor edad (55-64) tiene el nivel más bajo de TEA: aunque hay excepciones, como India, Taiwán y la República de Corea donde el grupo de edad más joven tiene el nivel más bajo de TEA.

También parece repetirse el patrón que establece que el nivel de TEA aumenta con la edad y luego disminuye. Este es el caso de la mayoría de las economías GEM, y el grupo de edad de 25 a 34 años tiene el nivel más alto de TEA en 21 de ellas.

Otro patrón que se observa es que el nivel de TEA para el grupo de 55 a 64 años es menos de la mitad que el del grupo de 18 a 24 años.

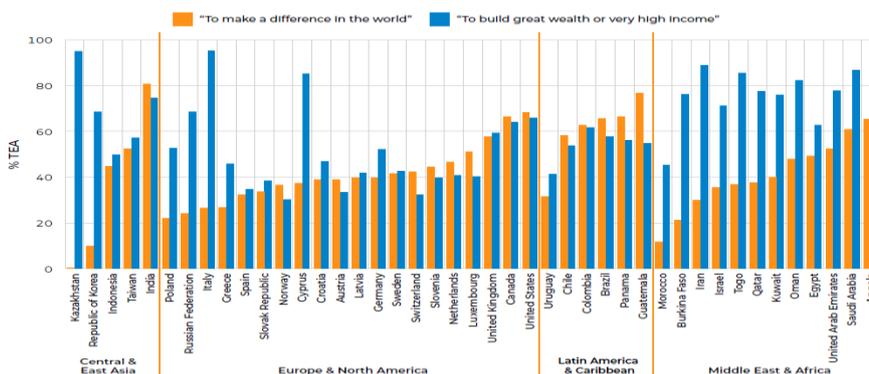
En lo que hace referencia al patrón educativo para el conjunto de las personas emprendedoras, Gráfica 19, la mayoría de las economías analizadas, 36 sobre 43 es más probable que un graduado esté dirigiendo un nuevo negocio incluidas 15 economías en las que un graduado tiene al menos un tercio más de probabilidades de comenzar y administrar un nuevo negocio que un no graduado: 11 de Europa y América del Norte, 3 de Medio Oriente y África y 1 de América Latina y el Caribe. Como caso paradigmático estaría Suiza donde un graduado tiene dos tercios más de probabilidades de gerenciar un nuevo proyecto. En España, la tendencia parece confirmarse, aunque se continúa en niveles muy bajos.

En cuanto al nivel de rentas de media de personas que han invertido en la creación de un proyecto empresarial de un tercero, Gráfica 19, se observa como el valor medio de la inversión informal en 20 de las 43 economías es de menos de 5000\$ solo hay 6 economías en las que sea de más de 5000 \$ Qatar, Kuwait, Arabia Saudita, Suiza, Luxemburgo y Estados Unidos.



Gráfica 19. Valor medio de la inversión informal 2019 y 2020. Fuente GEM (2020).

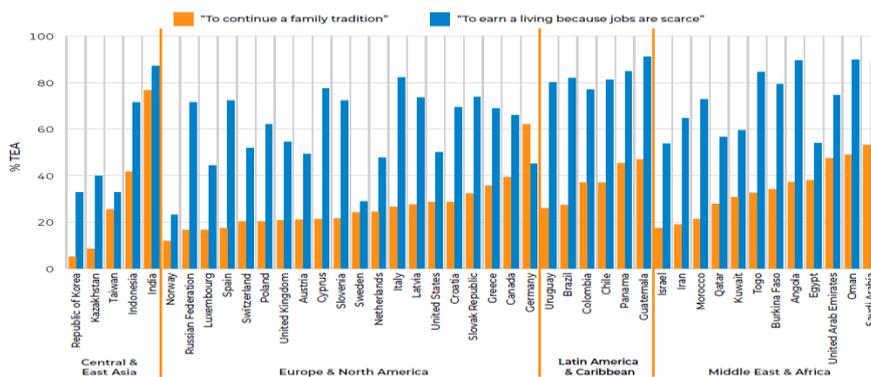
La encuesta de GEM estableció en 2019 y 2020, 20 preguntas sobre motivaciones por las que las personas habían emprendido, Gráfica 20 y Gráfica 21. Entre estas se dieron estas opciones sus propias motivaciones para emprender: Para marcar la diferencia en el mundo, Para construir una gran riqueza o ingresos muy altos, continuar una tradición familiar y para ganarse la vida porque los trabajos son escasos.



Gráfica 20. TEA Mundial motivaciones 1 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).

De sus resultados se observa que en la Gráfica 20. TEA Mundial motivaciones 1 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020)., Marcar una diferencia con el mundo, sigue un comportamiento mucho más regular en la mayoría de los países analizados, aunque solo sea mayoritaria en 9, mientras que crear una gran riqueza e ingresos altos, en azul, muestra un patrón más errático, con puntas mucho más elevadas que en el primer caso y mayoritaria, también en España.

En la gráfica 07, se observa cómo seguir la tradición familiar solo es significativo para algunas pocas economías como India, Alemania o Arabia Saudita, La segunda motivación, ganarse la vida porque los trabajos son escasos es mayoritaria en 34 de las 43 economías.



Gráfica 21. TEA Mundial motivaciones 2019 y 2020. Fuente: GEM (2020).

De hecho, el emprendimiento de las economías analizadas nos muestra un perfil en el que la procedencia, es decir el lugar en el que se emprenda es clave, con una fuerte presencia en América y territorios de tradición colonial. La edad parece influir en el emprendimiento aumentando hasta los 35 y disminuyendo a partir de éste. Es una actividad empresarial todavía fuertemente masculinizada en la que la mujer va adquiriendo parcelas significativas, y que merece una discusión acerca de los factores que intervienen en su génesis.

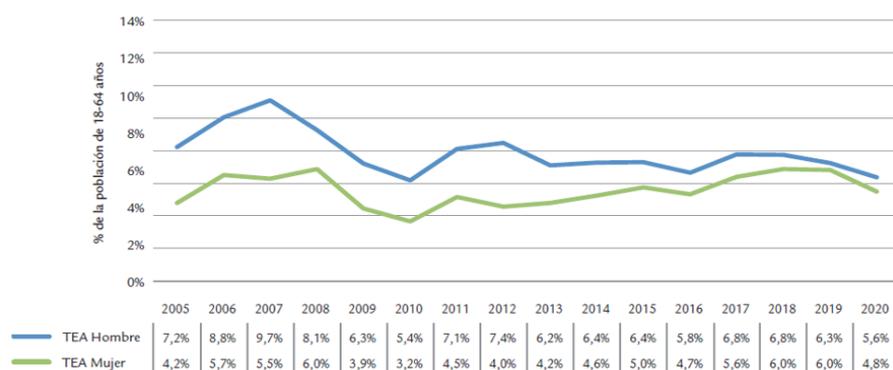
El nivel educativo parece significativo para determinados emprendimientos en el que se requieren destrezas y conocimientos, menos en las personas emprendedoras por oportunidad, aunque el éxito si está relacionado con la educación.

El nivel de renta disponible cambia mucho en función del país en el que nos encontramos, aunque esto no debería forzosamente ser un problema para desarrollar el ingenio. Por último, se observa como el enriquecimiento de un lado y ver en el emprendimiento una salida porque los trabajos son escasos parece clave, con un creciente interés en emprender para hacer un mundo mejor, focalizando la tradición familiar en sociedades muy específicas.

Estos elementos son indicativos para la génesis de los OEA, los VEA, así como para el emprendimiento corporativo o familiar.

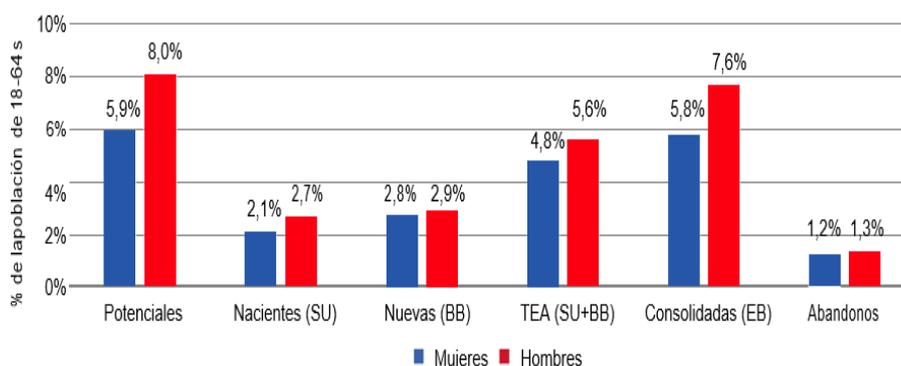
#### 4.1.2. Perfil de la persona emprendedora en España.

En base al GEM España (2019-2020), se ha realizado un análisis similar al internacional llevado a cabo en el anterior apartado. En la Gráfica 22. Evolución del índice TEA por sexo en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020). Se observa la evolución del indicador TEA desde el año 2005 hasta la actualidad. En la serie histórica una primera observación que se puede llevar a cabo es cómo ambos sexos parecen ir en la línea de converger en 2019, en caída desde 2018, y cómo la crisis pandémica vuelve a ampliar la brecha de género.



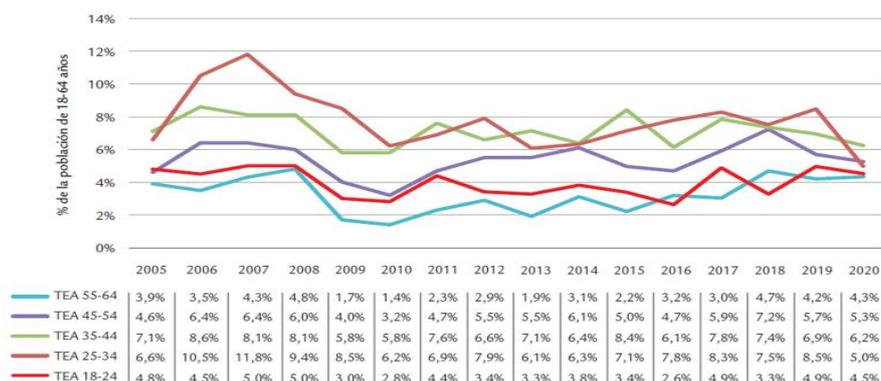
Gráfica 22. Evolución del índice TEA por sexo en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020).

Por otra parte, se puede comprobar cómo ha ido evolucionando el indicador, así en plena expansión inmobiliaria, se observa como el índice se dispara, hasta casi el 10% en hombres en el 2007 y en el 6% en mujeres en 2008, para caer coincidiendo con la crisis de 2008. No es hasta 2010, en que se observa un inicio de recuperación con altibajos para estabilizarse el índice alrededor del 5% en mujeres y el 6% de hombres. Por colectivos, se observa en la Gráfica 23, que existe una brecha de género especialmente significativa en las personas emprendedoras potenciales 5,9 versus 8%, en las SU y en las EB (5,8% vs. 7,6%). Mientras que, en el caso de las personas con empresas nuevas, las que ya están pagando salarios, se observa una mayor igualdad entre ambos sexos. Es decir, las mujeres crean empresas nuevas capaces de pagar salarios.



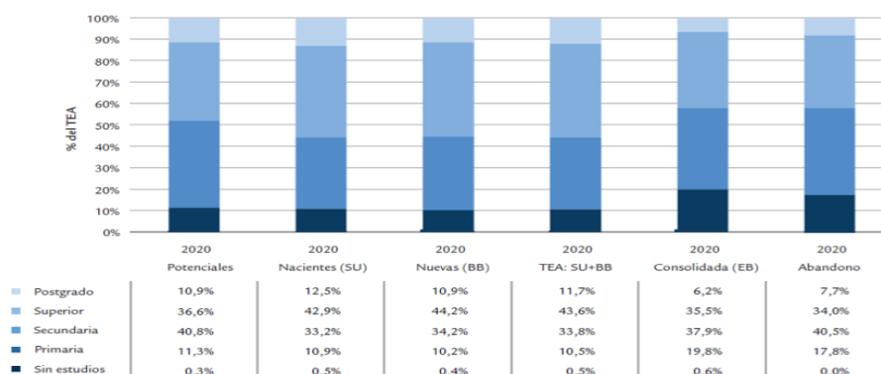
Gráfica 23. Distribución por sexo de colectivos personas emprendedoras en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020).

Por lo que hace referencia a la evolución del índice por tramos de edad, Gráfica 24, se observa que de igual manera como sucedía en el informe global, existe un patrón en campana en el que aumenta el porcentaje de personas emprendedoras desde la juventud hasta llegar a un espacio de edad situado sobre los 35 años, sobre el 6,2%, para luego decaer en proporciones similares hasta la vejez.



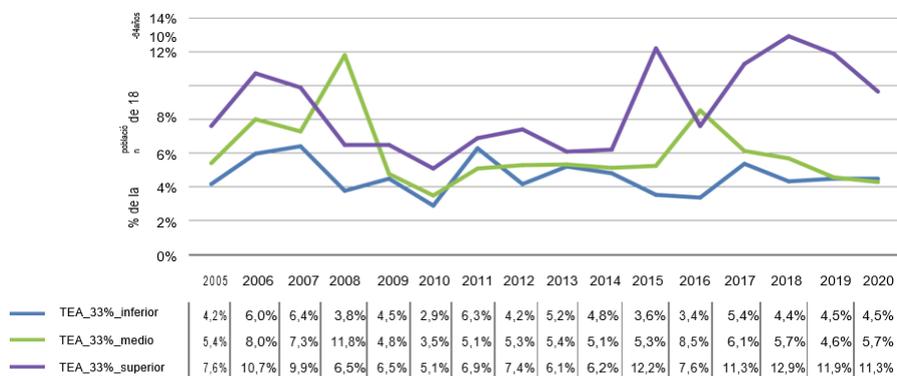
Gráfica 24. Evolución del índice TEA por tramos de edad en España 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020).

También se observa cómo cada vez más personas de 55-64 años deciden emprender, habiendo pasado de niveles del 1,4 % en 2010 a 4,3% en 2020, igualando a la población más joven 4,5%.



Gráfica 25. Distribución de los colectivos personas emprendedoras por nivel de educación en España en 2020. Fuente GEM España (2019-2020).

Entre los diferentes colectivos de personas emprendedoras, Gráfica 25, se observa como en general las TEA tienen una mayor formación que EB. También las personas que deciden finalmente emprender, SU y BB, tienen una formación superior a las EB. En definitiva, son las personas con más estudios las más proclives a emprender.

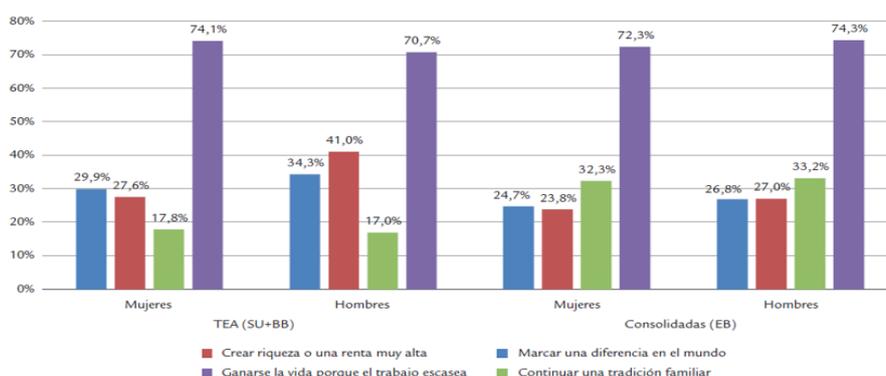


Gráfica 26. Evolución del índice TEA por nivel de renta en España durante 2005-2020. Fuente GEM España (2019-2020).

En el análisis del nivel de renta, Gráfica 26, se observa que hay cierta continuidad en los tres tramos de renta, inferior 4,5% medio 5,7% y superior 11,3% en paralelo a años anteriores.

Por lo que hace referencia a las motivaciones para emprender, se observa al igual que en el informe global de 43 países de 2021, como la principal motivación de las personas emprendedoras en España, Gráfica 27, es ganarse la vida porque el trabajo escasea en los diferentes colectivos de hombres y mujeres. En las EB se observa como alrededor del 30% tanto en hombres como en mujeres continuar con la tradición familiar es el segundo aspecto motivante. En el colectivo de TEA, el segundo factor más valorado por el contrario es marcar una diferencia con el mundo. Este factor podría estar indicando el compromiso con la comunidad en los TEA.

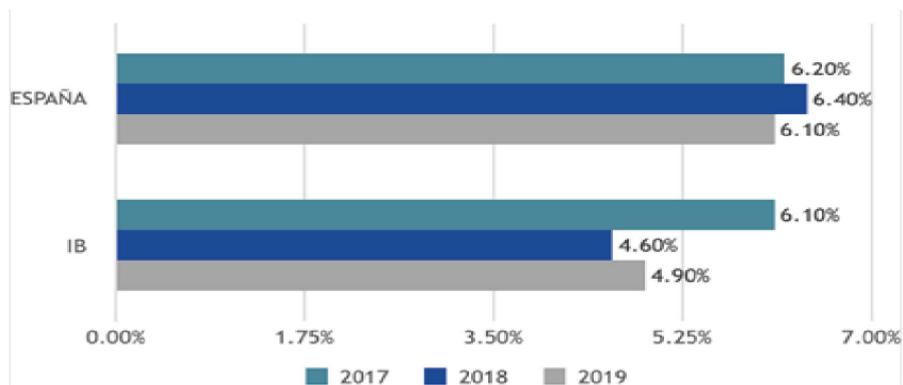
En general por lo observado, España sigue la estela de los países de su entorno inmediato como quedó de manifiesto en el informe global.



Gráfica 27. El proceso emprendedor en España en 2020, según el motivo para emprender y sexo. Fuente GEM España (2019-2020).

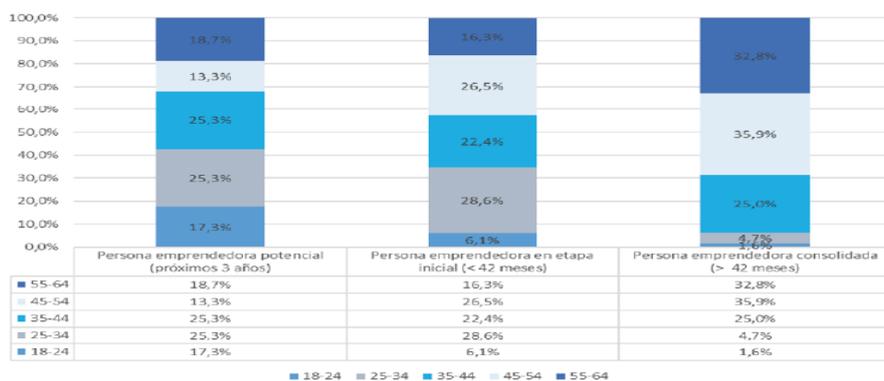
#### 4.1.3. Perfil de la persona emprendedora en las Islas Baleares.

Analizar el caso específico de Baleares es clave dado que la investigación sobre personas emprendedoras transcurrirá principalmente en esta comunidad autónoma. En términos generales, al comparar a la persona emprendedora en las islas Baleares y en España, (GEM Baleares, 2019-2020), Gráfica 28, se observan algunas diferencias. Si en el 2017, ambos colectivos tenían un comportamiento parecido, se observa como la tasa de emprendimiento decae en el 2018 para empezar a recuperarse en 2019.



Gráfica 28. Evolución del índice de actividad emprendedora. Fuente GEM Baleares (2019-2020).

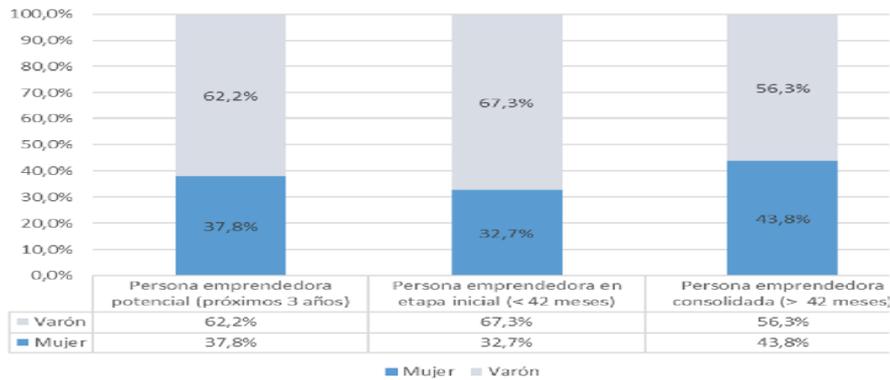
Por lo que hace referencia a la edad, Gráfica 29, en las Islas Baleares, hay un comportamiento similar al encontrado en el resto del territorio estatal con una media de edad similar para el colectivo de TEA. Las personas emprendedoras potenciales, SU, se sitúan en su mayoría en la franja entre 18 y 44 años. Mientras que las que se encuentran en una fase inicial, BB se distribuyen de forma más equilibrada entre los 25 y los 54 años en proporciones en torno al 25%, siendo las EB el colectivo más envejecido con el grupo más numeroso entre 55 y 64 los el 32,8%.



Gráfica 29. Distribución por edad según las etapas del proceso emprendedor en 2020. Fuente GEM Baleares (2019-2020).

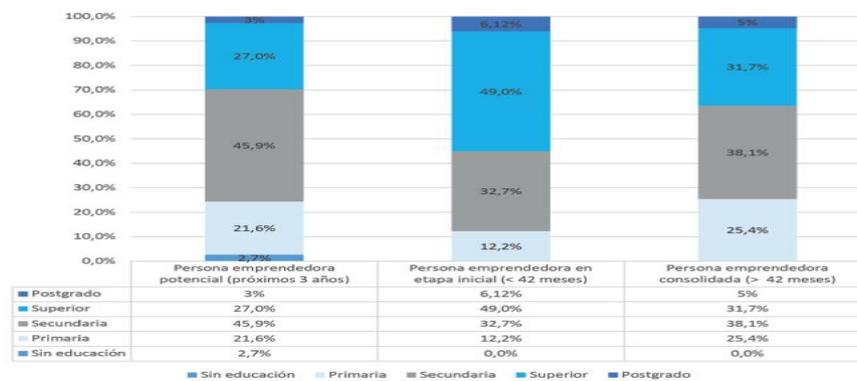
Por lo que hace referencia al género, en los tres colectivos analizados, potencial, inicial y consolidado, Gráfica 30, el oficio de emprender sigue siendo una asignatura pendiente en las islas con una preeminencia principalmente masculina entre las SU (62,2% vs. 37,8%) y BB (67,3% vs. 32,7%), que tiende a equilibrarse en las EB (56,3% vs. 43,8%).

Este hecho vendría a evidenciar, que, aunque son menos las mujeres que se inician en el emprendimiento, suelen tener mejor pronóstico en su actividad emprendedora que sus compañeros masculinos.



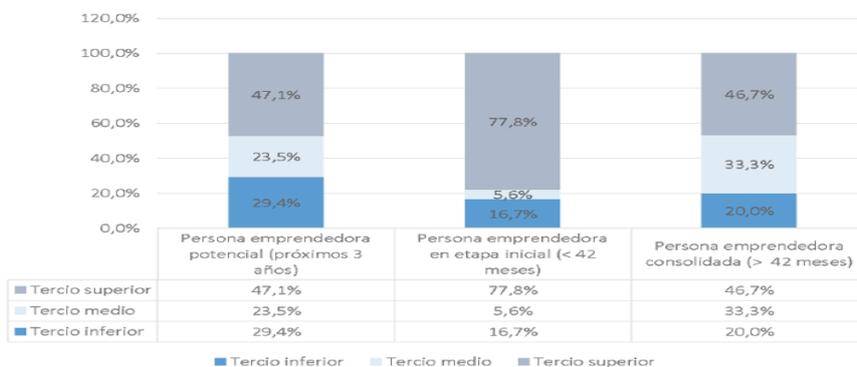
Gráfica 30. Distribución por género según las etapas del proceso emprendedor. Fuente GEM Baleares (2019-2020).

El nivel educativo de Baleares, Gráfica 31, es similar al encontrado en el resto de España, y sigue en la línea de lo observado en el informe global.



Gráfica 31. Distribución por nivel educativo según las etapas del proceso emprendedor. Fuente GEM Baleares (2019-2020).

En la muestra Balear, como en la española, el tercio superior de las rentas es el principal, Gráfica 32.

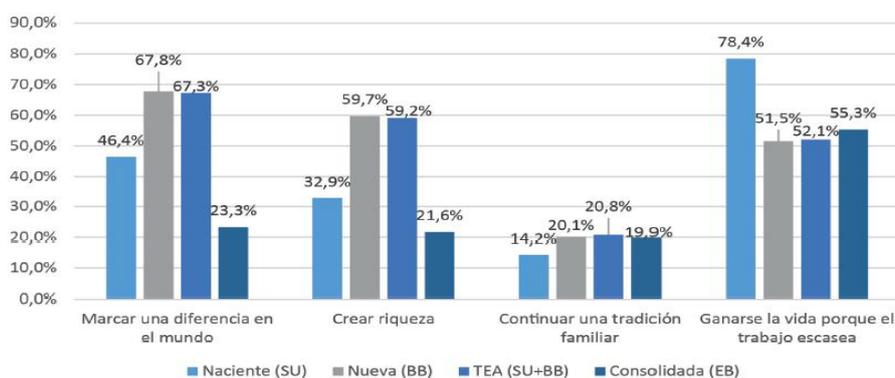


Gráfica 32. Distribución por nivel de renta según las etapas del proceso emprendedor. Fuente GEM Baleares (2019-2020).

indicando la renta personal como un factor importante para tener en cuenta, asociado al nivel de estudios y a las complicaciones para obtener financiación.

De forma que el emprendimiento se basa en ahorros propios como se vio en el modelo de España.

En cuanto a las motivaciones principales para emprender, Gráfica 32, la muestra de Baleares tiene un comportamiento similar al nacional, siendo la principal motivación para la TEA el marcar una diferencia con el mundo 67,8% en contraposición a las EB que ven en el emprendimiento una forma de ganarse la vida 78,4%. Estas tendencias podrían estar marcando dos generaciones de personas emprendedoras con edades e intereses y motivaciones muy diferentes, o simplemente la evolución de las personas emprendedoras en una racionalización de sus acciones, de forma que conforme avanzan en la consolidación del negocio, los intereses más altruistas como crear riqueza o marcar una diferencia con el resto del mundo, pasan a tener un papel menos relevante.



Gráfica 33. TEA en función del principal motivo para emprender. Fuente GEM Baleares (2019-2020).

## 4.2. Resultados del Objetivo 1. OE1.

De los siete grupos temáticos de la UNESCO se optó por tres supergrupos, Anexo 1. Determinación de las palabras de búsqueda basados en los tesauros UNESCO y ERIC, el Supergrupo 1 Educación, al ser la nuestra una investigación que pretende establecer las bases para la mejora de los programas formativos en emprendimiento, y los siguientes microgrupos para afinar la búsqueda: Ciencias de la educación y ambiente educacional (1.05) en lo que las variables influyen en el aprendizaje, Planificación de la Educación (1.15) por lo que nuestra investigación tiene que ver con el desarrollo de programas, Gestión de la educación (1.25) en tanto en cuanto nos interesa el papel de las PR y PF, Sistemas y niveles de enseñanza (1.30) en relación al modelo y las metodologías utilizadas y Enseñanza y formación (1.60) por a relación en la población adulta.

- 1) El Supergrupo 4 Ciencias sociales y humanas, por el objeto de estudio, emprendimiento en tres microtesauros: Psicología (4.1) al ser este uno de

los principales campos de estudio en la identificación de las claves del emprendimiento; Economía (6.25), al ser este campo el marco en el que se desenvuelve la persona emprendedora; y Gestión del personal (6.29) al conllevar los conceptos propios del estudio como son el emprendedor.

En el Tesoro de ERIC se encontraron dos categorías de análisis: Aprendizaje y percepción y emprendimiento. Anexo 2, Tabla 38. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de revistas de impacto.

<b>Conceptos no encontrados en tesauros necesarios para la tesis, hallados en los principales artículos de referencia de la tesis:</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Traducción literal</b>	<b>Propuesta mejorada</b>
Formación emprendedora	Entrepreneurial education	
Educación emprendedora	Entrepreneurial education	
Aprendizaje emprendimiento	Entrepreneurial learning	
Intención emprendedora	Entrepreneurial intention	
gamificación aprendizaje	gamification learning	
teoría gamificación	gamification theory	
programas de emprendimiento	entrepreneurship programs	
Usuarios de gamificación	Gamification users	
tipologías de usuarios en la gamificación	gamification user typologies	
Vocación emprendedora	Vocation	Entrepreneurial vocation
Determinación emprendedora	GRIT	Entrepreneurial GRIT
proceso de emprendimiento		entrepreneurial process
programas de emprendimiento		entrepreneurship programs
programas de enseñanza del espíritu emprendedor		entrepreneurship teaching programs
orientación emprendedora		entrepreneurial orientation
Gamificación	Gamification	
HEXAD	HEXAD	Entrepreneurial Hexad user type
Tipos de usuario	User Types	
Juegos serios	Serious Games	

*Tabla 17. Determinación de las palabras de búsqueda no encontradas en los tesauros UNESCO y ERIC. Fuente: Elaboración propia.*

<b>Conceptos en lengua inglesa</b>	<b>Conceptos en castellano</b>
Entrepreneurial education	Formación emprendedora
Entrepreneurial learning	Aprendizaje del emprendimiento
Entrepreneurial traits	Rasgos emprendedores
Entrepreneurial intention	Intención emprendedora / Cognición emprendedora
Entrepreneurial Success	Éxito empresarial
Entrepreneurial users' type	Tipos de usuario en emprendimiento

*Tabla 18. Conceptos finales. Elaboración propia.*

Finalmente, de entre los diferentes Tesauros y artículos el proceso se optó por la elección de seis conceptos clave para esta tesis Tabla 18:

- Educación del emprendimiento: clave para analizar qué se está explicando en los programas de emprendimiento, así como el análisis de las competencias emprendedoras.
- Aprendizaje del emprendimiento: clave para analizar cómo se está abordando la enseñanza de los programas de emprendimiento.
- Rasgos emprendedores: Analizar qué se entiende por determinación para emprender.
- Intención y Cognición emprendedora: Entender los elementos intrínsecos y extrínsecos que llevan a una persona a la intención de emprender.
- Éxito empresarial: Analizar qué elementos ayudan a producir el éxito empresarial.
- Tipos de usuario en emprendimiento: Analizar los modelos de interacción lúdica con el sistema que facilitan el desarrollo de emprendimientos de valor.

En orden cronológico la primera revisión consistió en analizar las tesis de doctorado, tesis de máster o tesis de final de grado que había sobre el tema en Teseo, Tesis en red, Proquest Disertations y Theses Global.

A partir de ahí el siguiente análisis consistió en revisar las revistas de impacto y dado la amplitud del tema se escogieron aquellas que, por su perfil, económico psicológico o educativo podrían ser más significativos como son Scopus, Emerald Insight, Scielo, Dialnet, Redib, Eric Science Direct, Science Research. A partir de ahí y a tenor de que muchos de los conceptos utilizados en esta tesis son de reciente acuñación se utilizó también a los buscadores académicos más utilizados como son Google academic Research Gate y Unesdoc, Tabla 19. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de tesis doctorales. Fuente: Elaboración propia.

Base datos	N.º	Estrategia de búsqueda	Rango años	Ecuaciones de búsqueda	Resultado base de datos	Resultado otros textos útiles	coincidentes	exclusivos
Tesis en Red	0	emprendedoría	2021-2017	Título y resumen		18	7	6
	0	emprendimiento	2021-2017	Título y resumen		36	7	6
	0	entrepreneurship	2021-2017	Título y resumen		42	7	6
Teseo	0	emprendimiento	2021-		47		8	6
	1	éxito empresarial	2021-		5		3	2
	2	rasgos y factores	2021-		6		3	2
	3	Cognición	2021-2017		19		2	2
	4	Aprendizaje del emprendimiento	2021-		0		0	0
	5	Educación empresarial	2021-		3		1	1
	6	Proceso de emprendimiento	2021-		0		0	0
	7	HEXAD	2021-		0		0	0
THESES AND DISSERTATIONS	1	Empreneurial Studies	2021-2017	Título y resumen	13	139	26	23
	2	Entrepreneurial traits	2021-2017	Título y resumen	8	26	7	5
	3	Entrepreneurial characteristics	2021-2017	Título y resumen	4	16	2	1
	4	Entrepreneurial leadership	2021-2017	Título y resumen	21	103	9	5
	5	Entrepreneurial education	2021-2020	Título y resumen	12	153	23	19
	6	Entrepreneurial psychology	2021-2020	Título y resumen	23	221	32	29
	7	Entrepreneurial users	2021-2017	Título y resumen	2	5	1	1
<b>TOTAL</b>					<b>163</b>	<b>759</b>	<b>138</b>	<b>113</b>

Tabla 19. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de tesis doctorales. Fuente: Elaboración propia.

Para establecer las sinergias entre las palabras clave y estos buscadores la selección de documentos se hizo en base a la idoneidad de éstos según los criterios explicados con anterioridad, encontrándose 163 en castellano, y en otros idiomas 759, básicamente inglés y portugués, aunque también en ruso, japonés, chino y alemán. De éstos se encontraron 116 textos útiles, de los que eliminando las coincidencias nos resultaron un total de 93.

En cuanto a las revistas de impacto se obtuvieron 447 resultados en castellano y 1106 resultados en inglés y otros idiomas con un total de 198 textos útiles, que eliminando las coincidencias nos resultaron un total de 143.

En total los textos revisados finalmente, entre tesis, trabajos de fin de máster y artículos en revistas fue de 236, Tabla 20.

	Resultado castellano	Resultados cualquier idioma	textos útiles
<b>Total, Tesis</b>	163	759	113
<b>Total, Artículos en revistas</b>	447	1106	143
<b>Total</b>	<b>610</b>	<b>1865</b>	<b>256</b>

*Tabla 20. Número de resultados absolutos obtenidos según las bases de datos consultadas y número de documentos analizados. Fuente: Elaboración propia*

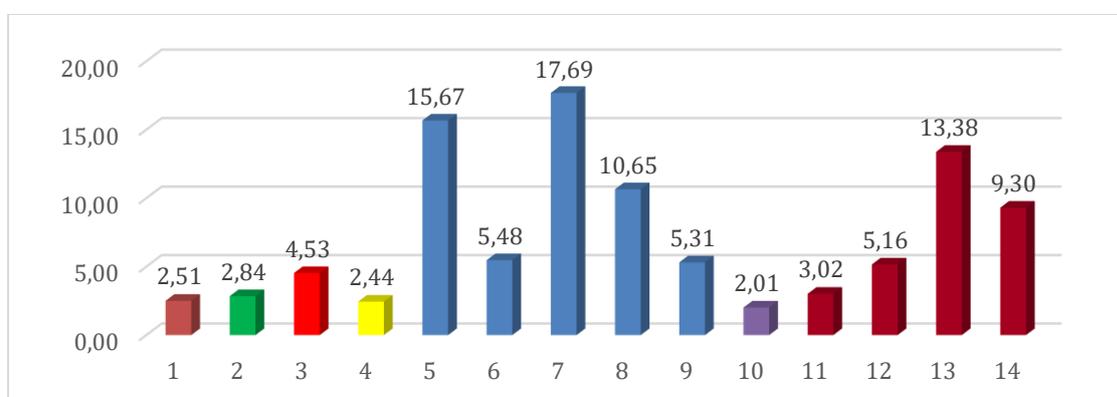
Una vez encontrados los documentos se clasificaron según los siguientes parámetros:

- Título del documento: se analizaron aquellos documentos que en su título se incluyera la mayor cantidad de palabras de búsqueda relacionadas con el tema a investigar.
- Objetivo del documento: según sus intenciones y finalidades.
- Fundamento teórico: a fin de conocer a profundidad los referentes epistémicos, filosóficos y conceptuales sobre los cuales se basa el documento.
- Metodología implementada: que muestra el detalle de cómo se lograron los alcances de la propuesta.
- Resultados y conclusiones: de manera que muestren el avance en la disciplina o la construcción de nuevo conocimiento en el abordaje de dilemas operativos o emergentes.

### 4.3. Resultados del Objetivo 2: Análisis de los contenidos de los programas ofertados.

#### 4.3.1. Resultados OE2. Oferta de contenidos y programas de los centros públicos.

En base a los datos disponibles en las páginas web de las principales agencias de desarrollo de nuestro país, Barcelona Activa, Palma Activa, Valencia Activa, IFOC, Zaragoza Activa, Madrid Emprende y Andalucía Emprende, se ha desarrollado una gráfica comparativa de la diferente oferta formativa dimensionada por horas y número de acciones formativas ofrecidas, con datos de la oferta formativa existente durante el primer trimestre de 2020, antes de la pandemia de coronavirus.



2,51	2,84	4,53	2,44	15,67	5,48	17,69	10,65	5,31	2,01	3,02	5,16	13,38	9,30
AUTOCON	IDEA	MOD	PROT	MARKT	PLANIF	JUR-FISC	FINAN-ECO	ESTR-RH-LO	START	CC	CT	TIC	CG
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Gráfica 34. % de contenidos dedicados en las principales ADL del Estado 2020. Fuente elaboración propia a partir de datos publicados

En la Gráfica 34, se observa el % dedicado a cada una de las áreas temáticas identificadas en el conjunto de las diferentes agencias, subdivido en las 7 áreas temáticas identificadas en el apartado 2.7.2. y desarrollado en el apartado 3.5.8.:

1) autoconocimiento, 2) idea de Negocio, 3) Modelización, 4) Prototipado, 5) Plan de Negocio, en azul, que a su vez se subdivide en Márketin, Planificación, Jurídico Fiscal, Económico financiero y RRHH y logística, 6) Start, que se refiere al arranque de negocio, y 7) desarrollo de competencias, en granate, subdivido a su vez en comerciales, tic, técnicas y genéricas.

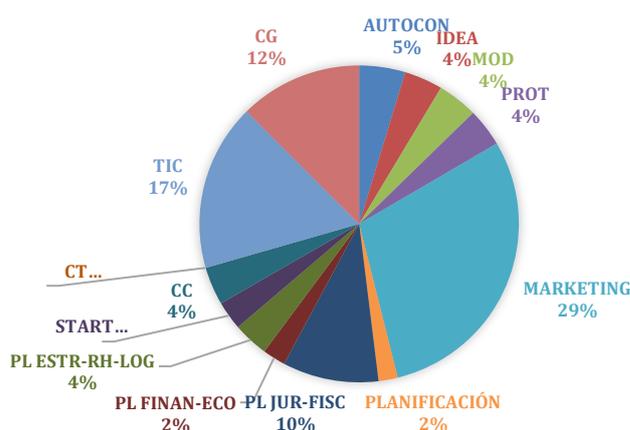
En ambos, Gráfica 35 y Tabla 21, se observa el porcentaje de tiempo dedicado sobre el total a cada uno de los grupos de contenidos: En naranja, aspectos dirigidos al desarrollo del autoconocimiento personal, en verde a la concepción de la idea de negocio, en rojo a desarrollar un modelo de negocio, en amarillo a prototipar, en azul

a desarrollar el plan de empresa, en violeta se observan las acciones en camionadas a ayudar a arrancar el negocio y así en granate la formación dirigida al desarrollo de competencias comerciales, técnicas, TIC y genéricas.

Formación por agencias	1	2	3	4 5. PLANIFICACIÓN						6 7. COMPETENCIAS				
	AUTOCON	IDEA	MOD	PROT	MARKETING	PLANIFICACIÓN	PL JUR-FISC	PL FINAN-ECO	PL ESTR-RH-LOG	START	CC	CT	TIC	CG
BCNACTIVA	16	86	26	28	96	36	117	75	100	16	0	89	20	61
PALMA ACTIVA	48	3	42	40	68	20	48	20	32	20	40	0	0	92
VALENCIA ACTIVA	0	0	12	0	12	0	12	12	12	9	12	0	0	0
IFOC	0	0	0	0	236	0	52	4	5	10	0	0	175	36
ZARAGOZA ACTIVA	15,5	0	12	0	51	12	5,5	12	10	16	48	0	74	37,5
MADRID EMPRE	0	0	0	25	47,5	65,5	0	0	0	9	0	0	38,5	27
ANDALUCÍA EMP	20	24	88	4	112	84	468	300	52	0	20	116	224	116

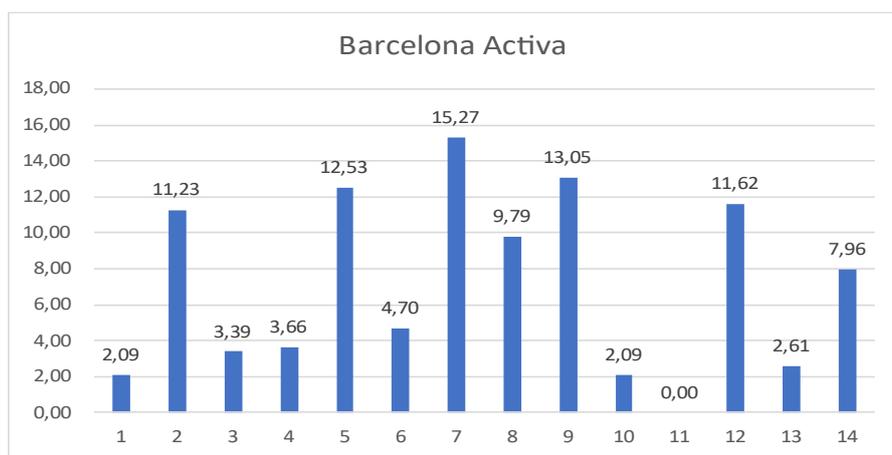
Tabla 21. N.º de Horas de formación dirigidas al emprendimiento 1T 2020. Elaboración propia.

En la Gráfica 35. % de contenidos dedicados en las principales ADL En Mallorca (Palma y Calvià) 2020. Fuente elaboración propia a partir de datos publicados, se observa el porcentaje de contenidos ofrecidos en Mallorca en las dos principales agencias de desarrollo de la isla en el momento del estudio, Palma Activa e IFOC: Se observa que el porcentaje de autoconocimiento ronda el 5%, el tiempo dedicado a la contrastación de la idea de negocio ronda el 4%, parecido a la modelización 4% y el prototipado 4%, mientras que los aspectos referidos al plan de empresa se llevan el mayor porcentaje, 47%, dejando sólo un 3% al arranque del negocio, un 17% de competencias digitales y un 10% de competencias transversales.



Gráfica 35. % de contenidos dedicados en las principales ADL En Mallorca (Palma y Calvià) 2020. Fuente elaboración propia a partir de datos publicados

A continuación, se presentan un conjunto de gráficas con la información estandarizada de forma que se puedan comparar los datos entre las diferentes agencias.

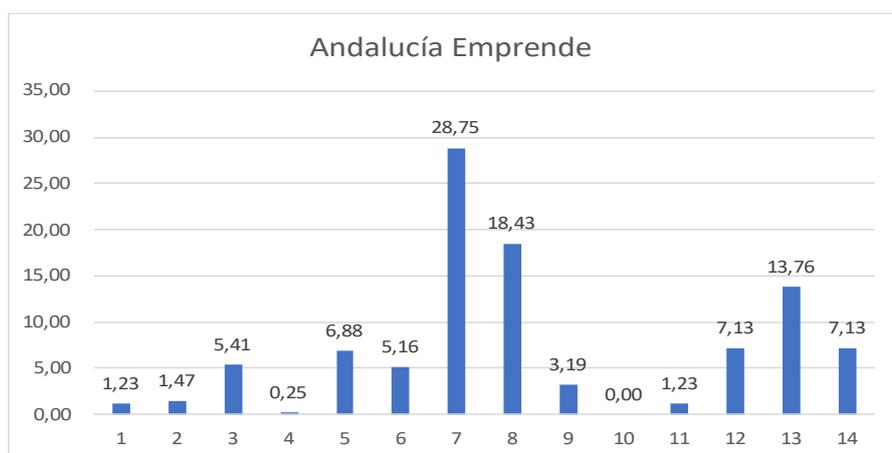


Gráfica 36. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Barcelona Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.

Así se observa como Barcelona Activa, gráfica 94, es la ADL que distribuye de forma más homogénea su oferta formativa en la época analizada.

En la Gráfica 36, en Barcelona Activa, se observa como el porcentaje dedicado a autoconocimiento es tan solo del 2,09%, mismo porcentaje que el arranque del negocio 2,09%. El grueso del tiempo también aquí, columnas de la 5 a la 9, se dedica a desarrollos del plan de negocio. El autoconocimiento previo, el desarrollo de los modelos de negocio y el acompañamiento en el arranque son los ítems que menos son ofertados.

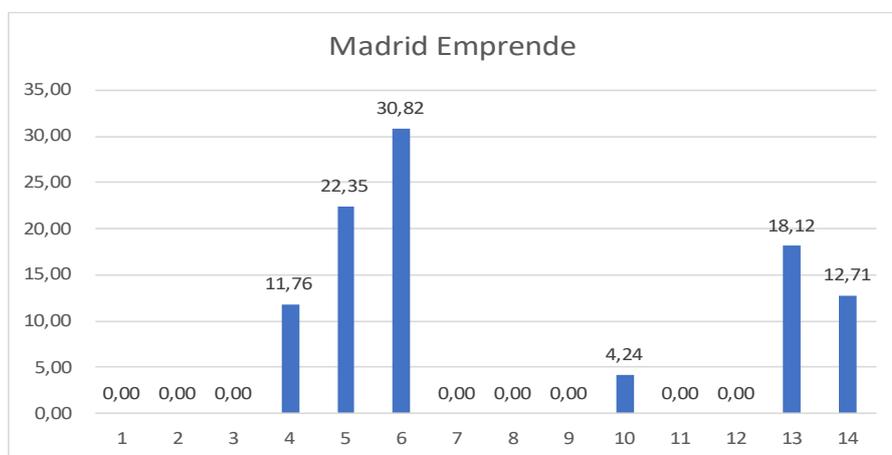
Andalucía Emprende, otra de las grandes ADL de alcance regional, Gráfica 37, concentra sus acciones formativas alrededor del desarrollo del plan de empresa y reparte de forma equilibrada la formación en competencias.



Gráfica 37. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Andalucía Emprende 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.

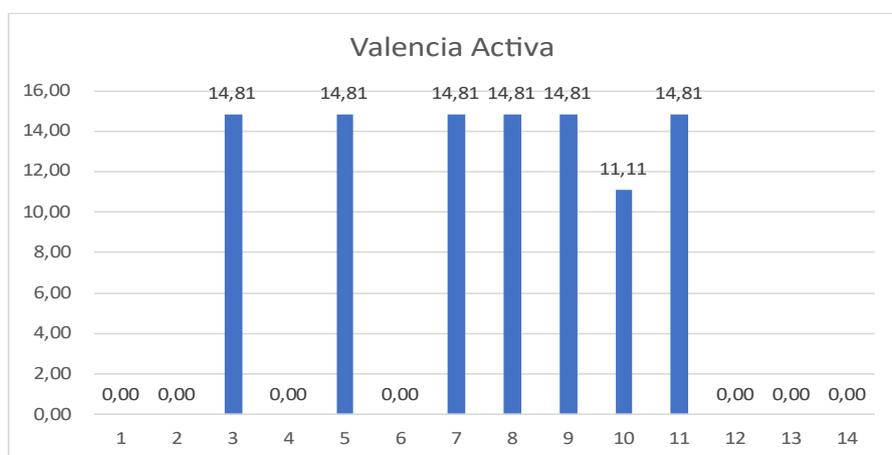
En el caso de Madrid Emprende, que, en el momento de hacer la evaluación, tiene diseminada su oferta formativa entre sus centros presentan de forma autónoma la

oferta. Gráfica 38, por lo que las observaciones se hacen más difíciles para poder ser valoradas.



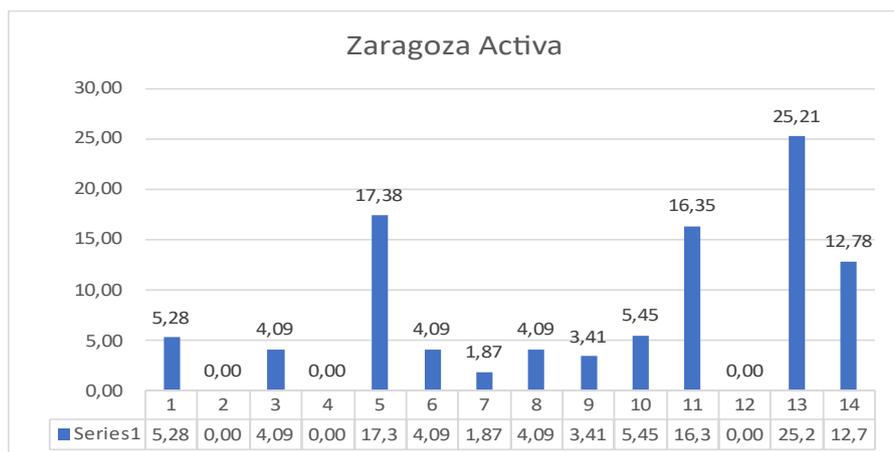
Gráfica 38. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Madrid Emprende 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.

Valencia Activa en el momento de hacer este análisis estaba en pleno proceso de reinversión de su oferta formativa, y se observa como en la oferta que en esos momentos tenía, distribuía los contenidos de la siguiente forma, Gráfica 39,:



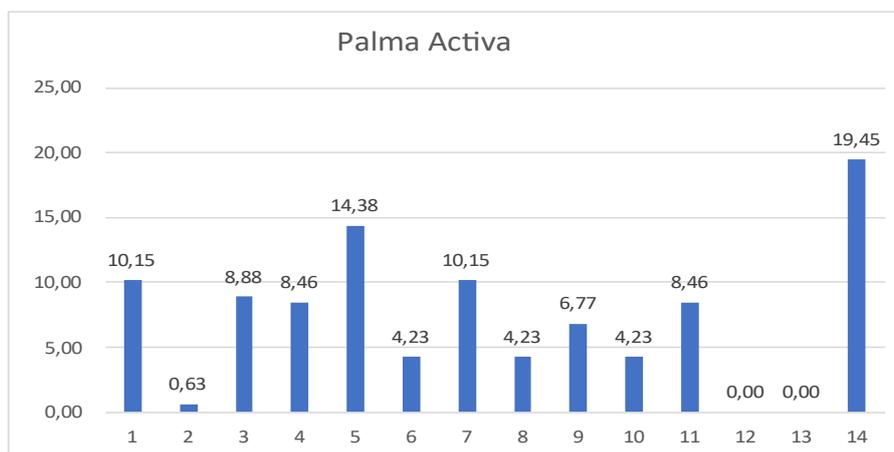
Gráfica 39. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de València Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.

Zaragoza Activa, Gráfica 40, es otro caso singular, al haber desarrollado un modelo de autogestión innovador cuyo máximo exponente es la colaboradora, un espacio dirigido a facilitar la puesta en marcha de proyectos de emprendimiento, basado en la autogestión del espacio por las propias personas emprendedoras, que actúan también de PF mediante el concepto de Colearning.

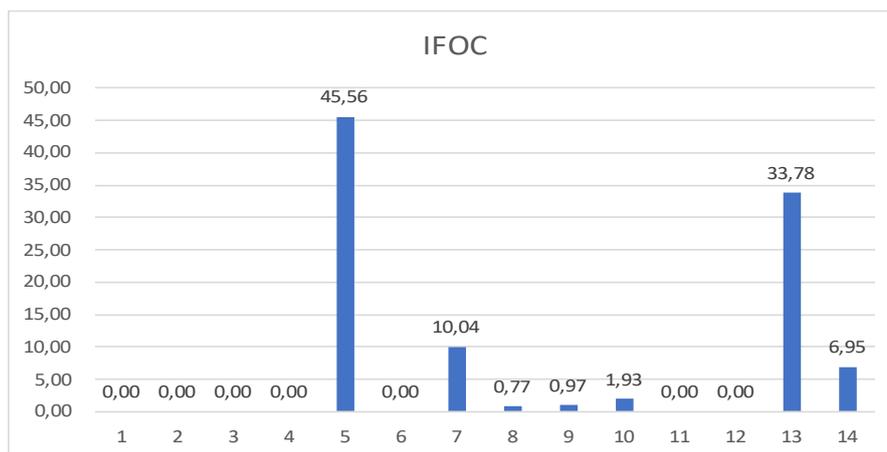


Gráfica 40. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de Zaragoza Activa 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.

Las Islas Baleares disponen de como mínimo de dos ADL potentes: Palma Activa, con diferentes líneas de trabajo en emprendimiento, espacios de *coworking*, acciones formativas, e IFOC, la agencia de formación para la ocupación de Calvià con algunos de los proyectos más disruptores de las islas. Aunque no son la única oferta existente, dado que existen más iniciativas locales como Ibiza Crea, o desde el propio gobierno a través del IDI, así como Mallorca Activa dependiente del Consell de Mallorca que en el momento del estudio no estaba consolidada. Como se observa en la Gráfica 41, PalmaActiva dispone de una cartera de acciones formativas bastante equilibrada, e IFOC, Gráfica 42, concentra su actividad en el desarrollo sobre todo de competencias técnicas y conocimientos aplicados en el ámbito turístico.



Gráfica 41. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de PalmaActiva 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.



Gráfica 42. Oferta formativa de contenidos para emprender en términos porcentuales de IFOC 1T 2020. Elaboración propia a partir de los datos publicados en la web de la entidad.

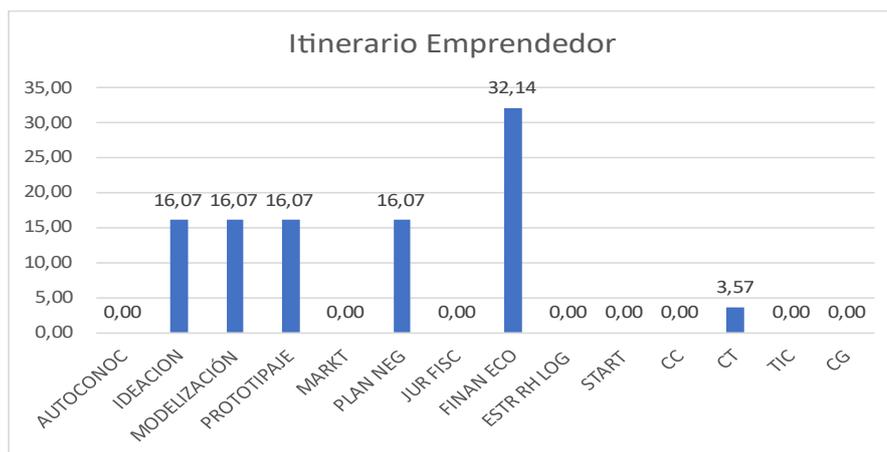
### Programas de emprendimiento de referencia detectados en las ADL analizadas.

Durante el análisis, se identificaron algunas acciones específicas icónicas en algunas de las agencias de desarrollo:

- Palma Activa: Itinerario emprendedor.
- Calvià (IFO): Programa Aceleradora de personas emprendedoras.
- Valencia Activa: Plan de empresa emprende con éxito.
- Barcelona Activa, que tiene un gran catálogo de programas, hay dos programas icónicos: INICIA, y Entrena't per Emprendre.

Nuestro interés es observar qué porcentaje de tiempo dedican a qué contenidos estos programas para analizar en el siguiente capítulo su adecuación a las tendencias observadas en el mundo académico.

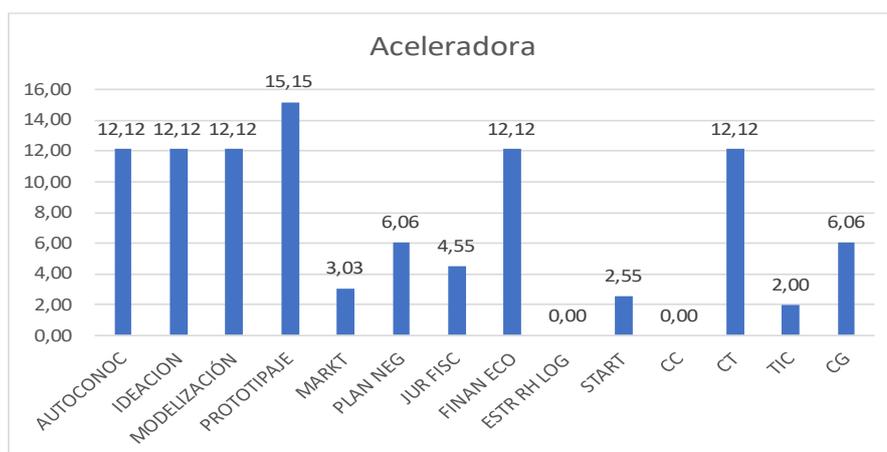
La Gráfica 43, referido al itinerario emprendedor de Palma activa se observa cómo este programa se centra en el desarrollo específico de la idea de negocio dedicándole un primer módulo a la conceptualización de la idea, un segundo a la modelización mediante la metodología *canvas*, un tercero al prototipado y un cuarto al plan de empresa en el que la parte de financiación tiene un lugar destacado en este programa.



Gráfica 43. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del Itinerario Emprendedor de PalmaActiva. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

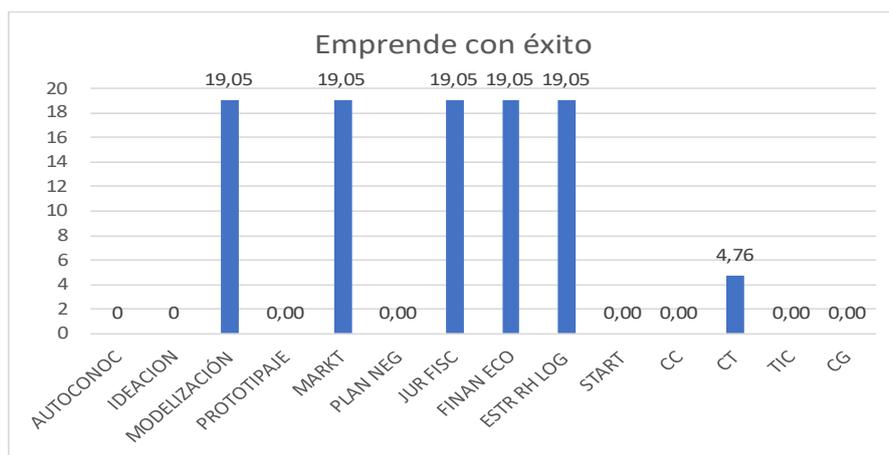
Por lo que hace referencia al programa aceleradora de personas emprendedoras en datos de 2020, Gráfica 44, es un programa que dedica una parte significativa del tiempo a analizar el perfil de entrada para identificar si la persona puede desarrollar la iniciativa emprendedora.

A partir de este momento el programa se centra en desarrollar ideas colaborativas entre los diferentes asistentes, para ir avanzando en la construcción del modelo de negocio, prototipado y el desarrollo del plan de empresa, adquiriendo en paralelo contenidos de márketing, fiscalidad, financiación, con el desarrollo en paralelo de acciones de *coaching* individualizadas y de una asesoría para el desarrollo del modelo de negocio que finaliza con una acción de *Elevator Pitch* de presentación de las ideas principales.



Gráfica 44. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de la Aceleradora de Personas Emprendedoras de IFOC. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

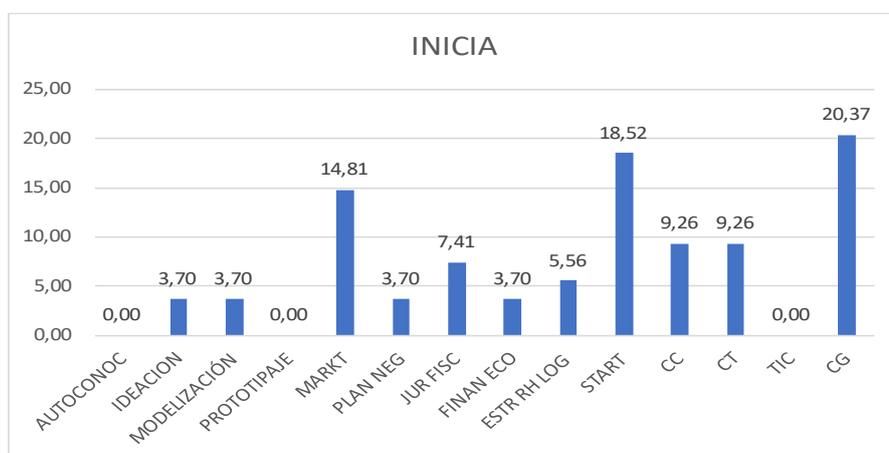
Como comentábamos, de las iniciativas regionales que han aparecido en los últimos años, iempren, dependiente de la Conselleria de industria tiene una formación online de formación en emprendimiento bajo demanda. El caso de Mallorca Activa, es más reciente y se estaba gestando en el momento del análisis, por lo que ambas no entran en este análisis. Por lo que hace referencia al programa esencial plan de empresa “emprende con éxito” de Valencia Activa, Gráfica 45, se observa que se centra, igual que su definición en el desarrollo específico de un plan de empresa.



Gráfica 45. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de “Plan de empresa, emprende con éxito” de València Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

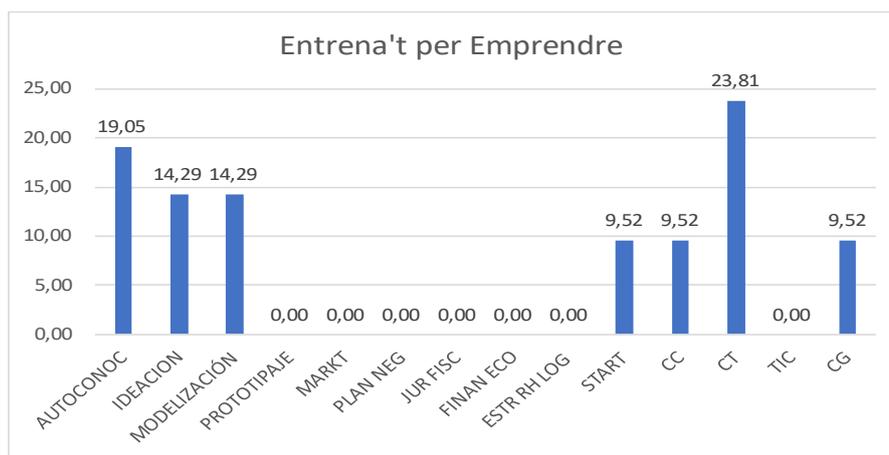
El siguiente programa analizado, Gráfica 46, hace referencia al programa “inicia”, base desde la que se construyen la mayoría de los principales programas de Barcelona activa, es decir un modelo que viene funcionando desde hace más de 10 años. El programa da comienzo desde la Asunción de la idea de negocio, estableciendo todo el recorrido formativo esperado de un programa de estas características.

En el programa, se trabajan los principales elementos analizados:



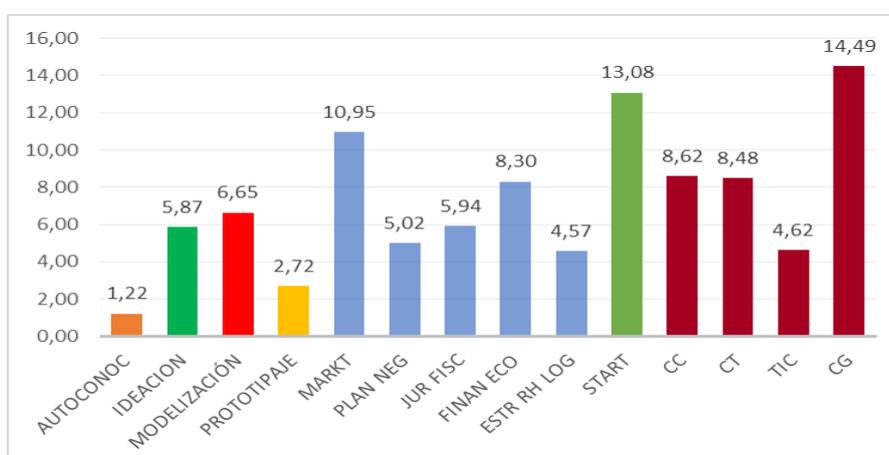
Gráfica 46. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa INICIA de Barcelona Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

En la siguiente Gráfica 47, analizado también de esta ADL, el programa “Entrena’t per emprendre”, está dirigido especialmente para ayudar a las personas a identificar la idea de negocio y a comprobar su perfil como futuras posibles personas emprendedoras. Desde este punto de vista el programa hace énfasis en el autoconocimiento, dedicando bastante tiempo a desarrollar herramientas colaborativas competencias emprendedoras y avanzar en la conceptualización de la idea y modelización del proyecto de forma colaborativa, buscando la sinergia entre los asistentes, y que finaliza en una presentación colectiva.



Gráfica 47. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa “Entrena’t Per Emprendre” de Barcelona Activa. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

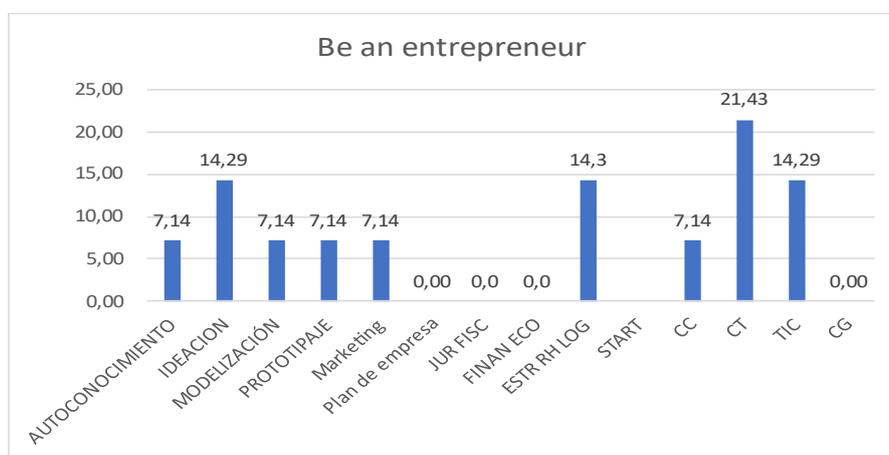
A continuación, se presenta el porcentaje relativo de horas por contenidos en los programas públicos de emprendimiento, Gráfica 48. En ellos se observa por bloques, en naranja autoconocimiento, (1,22%), En verde Ideación (5,87%), en rojo modelización (6,651), en amarillo Prototipado (2,72%), en azul plan de empresa (34,78), en verde claro Start (13,08) y en rojo competencias (36,21%).



Gráfica 48. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de los programas públicos analizados. 1T 2020. Fuente: Elaboración propia.

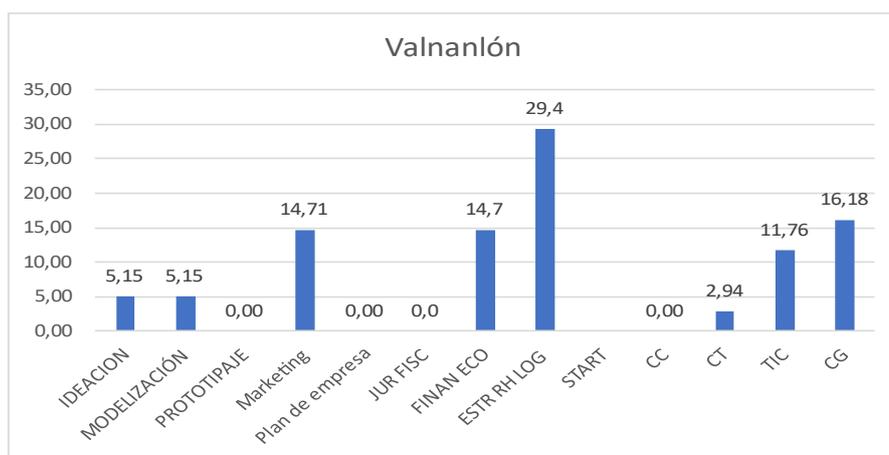
### 4.3.2. Resultados OE2. Oferta de contenidos y programas de los centros privados.

El siguiente programa, Gráfica 49, de la Fundació Escola d'emprenedors, porque han pasado más de 15000 jóvenes, se centra en el desarrollo de ideas factibles por parte de gente joven a partir de la experiencia de personas emprendedoras reales. El programa simula las condiciones, el entorno sociocultural y económico del Instituto o escuela dentro del que se halla, estableciendo de un lado ideas innovadoras y de otro replicando los modelos económicos que ya existen en ese mismo entorno. Es un programa directamente aplicado que dedica sus esfuerzos principales al aprendizaje de la gestión de la propia empresa, a la aplicación de herramientas tecnológicas, y a superar los miedos de las presentaciones en público.



Gráfica 49. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa Be an Entrepreneur de Escola d'emprenedors. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

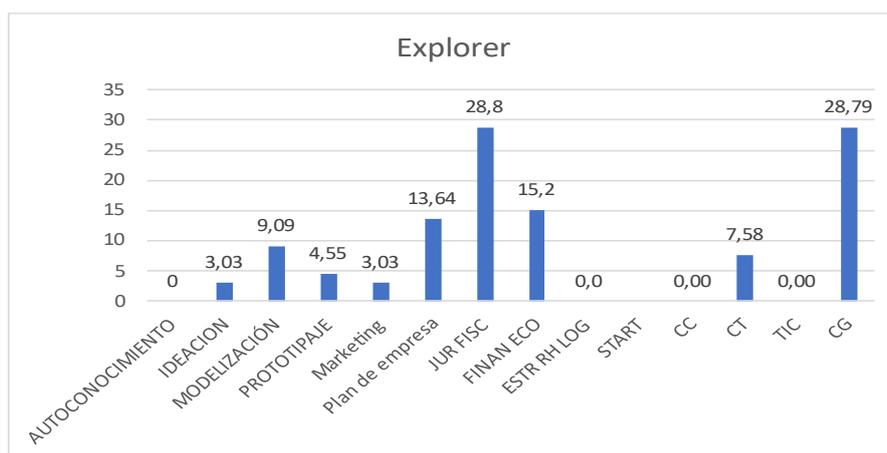
El siguiente ejemplo de programa privado, Gráfica 50, lo constituye el programa de escuela de emprendedoras, un ejemplo de la amplia oferta de Valnalón.



Gráfica 50. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa ESCUELA DE EMPRENDEDORAS de Valnalón. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

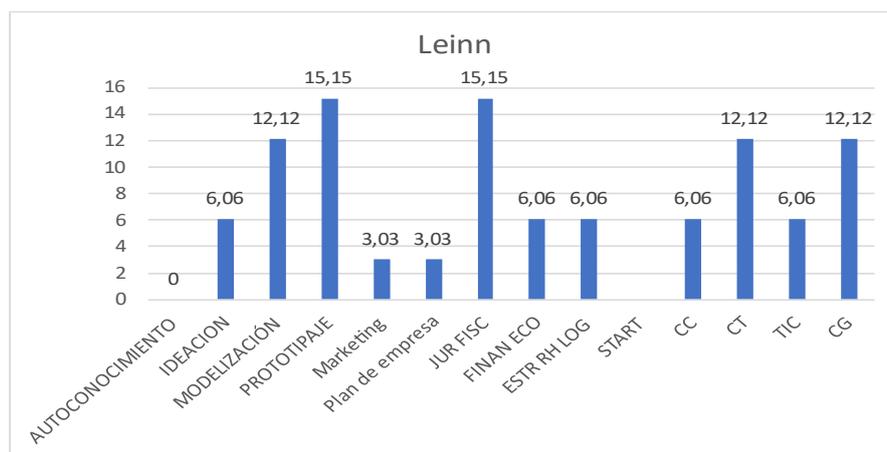
El programa sígueme porque que ya se ha visto en anteriores con 4 bloques principales: 1) el desarrollo de la idea y el modelo de negocio, 2) la construcción del plan de negocio, 3) el desarrollo de ciertas competencias, y 4) el aprendizaje de algunas herramientas básicas TIC.

El programa Explorer es un buen ejemplo del programa privado centrado en retos, como lo son también avanza de BBVA o Educaixa, de fundación CaixaBank.



Gráfica 51. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del programa Explorer de CISE Fundación. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

En la Gráfica 51, se observa se basa en 3 pilares fundamentales, de un lado el desarrollo de la idea de negocio para la construcción del plan de negocio, de otro la asesoría de un grupo de mentores, y de otro el desarrollo de algunas competencias consideradas clave según este programa, que tienen que confluir finalmente en la presentación delante de un Tribunal de las mejores ideas.



Gráfica 52. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos del grado LEINN de TeamLabs. 1T 2020. Fuente: Página web de la entidad.

Este programa privado, como los anteriormente citados se basa en la Asunción de retos por parte de los asistentes, es un concepto que se ha desarrollado ampliamente

en el ecosistema emprendedor dirigido a la formulación rápida de soluciones para problemas mediante la idea del Hackathon. Este concepto no es nuevo y se utiliza para promover la cultura emprendedora de una parte y de otro para desarrollar soluciones innovadoras ante problemas recurrentes.

El siguiente programa que se analiza, Gráfica 52, es el grado Leinn.

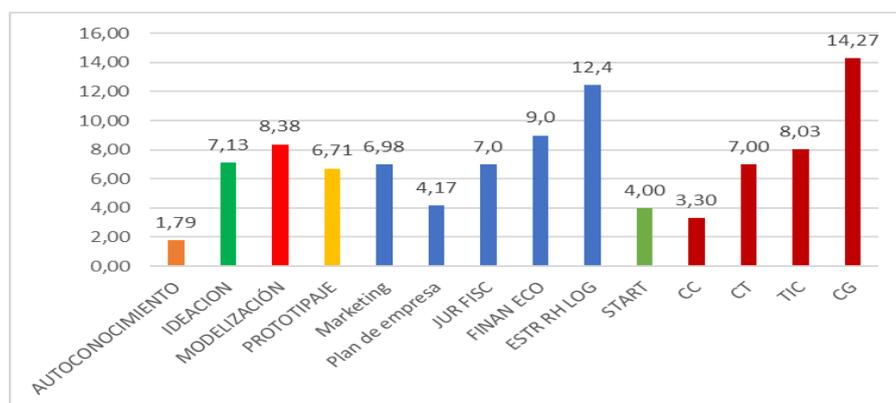
LEINN es un grado universitario oficial e internacional de 4 años de Liderazgo Emprendedor e Innovación, certificado por la Universidad de Mondragón y reconocido por el Ministerio de Educación. Esta metodología nació en Finlandia en *Tiimiakatemia Jyväskylä* hace más de 25 años y se basa en el aprender haciendo, en equipo y viajando por el mundo.

Es uno de los grados privados universitarios en emprendimiento más exitoso del mundo, certificado por la Mondragon Unibertsitatea y gestionado por la empresa TeamLabs. Se compone de los siguientes contenidos distribuidos en 4 cursos:

- Curso 1º: Creación y organización de empresa I, Finanzas para emprendedores I, Tecnologías emergentes I, Creación y desarrollo de la empresa: Herramientas para la gestión financiera, legal y digital I. Liderazgo, aprendizaje autogestionado y desarrollo personal I, Gestión de clientes, márketing y ventas I, Creación y desarrollo de equipos y comunidades I, Estancias Internacionales, *Learning Journeys*, a Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento I.
- Curso 2º: Creación y organización de empresa II, Finanzas para emprendedores II, Tecnologías emergentes II, Creación y desarrollo de la empresa: Herramientas para la gestión financiera, legal y digital II, Gestión de clientes, márketing y ventas II, Liderazgo, aprendizaje autogestionado y desarrollo personal II, Creación y desarrollo de equipos y comunidades II, Estancias Internacionales, *Learning Journeys*, a Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento II, Pensamiento de diseño y generación de modelos de negocio I, Estrategia e innovación abierta I.
- Curso 3º: Liderazgo, aprendizaje autogestionado y desarrollo personal III, Creación y desarrollo de equipos y comunidades III, Estancias Internacionales, *Learning Journeys*, Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento III, Pensamiento de diseño y generación de modelos de negocio II, Estrategia e innovación abierta II, Tecnologías exponenciales y sus aplicaciones en negocios e industrias: Inteligencia artificial, *Blockchain* y Fabricación digital I, Optativa: Programa Start Up de Impacto, Optativa: Inglés, Optativa: Chino, Optativa: Tercer idioma.

- Curso 4º: Incubación e intraemprendimiento: acceso a la Inversión y financiación, Trabajo Fin de Grado, Tecnologías exponenciales y sus aplicaciones en negocios e industrias: Inteligencia artificial, *Blockchain* y Fabricación digital II

A continuación, se presenta el porcentaje relativo de horas por contenidos en los programas privados de emprendimiento, Gráfica 53.



Gráfica 53. Porcentaje de horas dedicadas a diferentes elementos formativos de los programas privados analizados. 1T 2020. Fuente: Elaboración propia.

En ellos se observa por bloques, en naranja autoconocimiento, (1,79%), En verde Ideación (7,13%), en rojo modelización (8,38), en amarillo Prototipado (6,71%), en azul plan de empresa (41,66%), en verde claro arranque (4%) y en granate competencias (30,12%).

En lo que hace referencia a los resultados cualitativos de los programas de las instituciones privadas nos encontramos con diferentes propuestas:

A) ESADE: Máster en Innovación y Emprendimiento, El programa parte de las ideas de negocio previas de las futuras personas emprendedoras para llevarlas desde su concepción hasta su materialización.

En el programa se trabaja en casos empresariales reales a través de diferentes proyectos como el Internship Innovation Project (I2P) junto a ingenieros de la UPC.

Se visita a los cofundadores y responsables de *startups*, empresas de alto crecimiento y empresas de capital riesgo en Silicon Valley, Londres y Berlín.

Es un programa de doble titulación con su socio finlandés, Aalto University: el International Design Business Management (IDBM).

Los contenidos del programa son:

1T Pensamiento creativo innovación en la administración explorando la oportunidad emprendimiento y negocios en sociedad

2T finanzas para emprendedores márketing para emprendedores producto de administración para emprendedores estrategias avanzadas para emprendedores e innovación de proyectos

A tenor del trabajo desarrollado por el equipo del GRIE, Research Group in entrepreneurship, para la creación del libro blanco de la iniciativa emprendedora (Alemany et al., 2011), se observa que define la iniciativa emprendedora como “en este documento se entiende por espíritu emprendedor aquella forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda y la persecución de una oportunidad”. Esta definición entra en contradicción con la iniciativa emprendedora entendida como la iniciativa que lleva a cabo el retorno de valor a la sociedad, alejada del concepto de oportunidad, en el ámbito economicista.

B) IESE: Track de emprendimiento: Dentro de la línea de la entidad emprende con éxito, El *Track* de Emprendimiento del IESE se compone de cinco programas determinados que pueden realizarse durante un período de 36 meses en nuestros campus de Barcelona y Madrid. De estos, el de impulsa la innovación de la idea al lanzamiento, es el que más dirigido está a “emprendedores a la caza de nuevas ideas o iniciativas disruptivas en los mercados existentes y que busquen las mejores formas para aplicarlas en sus negocios.”

Los contenidos referenciados del programa incluyen:

Módulo 1. ¿Por qué es importante la innovación en la empresa? Identificación de las fuerzas sociales y de mercado que hacen que la innovación sea cada vez más importante. • Módulo 2. Conceptos básicos para la innovación Aplicación de la observación en la etapa “Inspirar” del proceso de innovación, para identificar elementos que componen el ecosistema de innovación. • Módulo 3. Diseñando el proceso de innovación Creación de un mapa del entorno para un mercado seleccionado, analizando componentes y oportunidades de innovación. • Módulo 4. Aprender a innovar en situaciones de alta incertidumbre Diseño de la propuesta de valor, las premisas y las oportunidades para un proyecto de innovación radical, utilizando la metodología Empresa emergente y los modelos *Landscape* y *Canvas*. • Módulo 5. Aprender a innovar en situaciones de baja incertidumbre Planteamiento de un proyecto de innovación incremental aplicando herramientas de Design Thinking, SIT y Gestión Agile de proyectos. • Módulo 6. Innovación en grandes empresas Identificación de los alcances y la mecánica de operación de las diferentes estrategias que utilizan las empresas en sus esfuerzos de innovación. • Módulo 7. Planificar la innovación Diseño de estrategias, indicadores e incentivos para la innovación. •

Módulo 8. Liderar organizaciones innovadoras Identificación de los factores clave a considerar en la cultura organizacional y el liderazgo para apoyar los proyectos de innovación

En este caso se observa como en los contenidos no se explicita referencia alguna a la identificación de las cualidades personales, motivaciones, objetivos y talentos como cabría de esperar para la gestación de ideas de negocio de retorno social.

C) EADA: Cuenta con 3 programas dirigidos a lo que ellos llaman centro de personas emprendedoras pero que una vez analizados no parecen desarrollar ninguno de ellos la iniciativa emprendedora se focaliza en el desarrollo de la gestión empresarial asociada a los procesos de Management.

Los programas son:

1. El Market Assessment Programme - MAP ofrece a las empresas y *startups* la oportunidad de colaborar directamente con un equipo supervisado de consultores-estudiantes para evaluar las oportunidades de negocio y de mercado para nuevas aventuras empresariales. Un equipo de participantes de EADA emprende esta colaboración como parte de su proyecto final de máster donde abordan un desafío real de gestión para demostrar su capacidad de aplicar los conceptos, herramientas, habilidades y competencias adquiridas durante su programa. Los participantes pueden proceder de varios de nuestros programas: Máster in Management, Máster in Márketin, Máster in Pharmaceutical and Biotechnology Management o MBA.

2. INNOCORP es un programa de EADA, patrocinado por ACCIÓ y con el apoyo de Quantion que, tras una primera convocatoria a finales de 2018, abre ahora una segunda convocatoria en este primer trimestre de 2019. INNOCORP está destinado a estimular y facilitar un acceso a la innovación corporativa de base tecnológica de forma segura y sin coste para su empresa. El programa contará con el apoyo y colaboración de *startups* de base tecnológica, seleccionadas por QUANTION, en un ambiente de Open Innovation

3. CONSOLIDA'T es un programa práctico de asesoramiento y formación dirigido a personas trabajadoras autónomas y microempresas. Está destinado a incrementar las competencias propias de la Gestión Empresarial y estimular la mejora en sus procesos de negocios, generando un salto cualitativo y cuantitativo en su eficacia. El programa está subvencionado y es totalmente gratuito para todos los participantes.

D) ie INSTITUTO DE EMPRESA: Para el instituto de empresa “el emprendimiento es una parte indiscutible de nuestro ADN, incluido en la parte central de todos los

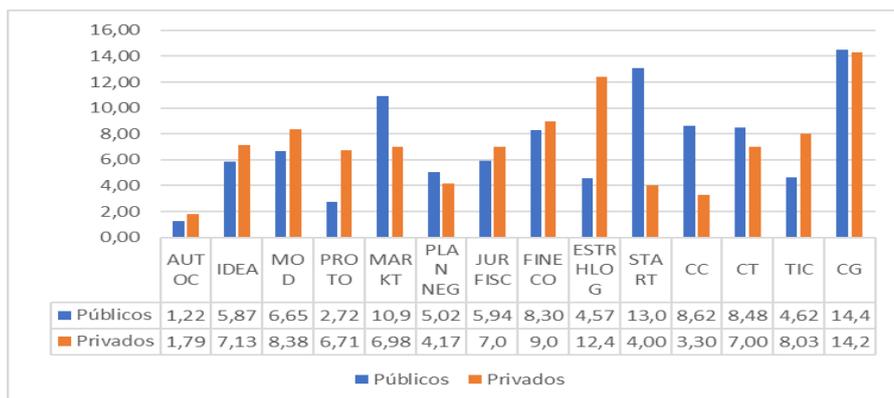
Programas Máster de IE Law School. Además, ofrecemos a nuestros alumnos la posibilidad de participar en el Lab en LegalTech, un lugar desde el que impulsar el espíritu de emprendimiento y promover un ecosistema emprendedor para el desarrollo y la puesta en marcha de ideas de negocio. El objetivo es servir de incubadora del desarrollo y la consolidación de las *startups* concebidas y lanzadas por nuestros alumnos en el sector LegalTech.”

El emprendimiento como contenido aparece dentro del programa de DOBLE MÁSTER EN ABOGACÍA Y EMPRENDIMIENTO Y TECNOLOGÍA en el módulo 3, incluye 3 subcontenidos de los 10 del módulo llamados 1) Emprendimiento, 2) gestión emprendedora y 3) Start-Up for Lawyers. No se ha encontrado el tratamiento que hacen, así como el enfoque de la iniciativa emprendedora.

E) EOI, ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL: La eoi, entiende la iniciativa emprendedora como un curso que ayuda en el diseño del modelo de negocio, con una metodología que combina sesiones formativas presenciales, donde se imparten los conocimientos necesarios para desarrollar las competencias y capacidades de las distintas áreas de trabajo que abarca un emprendedor, y tutorías individualizadas para trabajar directamente las ideas de negocio de cada alumno en cada una de sus fases de desarrollo. Con este programa, como paso previo a la puesta en marcha de la empresa, se quiere conseguir que los alumnos interioricen la metodología Lean Empresa emergente como proceso ágil, iterativo y efectivo en la toma de decisiones, a través del aprendizaje validado, la experimentación y el prototipo del producto mínimo viable. (según cita el propio programa).

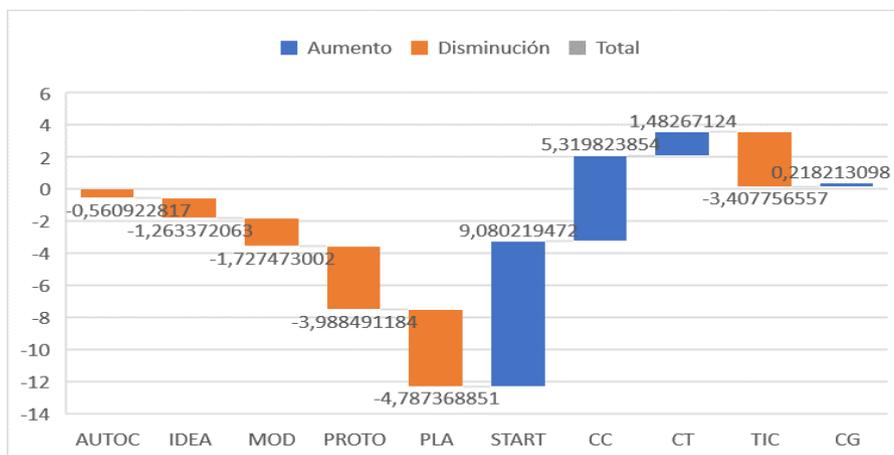
#### **4.3.3. Resultados OE3. Oferta de contenidos ofertados en los programas públicos y privados.**

En el debate sobre la oferta de contenidos finalmente ofertada en los programas por los centros públicos y privados, se observa como los centros públicos, Gráfica 54. Resultados en centros públicos y privados sobre contenidos ofertados en sus programas., el porcentaje dedicado al plan de empresa (que incluiría, la formación en márketing, plan de negocio, jurídico fiscal, finanzas y economía, estrategia, recursos humanos y logística, es similar 34,78 % para los programas públicos, y 39,6 % para los privados.



Gráfica 54. Resultados en centros públicos y privados sobre contenidos ofertados en sus programas.

En la Gráfica 55. Diferencial oferta de contenidos en centros públicos y privados., observamos con más detalle el diferencial entre ADL y centros privados en rojo dónde dedican más esfuerzos los centros privados y en azul donde dedican más esfuerzos las ADL.



Gráfica 55. Diferencial oferta de contenidos en centros públicos y privados.

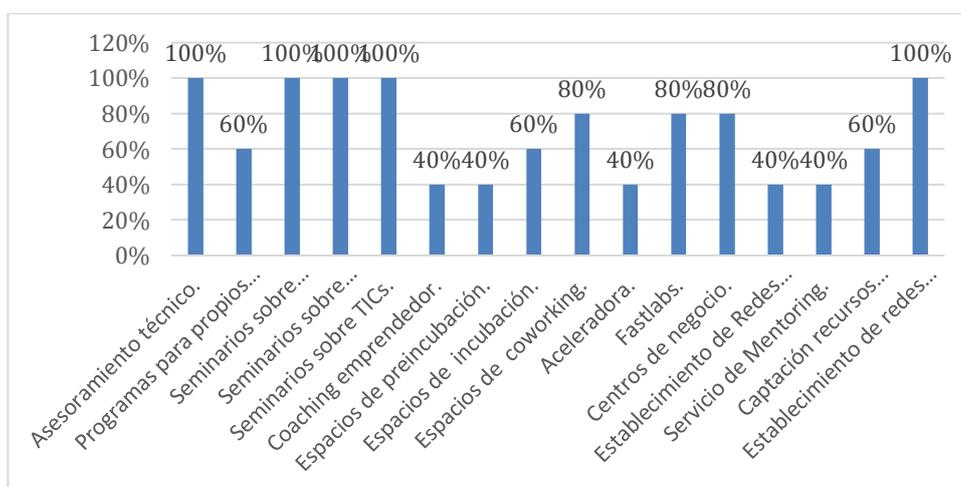
#### 4.3.4. Resultados OE3. Servicios ofrecidos por los centros públicos y privados.

	Tipo de servicio ofrecido Grandes ADL	Explicación	Tanto % sobre el total
1	Asesoramiento técnico:	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento	100%
2	Programas para emprender:	Acciones de acompañamiento transversales en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	60%
3	Seminarios y Actividades:	Acciones de acompañamiento singulares en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	85%
4	Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio:	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.	63%
5	Establecimiento de Redes:	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.	60%

Tabla 22. Servicios ofrecidos por las grandes agencias de desarrollo 1S 2020.

→Resultados de los servicios ofrecidos por los centros públicos.

En los servicios ofrecidos por los servicios públicos a través de las grandes ADL, se Observar en la Tabla 22. Servicios ofrecidos por las grandes agencias de desarrollo 1S 2020. y en la Gráfica 56. Detalle de los servicios ofrecidos por las grandes agencias de desarrollo. cómo el asesoramiento técnico es el servicio más extendido, 100% de las ADL analizadas, seguido de los seminarios y dinámicas, 85%, restando el resto de los servicios alrededor del 60%, es decir la mitad de las agencias analizadas, espacios, programas y redes.



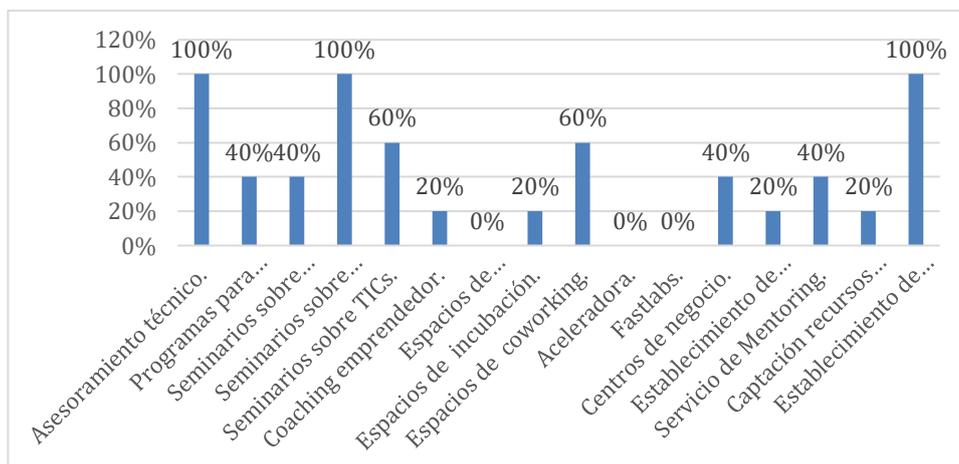
Gráfica 56. Detalle de los servicios ofrecidos por las grandes agencias de desarrollo.

	Tipo de servicio ofrecido ADL Baleares	Explicación	Tanto % sobre el total
1	<b>Asesoramiento técnico:</b>	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento	100%
2	<b>Programas para emprender:</b>	Acciones de acompañamiento transversales en la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	40%
3	<b>Seminarios y Actividades:</b>	Acciones de acompañamiento de acompañamiento singulares en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	55%
4	<b>Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio:</b>	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.	20%
5	<b>Establecimiento de Redes:</b>	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.	45%

Tabla 23. Servicios ofrecidos, % ADL de Baleares 1S 2020.

En los servicios ofrecidos por los servicios públicos de las ADL analizadas de Baleares se puede observar, en la Tabla 23 y en la Gráfica 57. Detalle de los servicios ofrecidos por las ADL de Baleares., como el asesoramiento técnico es el servicio más extendido,

100% de las ADL analizadas, seguido de los seminarios y dinámicas, 55 %, restando los programas para emprender y el establecimiento de redes, alrededor del 40% con un claro déficit en lo que hace referencia a los espacios, 20%, entre los que no se encuentran ni los espacios de preincubación, ni las aceleradoras que combinen, espacios con financiación, ni *Fablabs*.

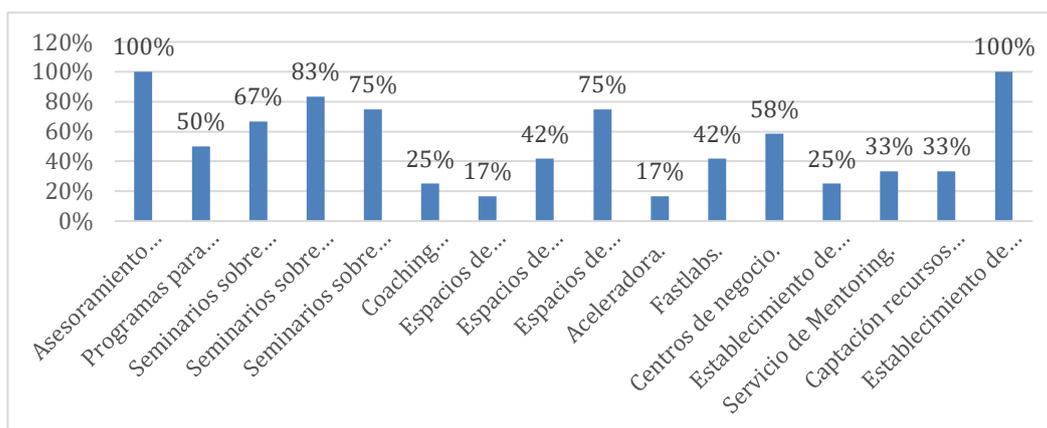


Gráfica 57. Detalle de los servicios ofrecidos por las ADL de Baleares.

En el total de las agencias analizadas, grandes y pequeñas, se observa en la Tabla 24 y en la Gráfica 58. Detalle de los servicios ofrecidos por el total de las ADL analizadas., como el asesoramiento es el servicio más extendido, 100%, seguido de los seminarios y actividades, 65%, La mitad ofrecen programas para emprender de forma transversal y el establecimiento de redes, restando los espacios como el aspecto menos atendido, con un claro déficit de espacios de preincubación y aceleradoras que combinen programas con financiación, 17%.

	Tipo de servicio ofrecido ADL total	Explicación	Tanto % sobre el total
1	<b>Asesoramiento técnico:</b>	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento	100%
2	<b>Programas para emprender:</b>	Acciones de acompañamiento transversales en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	50%
3	<b>Seminarios y Actividades:</b>	Acciones de acompañamiento singulares en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	63%
4	<b>Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio:</b>	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.	42%
5	<b>Establecimiento de Redes:</b>	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.	48%

Tabla 24. Servicios ofrecidos total ADL analizadas, %1S 2020.



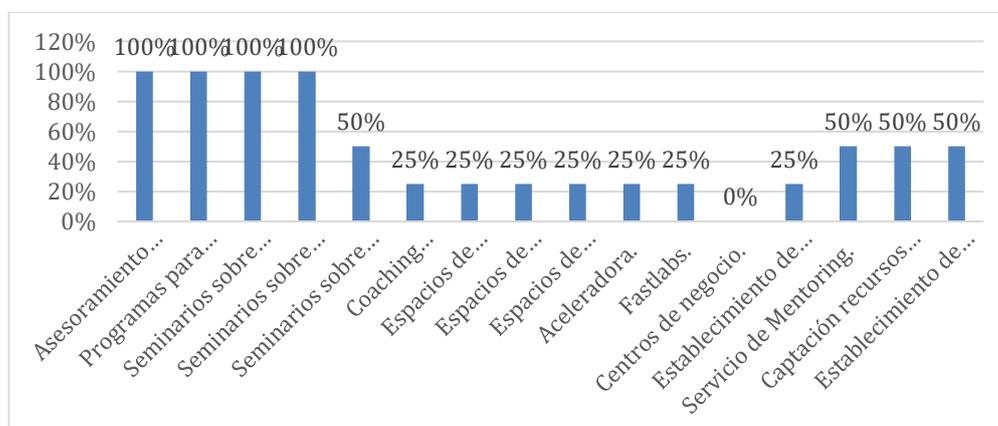
Gráfica 58. Detalle de los servicios ofrecidos por el total de las ADL analizadas.

→Resultados de los servicios ofrecidos por los centros privados:

En la oferta privada que ofrecen empresas al público de forma gratuita o subvencionada en parte, en la Tabla 25 y la Gráfica 59. Detalle del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados abiertos, se basan en programas estructurados que son acompañados de asesoramiento técnico en el 100% de los casos, seguidos de seminarios y actividades 69%, redes 44% espacios asociados 21%.

	Tipo de servicios ofrecidos en los centros privados abiertos	Explicación	Tanto % sobre el total
1	<b>Asesoramiento técnico:</b>	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento	100%
2	<b>Programas para emprender:</b>	Acciones de acompañamiento transversales en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	100%
3	<b>Seminarios y Actividades:</b>	Acciones de acompañamiento singulares en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	69%
4	<b>Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio:</b>	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.	21%
5	<b>Establecimiento de Redes:</b>	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.	44%

Tabla 25. Tipo de servicios ofrecidos en los centros privados abiertos 1S 2020.



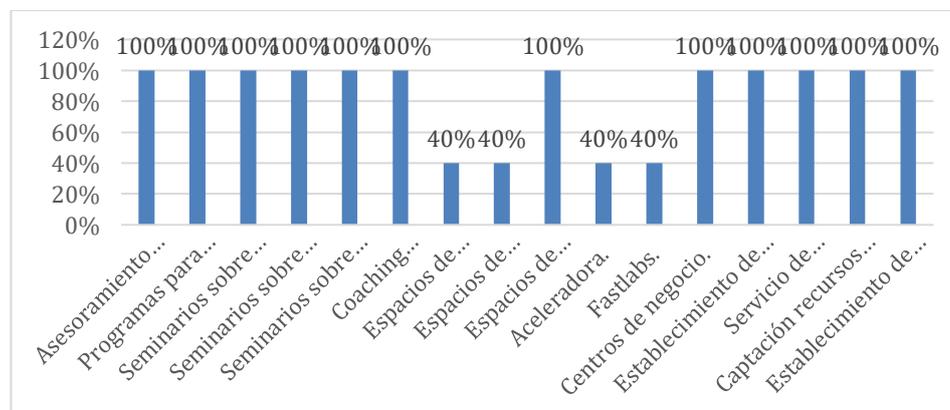
Gráfica 59. Detalle del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados abiertos

En lo que hace referencia a la oferta disponible de programas de centros de negocios privados,

Tabla 26, y en la Gráfica 60. Detalle del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados, ofrecen Asesoramiento, programas transversales, seminarios y actividades y redes de apoyo y financiación en el 100% de los casos. Los espacios están presentes en un 60%, con una gran oferta de espacios de *coworking*, 100%.

	Tipo de servicios ofrecidos en los centros privados	Explicación	Tanto % sobre el total
1	<b>Asesoramiento técnico:</b>	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento	100%
2	<b>Programas para emprender:</b>	Acciones de acompañamiento transversales en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	100%
3	<b>Seminarios y Actividades:</b>	Acciones de acompañamiento singulares en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	100%
4	<b>Espacios de preincubación, incubación, <i>coworking</i>, aceleradoras, <i>Fablabs</i> y centros de negocio:</b>	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.	60%
5	<b>Establecimiento de Redes:</b>	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.	100%

Tabla 26. Tipo de servicios ofrecidos en los centros privados 1S 2020.

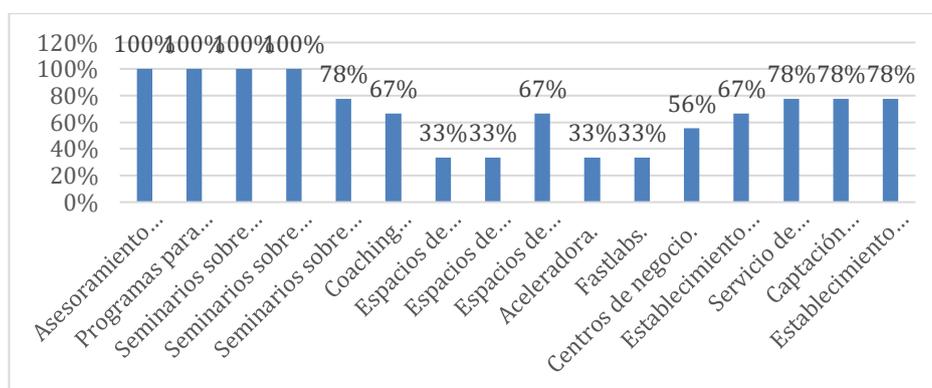


Gráfica 60. Detalle del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados

En el total de los servicios ofrecidos por los centros privados, Tabla 27 y la Gráfica 61. Detalle del total del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados analizados. Se observa cómo se construyen alrededor de programas transversales con asesoramiento individual asociado en el 100% de los casos, seguido de seminarios y actividades en el 86%, y el establecimiento de redes, 75%. El aspecto menos ofertado son los espacios con el 43% de los centros analizados.

	Total, del tipo de servicios ofrecidos centros privados analizados	Explicación	Tanto % sobre el total
1	<b>Asesoramiento técnico:</b>	Asesoramiento dirigido a ayudar a llevar a cabo el proyecto de emprendimiento	100%
2	<b>Programas para emprender:</b>	Acciones de acompañamiento transversales en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	100%
3	<b>Seminarios y Actividades:</b>	Acciones de acompañamiento singulares en el la génesis, desarrollo y puesta a punto del proyecto de emprendimiento empresarial o social	86%
4	<b>Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio:</b>	Espacios dirigidos a facilitar el proyecto empresarial.	43%
5	<b>Establecimiento de Redes:</b>	Servicios de identificación y desarrollo de redes de ayuda mutua, mentoring y captación de recursos humanos, financieros y materiales.	75%

Tabla 27. Total, del tipo de servicios ofrecidos en centros privados analizados 1S 2020.



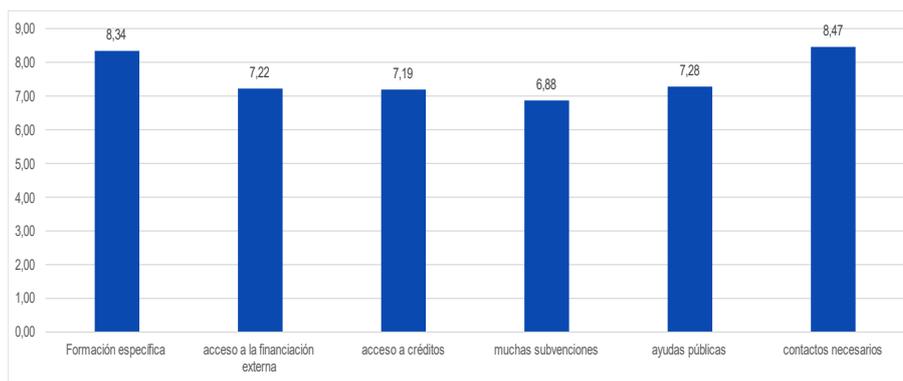
Gráfica 61. Detalle del total del tipo de servicios ofrecidos en los centros privados analizados.

#### 4.4. Resultados del Objetivo 3: Análisis del Staff de los centros: personas formadoras de programas de emprendimiento y responsables de Centros.

##### 4.4.1. Resultados OE4. Personas formadoras de emprendimiento.

Los resultados de esta submuestra de las PF, hace referencia a la opinión que estas personas tienen sobre el comportamiento, intereses y motivaciones de las personas emprendedoras, entendido desde su propio criterio y experiencia profesional como formadoras durante años de este colectivo.

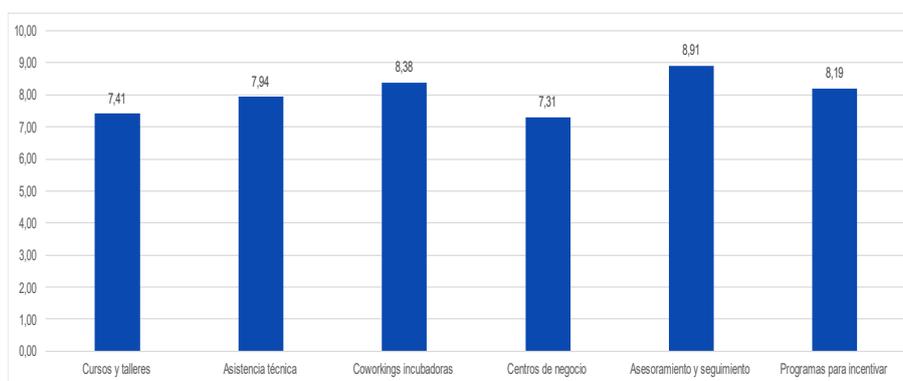
→Bloque 1. Motivo de acceso a los servicios de emprendimiento: Dada la cantidad de datos, se analizan los ítems subdivididos en dos gráficas, Gráfica 62 y Gráfica 63.



Gráfica 62. Aspectos externos al emprendimiento 1. Según opinión de las PF. Elaboración Propia.

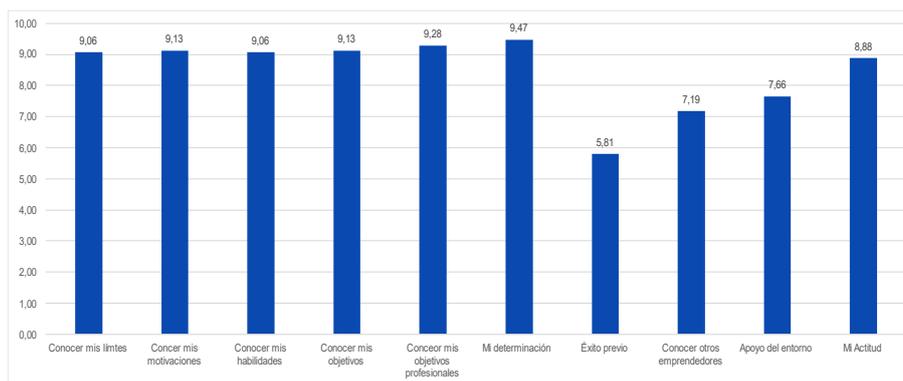
Para las PF los principales actores de la motivación extrínseca de las personas emprendedoras para poder llevar a cabo sus proyectos son el asesoramiento y seguimiento de los proyectos (8,91), y la existencia de espacios de *coworking* e incubadoras (8,38). Estos ítems no coinciden con la opinión de las personas emprendedoras. En los que sí hay coincidencia son en la necesidad de establecer una red de contactos (8,47), y de tener formación específica (8,34).

El factor menos valorado para este colectivo de los factores de motivación extrínseca de las personas emprendedoras es la existencia de muchas subvenciones (6,88), así como el acceso a créditos (7,19), financiación externa (7,22) y ayudas públicas (7,28).



Gráfica 63. Aspectos externos al emprendimiento 2. Según opinión de las PF. Elaboración Propia.

→Bloque 2. Factores internos al emprendimiento. En el siguiente bloque se analizan los aspectos clave por los que una persona formadora desde su experiencia cree que una persona emprendedora decide emprender desde la motivación intrínseca.



Gráfica 64. Aspectos internos al emprendimiento según la opinión de las PF. Elaboración Propia.

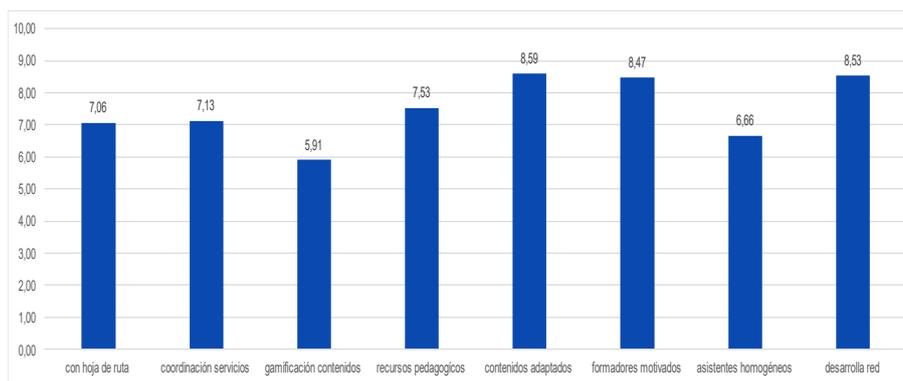
En la Gráfica 64, se observa una muestra de PF tiene un comportamiento paralelo al de las personas emprendedoras considerando en primer lugar el conocimiento del propósito profesional, es decir los objetivos profesionales como elemento de motivación intrínseca más importante (9,28), seguido del autoconocimiento en general compuesto de conocimiento de los objetivos personales (9,13), conocimiento de las propias motivaciones (9,13), conocimiento de las habilidades (9,06), conocimiento de los propios límites (9,06). Como factores de motivación intrínseca menos valorados se sitúa el éxito previo (5,81), y conocer a otras personas emprendedoras previamente (7,19).

→Bloque 3. En cuanto a la formación recibida, Gráfica 65, en este bloque se analizan las opiniones de los entrevistados en función de la formación recibida en emprendimiento:

Este bloque es especialmente relevante dado que hace referencia a la opinión que las PF tienen sobre los elementos que consideran que las personas emprendedoras valoran más de la formación que éstas imparten.

En este sentido el factor que las PF creen que valoran más de la formación las personas emprendedoras, es que los contenidos estén suficientemente adaptados (8,59), seguido de la propia motivación de las PF (8,47).

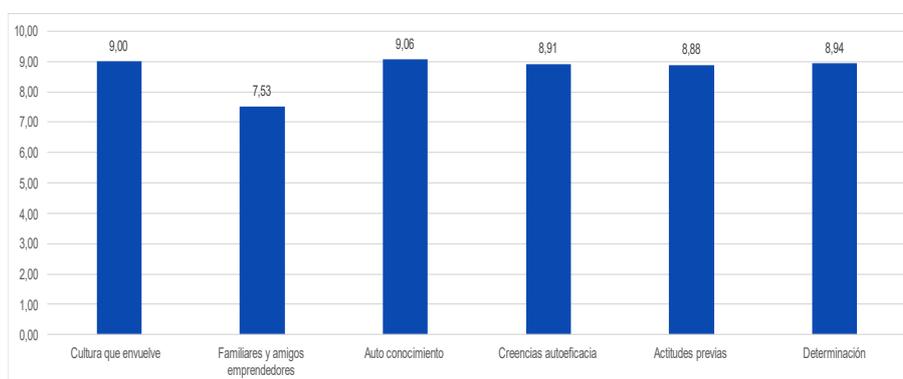
Como los aspectos que las PF consideran que las personas emprendedoras valoran menos en general de las acciones formativas, es que éstas estén gamificadas, (5,91), que las acciones formativas sigan una lógica (7,06) y la coordinación con el resto de los servicios (7,13).



Gráfica 65. Opiniones sobre la formación que reciben las personas emprendedoras según las PF. Elaboración Propia.

→Bloque 4. En este bloque se testan los elementos fundamentales de la TCP (Ajzen, 1991) y se introducen los elementos fundamentales de análisis de la tesis, como son el autoconocimiento y la propia determinación, Gráfica 66.

En el último bloque le preguntas los factores clave para emprender para las PF son y por este orden 1) el autoconocimiento de las propias personas emprendedoras (9,06), 2) la cultura que envuelve a las personas emprendedoras (9,00), 3) las creencias de autoeficacia (8,91), 4) actitudes previas (8,88) y 5) la determinación (8,94) siendo el menos valorado que haya familiares amigos emprendedores (7,53).



Gráfica 66. Aspectos clave de la TCP y otros factores para la formación de las personas emprendedoras desde la perspectiva de las PF. Elaboración Propia.

→Por lo que hace referencia a las principales correlaciones encontradas en las respuestas de las PF, > 50 %, mediante la matriz de correlaciones en el grupo de PF, Tabla 28, son las siguientes:

- 68% El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto / que los contenidos formativos estén gamificados.
- 67% El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa / el fácil acceso a la financiación externa *business angels*.

- 65% La información estará ordenada con una hoja de ruta coherente que haga dar los pasos en orden / habrá una adecuación y coordinación entre la formación, asesoramiento y los espacios.
- 58% Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa / el fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa.
- 57% Las Creencias se asocian a la presencia de amigos y /o familiares emprendedores.
- 54% La información estará ordenada con una hoja de ruta coherente que haga dar los pasos en orden / Los recursos pedagógicos serán los adecuados.
- 44%. Las actitudes parecen relacionarse con la presencia de una cultura emprendedora.

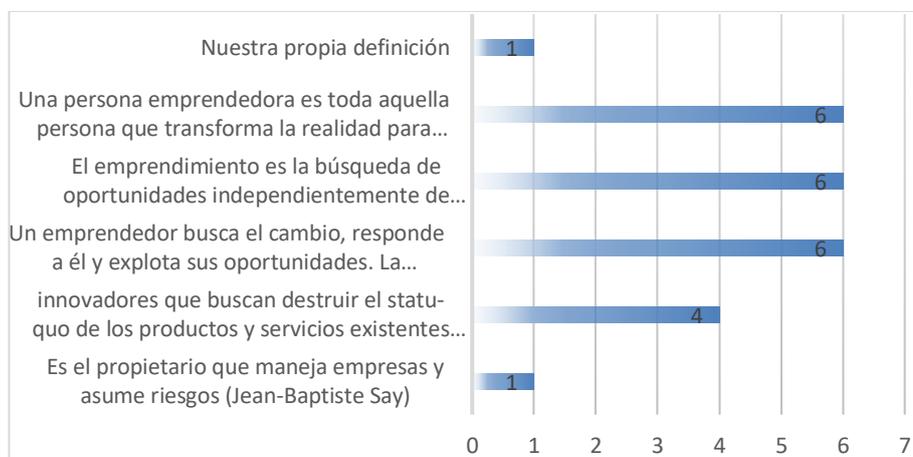
ID	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1,00	0,18	0,03	0,53	-0,10	0,35	0,11	-0,03	-0,26	0,20	-0,36	0,06	0,11	-0,05	0,25	-0,23	0,19	0,09	0,47	0,17	0,04	0,05	0,17	-0,16	0,13	-0,23	0,00	0,15	-0,21	0,10
2	Edad	0,18	1,00	0,08	0,24	0,26	0,34	-0,13	-0,12	-0,16	0,29	-0,03	-0,09	-0,02	0,25	-0,17	-0,10	0,15	0,04	0,47	0,04	-0,22	0,22	0,00	-0,14	0,14	0,08	0,15	-0,13	-0,21	-0,02
3	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0,03	0,08	1,00	0,02	0,36	-0,03	0,03	0,03	-0,23	0,10	-0,01	-0,06	0,28	-0,05	0,00	-0,09	0,22	0,13	0,47	-0,01	0,32	0,15	-0,01	0,14	-0,03	0,23	0,14	0,25	0,21	0,05
4	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	0,58	0,24	0,02	1,00	-0,13	0,67	0,30	-0,28	-0,35	0,12	-0,33	-0,05	0,12	-0,06	0,12	0,13	0,39	0,08	0,47	0,05	-0,26	0,04	0,29	0,08	-0,14	-0,20	-0,04	-0,12	-0,02	-0,05
5	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0,10	0,26	0,36	-0,13	1,00	-0,07	0,05	0,11	-0,08	0,12	-0,24	-0,02	0,00	0,33	-0,04	0,06	-0,01	0,11	0,47	0,19	0,19	0,23	0,02	-0,07	0,16	0,15	0,27	0,27	-0,02	0,06
6	El fácil acceso a la financiación externa business angels	0,35	0,34	-0,03	0,67	-0,07	1,00	0,09	-0,01	-0,18	0,00	-0,01	-0,07	0,32	0,05	0,10	0,09	0,16	0,02	0,47	0,18	-0,44	0,10	0,19	0,28	0,19	-0,09	-0,04	-0,02	0,10	0,08
7	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto	0,11	-0,13	0,03	0,30	0,05	0,03	1,00	0,07	-0,12	0,15	-0,13	0,10	0,19	-0,02	-0,07	0,00	0,40	0,65	0,47	0,31	-0,06	-0,17	0,48	0,05	-0,18	0,18	0,11	0,24	0,21	0,08
8	El grado de motivación de los formadores será alto	-0,09	-0,12	0,03	-0,28	0,11	-0,01	0,07	1,00	-0,12	-0,04	0,00	0,32	0,24	0,38	0,28	0,22	0,17	0,05	0,47	0,18	-0,20	0,21	-0,09	0,17	0,04	0,27	0,09	0,57	0,25	-0,02
9	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	-0,26	-0,16	-0,23	-0,35	-0,08	-0,18	-0,12	-0,12	1,00	-0,26	0,09	-0,42	0,01	0,09	-0,05	-0,16	-0,31	0,03	0,47	0,08	0,20	0,19	-0,16	-0,10	-0,13	-0,05	-0,08	-0,17	-0,21	0,37
10	Ordenada con una hoja de ruta coherente que haga dar los pasos en orden	0,20	0,29	0,10	0,12	0,12	0,00	0,15	-0,04	-0,26	1,00	-0,07	0,68	0,01	0,07	-0,10	-0,08	0,27	0,22	0,47	0,54	0,11	0,33	0,48	-0,05	-0,15	0,06	0,05	0,10	-0,30	0,00
11	Haber tenido éxito empresarial previamente	-0,36	-0,03	-0,01	-0,33	-0,24	-0,01	-0,13	0,00	0,09	-0,07	1,00	-0,03	-0,02	-0,22	-0,21	-0,46	-0,30	0,02	0,47	0,00	-0,15	-0,08	-0,13	0,02	0,23	0,03	-0,18	-0,19	0,26	0,08
12	Adecuación y coordinación entre la formación, asesoramiento y los espacios	0,06	-0,09	-0,06	-0,05	-0,02	-0,07	0,10	0,32	-0,42	0,68	-0,03	1,00	-0,09	0,01	0,11	0,13	0,40	0,02	0,47	0,31	-0,09	0,02	0,54	0,19	-0,15	0,03	0,13	0,19	-0,16	-0,11
13	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0,11	-0,02	0,28	0,12	0,00	0,32	0,19	0,24	0,01	0,01	-0,02	-0,09	1,00	0,41	0,08	0,18	0,09	0,40	0,47	0,38	0,22	0,22	-0,17	0,23	0,15	-0,08	0,08	0,25	0,39	0,20
14	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	-0,05	0,25	-0,05	-0,06	0,33	0,05	-0,02	0,38	0,09	0,07	-0,22	0,01	0,41	1,00	0,00	0,28	0,26	0,14	0,47	0,09	-0,02	0,44	-0,18	-0,22	0,11	0,21	0,19	0,22	0,05	0,15
15	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0,25	-0,17	0,00	0,12	-0,04	0,10	-0,07	0,28	-0,05	-0,10	-0,23	0,11	0,08	0,00	1,00	0,25	0,13	0,23	0,47	0,02	0,18	0,32	-0,18	0,30	-0,10	-0,10	0,02	0,23	0,05	-0,02
16	Muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0,23	-0,10	-0,09	0,13	0,06	0,09	0,00	0,22	-0,16	-0,08	-0,46	0,13	0,18	0,28	0,25	1,00	0,14	0,15	0,47	-0,11	-0,10	0,21	0,05	0,09	0,28	0,03	0,38	0,23	0,14	0,10
17	La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0,19	0,15	0,22	0,39	-0,01	0,16	0,40	0,17	-0,31	0,27	-0,30	0,40	0,09	0,26	0,13	0,14	1,00	0,29	0,47	0,14	-0,05	-0,02	0,51	0,10	-0,29	0,29	0,16	0,19	-0,03	0,03
18	Los contenidos estarán gamificados	0,09	0,04	0,13	0,08	0,11	0,02	0,65	0,05	0,03	0,22	-0,02	0,02	0,40	0,14	-0,23	0,15	0,29	1,00	0,47	0,48	0,17	0,06	0,47	-0,05	0,09	0,14	0,20	0,08	0,25	0,18
19	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender	0,00	0,23	0,11	0,02	0,20	0,08	0,19	0,05	0,09	0,39	-0,28	0,14	0,21	0,00	0,17	-0,19	-0,02	0,29	1,00	0,67	0,07	0,38	0,18	0,25	-0,07	0,13	0,44	0,18	-0,02	0,06
20	Los recursos pedagógicos serán los adecuados	0,17	0,04	-0,01	0,05	0,19	0,18	0,31	0,18	0,08	0,54	0,00	0,31	0,38	0,09	0,02	-0,11	0,14	0,48	0,47	1,00	0,29	0,35	0,38	0,21	-0,06	-0,07	0,07	0,03	-0,07	0,08
21	Nivel máximo de estudios	0,04	-0,22	0,32	-0,26	0,19	-0,44	-0,06	0,20	0,20	0,11	-0,15	-0,09	0,22	-0,02	0,18	-0,10	-0,05	0,17	0,47	0,29	1,00	0,23	-0,12	-0,06	-0,25	-0,03	-0,11	-0,08	-0,07	0,03
22	Conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0,05	0,22	0,15	0,04	0,23	0,10	-0,17	0,21	0,19	0,33	-0,08	0,02	0,22	0,44	0,32	0,21	-0,02	0,06	0,47	0,35	0,23	1,00	-0,11	-0,04	-0,11	0,01	0,04	-0,02	-0,06	0,09
23	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras	0,17	0,00	-0,01	0,29	0,02	0,19	0,48	-0,03	-0,16	0,48	-0,13	0,54	-0,17	-0,18	-0,18	0,05	0,51	0,47	0,47	0,38	-0,12	-0,11	1,00	-0,04	-0,08	-0,03	0,11	-0,10	-0,07	-0,14
24	Sexo	-0,16	-0,14	0,14	0,08	-0,07	0,28	0,05	0,17	-0,10	-0,05	0,02	0,19	0,23	-0,22	0,30	0,09	0,10	0,05	0,47	0,21	-0,06	-0,04	-0,04	1,00	-0,13	0,16	0,15	0,20	0,20	0,27
25	Que haya una cultura emprendedora que te envuelva	0,13	0,14	-0,03	-0,14	0,16	0,19	-0,18	0,04	-0,13	-0,15	0,23	-0,15	0,15	0,11	-0,10	0,28	-0,29	0,09	0,47	-0,06	-0,25	-0,11	-0,08	-0,13	1,00	-0,10	0,14	0,09	0,27	0,14
26	Importante que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor	-0,23	0,08	0,23	-0,20	0,15	-0,09	0,18	0,27	-0,05	0,06	0,03	0,03	-0,08	0,21	-0,10	0,03	0,29	0,14	0,47	-0,07	-0,03	0,01	-0,03	0,16	-0,10	1,00	0,30	0,57	0,22	0,39
27	Importante el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0,00	0,15	0,14	-0,04	0,27	-0,04	0,11	0,09	-0,08	0,05	-0,18	0,13	0,08	0,19	0,02	0,38	0,16	0,20	0,47	-0,07	-0,11	0,04	0,11	0,15	0,14	0,30	1,00	0,31	0,26	0,41
28	Importante las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal	0,15	-0,13	0,25	-0,12	0,27	-0,02	0,24	0,57	-0,17	0,10	-0,19	0,19	0,25	0,22	0,23	0,23	0,19	0,08	0,47	0,03	-0,08	-0,02	-0,10	0,20	0,09	0,57	0,31	1,00	0,28	0,41
29	Importante tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento	-0,21	-0,21	0,21	-0,02	-0,02	0,10	0,21	0,25	-0,21	-0,30	0,26	-0,16	0,39	0,05	0,06	0,14	-0,03	0,25	0,47	-0,07	-0,07	-0,06	-0,07	0,20	0,27	0,22	0,26	0,28	1,00	0,08
30	Importante la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase	0,10	-0,02	0,06	-0,05	0,06	0,08	0,08	-0,02	0,37	0,00	0,08	-0,11	0,20	0,15	-0,02	0,10	0,03	0,18	0,47	0,08	0,03	0,09	-0,14	0,27	0,14	0,39	0,41	0,41	0,08	1,00

Tabla 28. Tabla Matriz de correlaciones de las respuestas de las PF.

#### 4.4.2. Resultados OE5. Responsables de centros de emprendimiento.

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a las PR de centros de emprendimiento.

→Cuestión 1: Respecto a la iniciativa emprendedora, a las personas se le plantea cuál es la definición que más se ajustaba al concepto de persona emprendedora que tiene su centro, Gráfica 67:

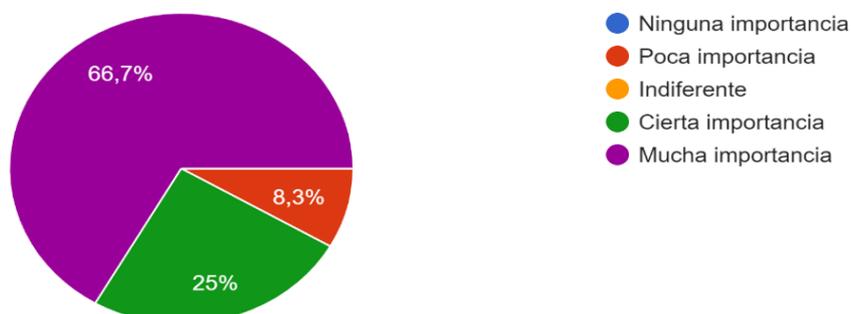


Gráfica 67. Definición de iniciativa emprendedora. Elaboración propia.

Otras respuestas dadas por los entrevistados:

- Las respuestas se van a enfocar con respecto a la generalidad de la organización Andalucía Emprende que tiene 200 centros repartidos en el territorio y no del centro CADEUPO al que yo estoy asignado
- La persona emprendedora es aquella que no ve el vaso ni medio vacío ni medio lleno: va a buscar agua.
- innovación centrada en el usuario mediante trabajo en equipo
- Agentes de cambio con impacto en un sentido amplio

→Cuestión 2: Respecto al nivel de influencia que tienen los modelos de referencia y/o familiares en la elección de las personas emprendedoras en tu servicio en empezar a emprender Gráfica 68:



Gráfica 68. Nivel de influencia de los familiares en la elección del emprendimiento como opción de trabajo.

Otras respuestas dadas por los entrevistados:

- Muchos casos que se han conocido tenían precedentes familiares de emprendimiento, pero otros muchos no.
- No es una variable discriminadora, sin embargo, sí que se observa una actitud diferente entre los que sí tienen unos modelos de referencia.
- Efecto influyente clave, siendo esencial la percepción de placer/satisfacción en progenitores y aprendizaje de competencias emprendedoras
- La recomendación de familiares y conocidos es la vía que tiene más porcentaje de adquisición de usuarios
- Cultura emprendedora en el entorno y apoyo emocional favorecen el emprendimiento.

→Cuestión 3: Hace referencia al modelo de aprendizaje de la iniciativa emprendedora que en la opinión de las PR se sigue en su centro Gráfica 69. Modelo de emprendimiento. Elaboración propia.:



Gráfica 69. Modelo de emprendimiento. Elaboración propia.

Definición de cada teoría:

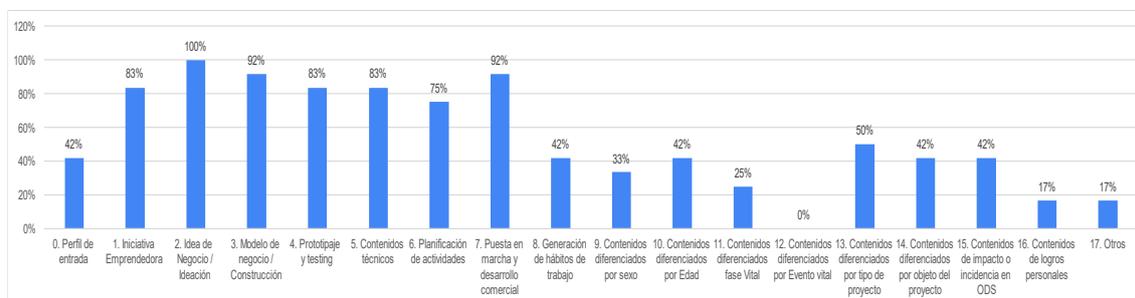
1. Teoría del rol: aprendizaje por imitación de la iniciativa emprendedora
2. Teoría de la incubadora: Es la organización en donde ha hecho trabajo antes la que predice el tipo de trabajo a desarrollar.
3. Teoría de las Motivaciones: la conducta emprendedora se ve determinada por las motivaciones personales.
4. Teoría de los Valores: la conducta emprendedora se ve influenciada por los valores que posee la persona.
5. Teoría de los rasgos de personalidad: Son los rasgos los que conforman la iniciativa emprendedora

6. Teoría de los Contenidos: Son los contenidos los que conforman la iniciativa emprendedora
7. Teoría evolutiva: La conducta emprendedora viene determinada por la edad y el momento vital de la persona
8. Teoría ecológica: La influencia de otras personas emprendedoras y modelos de referencia es clave
9. Otros

Otras respuestas dadas por los entrevistados:

- En caso de tener un modelo propio por favor especifica:
- Competencias emprendedoras transversales: inteligencia emocional, liderazgo, negociación, creatividad, motivación, etc.
- Enfoque de innovación social y de teoría de sinergia
- Ayudas

→Cuestión 4: En la Gráfica 70, se analizan los contenidos que las personas entrevistadas consideran que están impartiendo en las ADL:



Gráfica 70. Contenidos que impartimos.

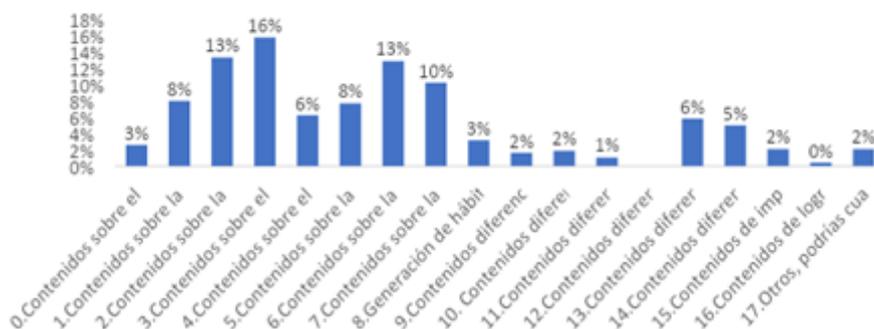
1. Contenidos sobre el perfil de entrada
2. Contenidos sobre la Iniciativa Emprendedora
3. Contenidos sobre la Idea de Negocio / Ideación
4. Contenidos sobre el modelo de negocio / Construcción
5. Contenidos sobre el Prototipado y Testing
6. Contenidos sobre la búsqueda de socios / RRHH / Logística y Financiación
7. Contenidos sobre la Planificación de actividades
8. Contenidos sobre la puesta en marcha y desarrollo comercial

9. Generación de hábitos de trabajo
10. Contenidos diferenciados por sexo (programas específicos para mujeres p.ej.)
11. Contenidos diferenciados por Edad (p.ej. Programas para + de 45)
12. Contenidos diferenciados fase Vital (p.ej., adolescentes, jóvenes, adultez temprana, adultez media, adultez tardía)
13. Contenidos diferenciados por Evento vital (p.ej. reinserción de la cárcel, migrantes políticos, migrantes económicos)
14. Contenidos diferenciados por tipo de proyecto (e-commerce, Start up, tradicional, social, etc.)
15. Contenidos diferenciados por objeto del proyecto (artes gráficas, TIC, textil, agrícola, etc.)
16. Contenidos de impacto o incidencia en Objetivos de Desarrollo Sostenible, en adelante ODS.
17. Contenidos de logros personales e impacto sobre terceros

Otras respuestas dadas por los entrevistados:

- Ayudas
- Enfoque de innovación social y de teoría de sinergia
- Competencias emprendedoras transversales: inteligencia emocional, liderazgo, negociación, creatividad, motivación, etc.

→En cuanto a la cuestión 5: percepción % de impartición de cada bloque, Gráfica 71:



Gráfica 71. Contenidos % sobre el total.

A continuación, presentamos las respuestas dadas por las PR de los centros analizados:

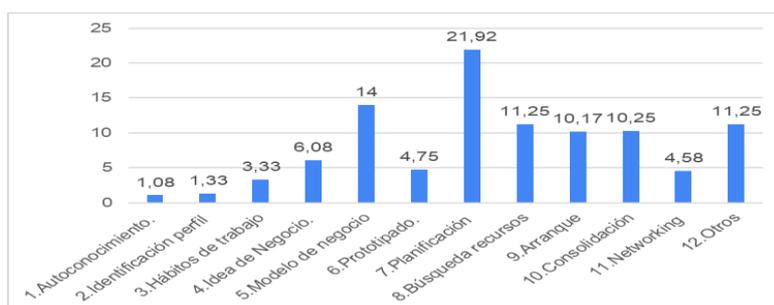
- 0. Contenidos sobre el perfil de entrada, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Desierto.
- 1. Contenidos sobre la Iniciativa Emprendedora, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Se imparten talleres de sensibilización de 4 horas a alumnos de acciones formativas propias de larga duración que capacitan para un oficio / Actividades perfil de persona emprendedora / Seminarios de sensibilización
- 2. Contenidos sobre la Idea de Negocio / Ideación, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Dentro de los servicios que ofrecemos hay uno de formación básica de gestión empresarial y otro de fomento de la cultura emprendedora; entre formación y eventos puede suponer casi el 50% del contenido de los servicios que ofrecemos ya que el resto sería asesoramiento técnico, gestión de ayudas y financiación, apoyo en la creación de empresas al ser punto PAE, resolución de dudas fiscales y laborales, asesoramientos en modelos de negocios.... Dentro de la formación y evento sobre ideación sería un 25%, y un 45% sobre construcción, 20% de márketing, ventas, RRSS y un 5% de programas diferenciados por edad y sexo y otro 5% diferenciado por proyectos. En ideación hay talleres y eventos sobre cómo generar ideas, creatividad, *Design thinking*, talleres con expertos que inspiren nuevos negocios e ideas a las personas emprendedoras... / Actividades ideación // Programa Explorer y otras formaciones.
- 3. Contenidos sobre el modelo de negocio / Construcción, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: En este bloque se tratan contenidos de talleres de cómo elaborar un plan de negocio, diferentes modelos de negocio, de construcción de empresas con sus formas jurídicas, sobre economía social, sobre fiscalidad, márketing, seguridad social.... / 10% Formación *Business Model Canvas* /30 programa Explorer y otras formaciones
- De: 4. Contenidos sobre el Prototipado y Testing, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Actividad prototipado y MVP / Programa Explorer
- De: 5. Contenidos sobre la búsqueda de socios / RRHH / Logística y Financiación, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Actividades: CoMercat, actividades

- De: 6. Contenidos sobre la Planificación de actividades, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Aplicativo (POL) Plan de empresa online, actividades gestión / Programa Explorer
- De: 7. Contenidos sobre la puesta en marcha y desarrollo comercial, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Desierto
- De: 8. Generación de hábitos de trabajo, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Habilidades gestión del tiempo, comunicación, herramientas.../ Programa Explorer
- De: 9. Contenidos diferenciados por sexo (programas específicos para mujeres p.ej.), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Lidera (mujeres emprendedoras) / curso emprender en femenino /
- De: 10. Contenidos diferenciados por Edad (p.ej. Programas para + de 45), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Programa Ideas Madures + de 40 años.
- De: 11. Contenidos diferenciados fase Vital (p.ej., adolescentes, jóvenes, adultez temprana, adultez media, adultez tardía), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Existen algunos centros que trabajan con especificidad de universitarios jóvenes / Programa Ideas amb futur -de 30 años / 40 seminarios de emprendimiento / Nos centramos en jóvenes / Explorer está dirigido a personas de entre 18 y 31 años.
- De: 12. Contenidos diferenciados por Evento vital (p.ej. reinserción de la cárcel, migrantes políticos, migrantes económicos), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalles: Desierto
- De: 13. Contenidos diferenciados por tipo de proyecto (e-commerce, Start up, tradicional, social, etc.), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Programa e-commerce, Innofood / 30 cápsulas / Nos centramos en *startups*, en el caso de Explorer. En general, también nos dirigimos a *spin-off* universitarias.
- De: 14. Contenidos diferenciados por objeto del proyecto (artes gráficas, TIC, textil, agrícola, etc.), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Tenemos un proyecto de atención y fomento de proyectos creativos y culturales / Futurisme, la

Comunicadora, fet a mà, Creamedia, Chebec / Al haber proyectos tan diversos no podemos diferenciar los contenidos por objeto del proyecto.

- De: 15. Contenidos de impacto o incidencia en ODS (objetivos de desarrollo sostenible), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Desde este año 2020 la alineación de las jornadas debe ir enfocada con los objetivos de desarrollo sostenible
- Programa Cleantech Camp (Energías limpias).
- De: 16. Contenidos de logros personales e impacto sobre terceros, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Desierto.
- De: 17. Otros, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle: Innovación social y sinergia.

→En cuanto a la cuestión 6: % de Acciones formativas por fases de emprendimiento, según modelo (Llorente-López, 2017), Gráfica 72:



Gráfica 72. Acciones formativas por fases de emprendimiento. Elaboración propia.

De las fases desglosadas descritas en el modelo (Llorente-López, 2017) las PR tienen la percepción de que en sus entidades se ofertan los siguientes contenidos:

1. Autoconocimiento. (1,08%). La persona llega a nuestro centro y desea identificar sus talentos, objetivos, perfil para adecuarse bien a un trabajo por cuenta propia o por cuenta ajena

2. Identificación del perfil de persona emprendedora: (1,33%). Es un estadio muy inicial, en el que llega una persona a nuestro centro y todavía no sabe ni si tiene el perfil de persona emprendedora ni si quiere realmente emprender, y desea comprobar si está preparado para ello.

3. Generación de hábitos de trabajo. (3,33%). Hace referencia a acciones dirigidas a aprender a gestionar el tiempo y a organizarse personal y profesionalmente especialmente en el ámbito comercial.

4. Idea de Negocio. (6,08%). Ayudar a generar una idea de negocio a la persona emprendedora mediante el autoconocimiento y técnicas de creatividad
5. Modelo de negocio. (14%). Ayudar a generar un modelo de negocio viable basado en la idea de negocio de la persona emprendedora.
6. Prototipado. (4,75%). Ayudar a prototipar el servicio (paquetizar) o el producto físico o tecnológico.
7. Planificación de actividades. (21,92%). Aprender a crear un plan de negocio viable en todas sus áreas.
8. Búsqueda de recursos / logística / socios. (11,25%). Formación dirigida a conocer los recursos económicos/financieros, y a la búsqueda de socios para viabilizar el plan de negocio.
9. Puesta en marcha de los proyectos. (10,17%). Formación en competencias técnicas y genéricas para la dirección de proyectos empresariales
10. Acompañamiento. (10,25%). Formación dirigida al crecimiento y consolidación de los proyectos.
11. Networking proactivo dirigido a identificar socios, partners y clientes. (4,58%)
12. Otros. (10,25%)

→ Acciones específicas llevadas a cabo en los centros descritas por las PR:

1. Autoconocimiento: Ninguna descrita.
2. Identificación del perfil de persona emprendedora: Ninguna descrita.
3. Generación de hábitos de trabajo:
  - <http://www.ifoc.es/mastermind/>
  - La formación siempre es variada
  - mediante el autoaprendizaje sometido a simulaciones y reflexión
  - Tenemos acciones formativas relativas a la Gestión Comercial de productos y servicios, así como talleres sobre gestión del tiempo, y demás. Podrían suponer un 10% del total.
  - Se incluye en la formación sobre organización y recursos en la empresa. 5%
4. Idea de Negocio:
  - <http://www.ifoc.es/aceleradora-emprendedores/>
  - Se plantean talleres, jornadas y eventos sobre generación de ideas, creatividad, talleres de *Design Thinking*.
  - La formación siempre es variada
  - Se dedica un tiempo razonable en cada construcción de un nuevo proyecto

- Sobre este aspecto (ideación) y posterior (modelo de negocio) se trabaja desde diferentes vertientes: itinerario técnico grupal mediante metodología *Lean Start up (Canvas)*, asesoramiento individual, cursos y cápsulas ideación, creatividad emprendedora con Lego. Aproximadamente un 5%
- Escasamente, ya que solemos trabajar con emprendedores que ya vienen con una idea. 5%

#### 5. Modelo de negocio:

- Servicio asesoramiento personas emprendedoras
- Se plantean talleres, jornadas y eventos sobre cómo elaborar un modelo de negocio, el *Canvas*, conocimiento de cliente, diferentes modelos de negocios....
- La formación siempre es variada
- No solo desde la teoría que también, se dedica un tiempo razonable en cada construcción de un nuevo proyecto
- Aproximadamente un 10% o 15% se dedica a diseñar el modelo de negocio mediante itinerario grupal, asesoramiento individual, y formación específica (*Lean startup, Design Thinking, etc.*).

#### 6. Prototipado:

- 5% programa acelerador
- 5% Packaging, MVP, Prototipado 2 Market
- No solo desde la teoría que también, se dedica un tiempo razonable en cada construcción de un nuevo proyecto
- Un 5%. Alguna incursión formativa y de asesoramiento sobre prototipar el servicio o producto para el lanzamiento.

#### 7. Planificación de actividades:

- Servicio asesoramiento
- 30, se plantean talleres, jornadas y eventos sobre cómo hacer un plan de empresa, cómo hacer un plan económico y financiero y cómo hacer un plan de márketing
- 5% POL, análisis de mercado, modelización, ejecución
- Todas las formaciones van dirigidas a conseguir este objetivo.
- No solo desde la teoría que también, se dedica un tiempo razonable en cada construcción de un nuevo proyecto
- Un 10 o 15% dedicado a planificación. Tanto en itinerario grupal del modelo al plan de negocio, como en asesoramiento individual, como acciones formativas de competencias técnicas (viabilidad del negocio, plan de comercialización y márketing, plan de mercado, plan económico-financiero, plan de RRHH, etc.)

- 15%
8. Búsqueda de recursos / logística / socios:
- Si. 20%
  - 10% financiación
  - 5% CoMercat, Networking, logística
  - 20 principalmente financiera y económica.
  - No solo desde la teoría que también, se dedica un tiempo razonable en cada construcción de un nuevo proyecto
  - Un 10% dedicado al tema de recursos: financiación, socios, colaboradores, etc. a través de networking (acciones de networking), centro de empresas posteriormente en fases de constitución, formación y talleres específicos sobre fuentes financiación, etc.
  - 20%
9. Puesta en marcha de los proyectos.
- 5% acciones formativas de propias
  - 15, se plantean talleres, jornadas y eventos sobre liderazgo, habilidades directivas, sobre comunicación empresarial y cómo desarrollar un *elevator pitch*
  - 5% Habilidades gestión del tiempo, comunicación, liderazgo...
  - 2% Se hace de vez en cuando.
  - Le dedicamos tiempo semanalmente desde el trabajo de coaching grupal
  - Un 10% de servicios tanto formativos (puesta en marcha, formas jurídicas, constitución), de asesoramiento como el punto PAE de PalmaActiva en fase de puesta en marcha de proyectos.
10. Acompañamiento.
- 5% Academia de Ventas <http://www.ifoc.es/academia-ventas/>
  - 5
  - 5%Programas a medida
  - 50 talleres de consolidación empresarial
  - Le dedicamos tiempo semanalmente desde el trabajo de coaching grupal
  - 10% de servicios de acompañamiento, formación gestión y seguimiento y consolidación. Asesoramiento individual, proyecto Mentoring en el que EB asesoran a TEA en sus dificultades y crecimiento en aspectos clave específicos. Formación específica y cápsulas formativas en cuestiones clave de gestión y crecimiento de negocios.
  - 15%

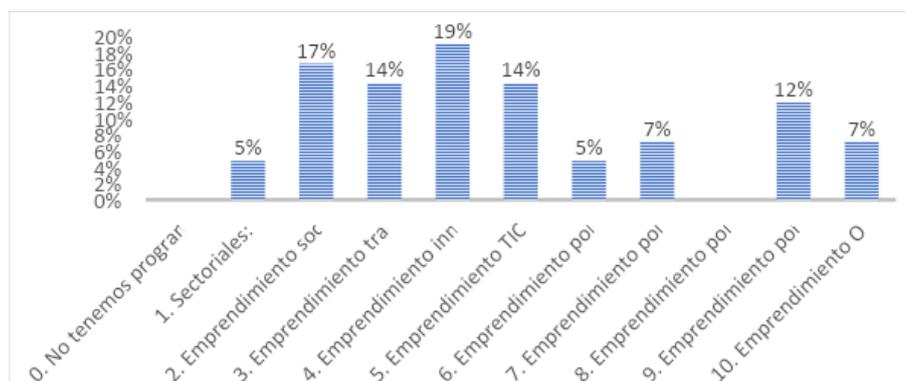
## 11. Networking proactivo dirigido a identificar socios, partners y clientes.

- Se plantean talleres, jornadas y eventos sobre cooperación y diferentes networking por sectores de empresas o por género
- CoMercat, networking presencial y virtual
- Se hace a través de jornadas
- Le dedicamos tiempo semanalmente desde el trabajo de coaching grupal
- 5-10% Acciones de networking empresarial (encuentros empresariales) de forma bimensual, centro de empresas propio (*coworking*, despachos y locales), cápsulas formativas de tendencias empresariales y contactos, etc.
- 10%

## 12. Otros

- Programa aceleradora
- Programa Explorer
- 15-20% se refiere a competencias emprendedoras transversales: inteligencia emocional, creatividad, liderazgo, actitud comercial, negociación, etc.

→Para la cuestión 7. Programas que ofrece la entidad se observa en la Gráfica 73:



Gráfica 73. Programas que ofrece la entidad. Elaboración propia.

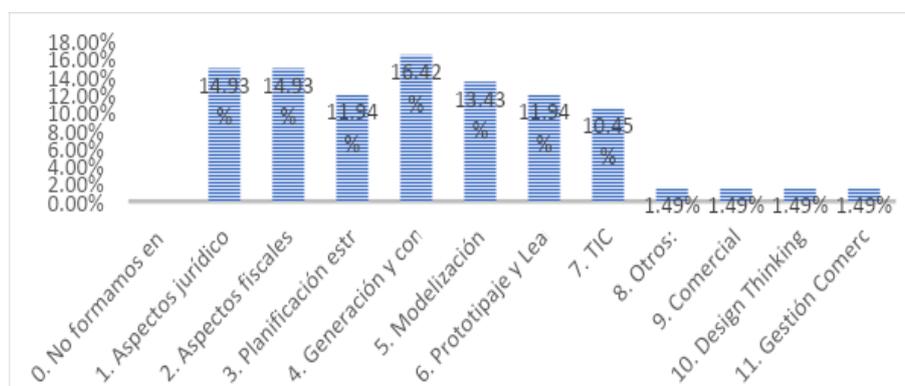
0. No tenemos programas de emprendimiento.
1. Sectoriales.
2. Emprendimiento social/Nuevas economías/tercer sector.
3. Emprendimiento tradicional.
4. Emprendimiento innovador.
5. Emprendimiento TIC.
6. Emprendimiento por edades / Fase vital.

7. Emprendimiento por sexos.
8. Emprendimiento por grupos de riesgo.
9. Emprendimiento por sectores.
10. Emprendimiento por objeto del proyecto.

Otros programas ofertados:

- Somos en sí mismo un programa de emprendimiento básico para estudiantes (Escola d'emprenadors)
- Hay programas para fomentar la economía social y también programas para fomentar la creación de empresas culturales mediante un programa denominado Proyecto Lunar
- Desde el Club de Emprendedores de la UIB nuestro principal programa formativo es Explorer e intentamos que todas las personas que pasan por nuestros servicios y tienen una idea de negocio accedan a Explorer. Así mismo, tenemos cápsulas formativas sobre diferentes conceptos, *Design Thinking*, competencias transversales, Lean Empresa emergente... por si hay personas interesadas en temas específicos o no disponen del tiempo necesario para meterse en un programa con la envergadura de Explorer.

→En lo que hace referencia a la cuestión 8: Formación en competencias técnicas, se observa en la Gráfica 74:



Gráfica 74. Competencias técnicas. Elaboración propia.

0. No formamos en competencias técnicas.
1. Aspectos jurídicos.
2. Aspectos fiscales.
3. Planificación estratégica.
4. Generación y construcción de ideas de negocio.
5. Modelización.
6. Prototipado y Lean Management.
7. TIC.

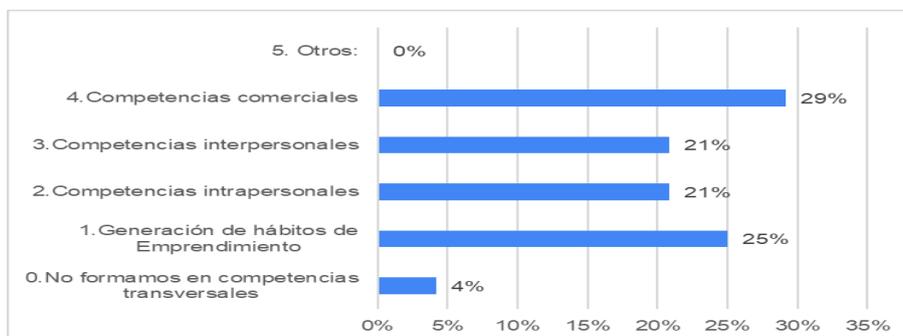
8. Otros.

9.Comercial.

10. Design Thinking.

11. Gestión comercial.

→En lo que hace referencia a la cuestión 9. Formación en competencias transversales emprendedoras, las personas entrevistadas han contestado, Gráfica 75:



Gráfica 75. Formación en competencias genéricas. Elaboración propia.

0. No formamos en competencias transversales.

1. Generación de hábitos de emprendimiento.

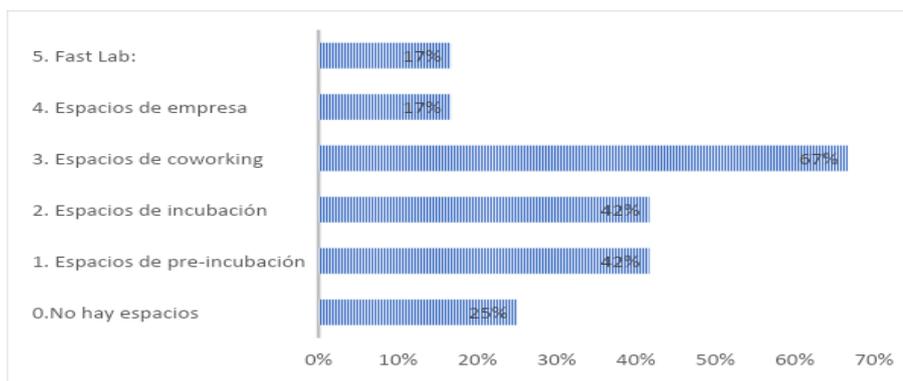
2. Competencias intrapersonales.

3. Competencias interpersonales.

4. Competencias comerciales.

5. Otros:

→En lo que hace referencia a la cuestión 10, espacios que ponéis a disposición de las personas emprendedoras. Las personas entrevistadas han contestado Gráfica 76:



Gráfica 76. Espacios a disposición de las personas emprendedoras. Elaboración propia.

1. Espacios de pre-incubación.

2. Espacios de incubación.

3. Espacios de *coworking*.

4. Espacios de empresa.

5. *Fablabs*.

0.No ponemos a disposición de las personas espacios para llevar a cabo sus proyectos.

.→Por lo que hace referencia a la cuestión 11: Asesoramiento individualizado se observa en las respuestas, Gráfica 77:

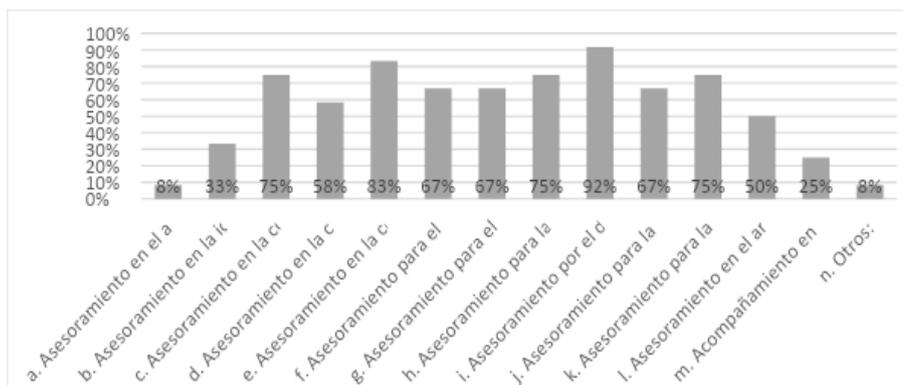


*Gráfica 77. Asesoramiento individualizado en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.*

Respuestas:

- Solo 21 20% ofrece servicios individualizados:
- De forma excepcional se deriva a especialistas en Economía Social e Industrias creativos-culturales, y por colectivos.
- Circuito de derivación a entidades financieras para tramitación de préstamos. públicos (ICO e ICF), Servicio OAE tramitación telemática alta autónomos, SCP y SL, Servicio OAE trámites y licencias municipales.
- Principalmente nos dirigimos a la comunidad universitaria (estudiantes, egresados y profesorado). La segmentación principal sería entre estudiantes/egresados y profesorado dado que tienen unas necesidades diferentes.

→En lo que hace referencia a la cuestión 12. Tipo de asesoramiento que se ofrece, Gráfica 78:



Gráfica 78. Tipo de asesoramiento ofrecido en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.

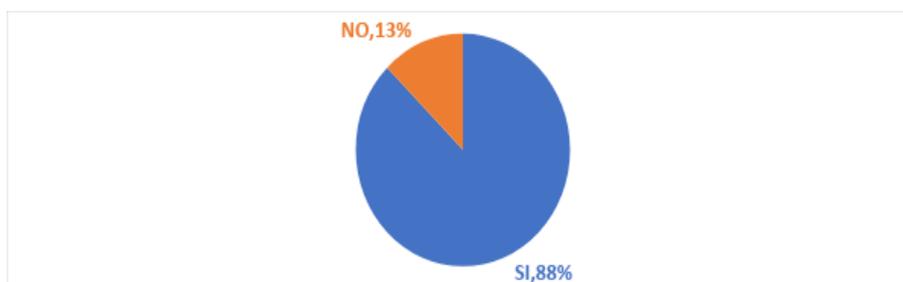
- a. Asesoramiento en el autoconocimiento,
- b. Asesoramiento en la identificación del perfil profesional.
- c. Asesoramiento en la confección de la idea.
- d. Asesoramiento en la construcción del itinerario formativo.
- e. Asesoramiento en la construcción del modelo de negocio.
- f. Asesoramiento para el desarrollo del prototipo.
- g. Asesoramiento para el testeo del modelo de negocio.
- h. Asesoramiento para la construcción de redes con otros emprendedores.
- i. Asesoramiento por el desarrollo del plan de empresa.
- j. Asesoramiento para la obtención de los recursos físicos.
- k. Asesoramiento para la obtención de recursos financieros.
- l. Asesoramiento en el arranque del proyecto.
- m. Acompañamiento en el desarrollo del negocio.
- n. Otros: Márketin digital.

Grado de satisfacción del asesoramiento:

- No realizamos asesoramientos.
- Test.
- Entrevistas telefónicas.
- Desde los Servicios Centrales se remiten cuestionarios de calidad a los proyectos apoyados desde los CADE's.
- Cuestionarios herramienta Qüestback.
- Encuesta satisfacción.
- Encuestas mensuales y anuales.
- Encuestas de satisfacción estandarizadas en todo el programa.
- No se mide de momento.

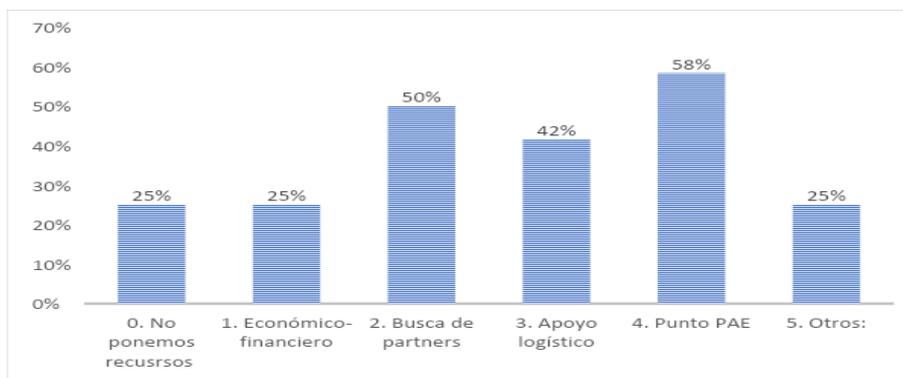
- En el caso de Explorer, se hace una evaluación inicial y final para conocer las expectativas que se tienen y si se han cumplido. En las cápsulas formativas se hace una encuesta de satisfacción final y en los asesoramientos individuales no medimos el grado de satisfacción.
- Sí, existen cuestionarios de satisfacción de cada una de las acciones llevadas a cabo.
- Hacemos encuestas de satisfacción anuales, y también hacemos seguimiento del proyecto al año y hasta los cinco años. Estudiamos la tasa de supervivencia de los proyectos creados desde 2008.

→En cuanto a la cuestión 13: Coordinación con otros organismos regionales para desarrollar vuestra oferta, Gráfica 79:



Gráfica 79. Coordinación con otras agencias de desarrollo. Fuente elaboración propia.

→En cuanto a la cuestión 14, recursos para emprender que ponéis a disposición de la población emprendedora, se observa en la Gráfica 80:



Gráfica 80. Recursos para personas emprendedoras en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.

Qué recursos ponéis a disposición de la población emprendedora:

- Espacios *coworking*, naves, despachos y herramientas de apoyo a emprendedores generadas por nosotros que están publicadas en la web de And Emprende.
- Vivero-espacio *coworking*.

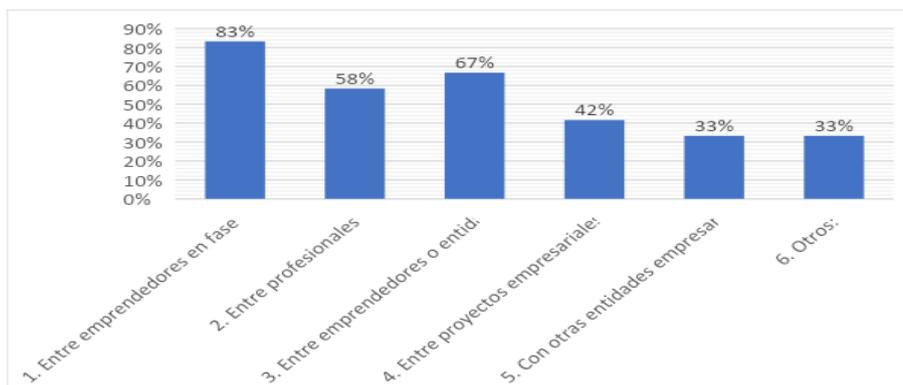
- Centro de Empresas: Locales, despachos y espacio *Coworking*. Premios mejores ideas empresariales (15 ediciones).

→Por lo que hace referencia a la cuestión 15: Construcción de la red de contactos, las personas entrevistadas han contestado, Gráfica 81:

- NO.
- Si.
- Si, ya que desde los CADE´s conocemos el ecosistema local y provincial y nos ponemos en contacto con otros proyectos, organismos, entidades, ....
- Acciones networking.
- Sí, se les oferta la plataforma Cerdanyola Oberta (red de colaboración).
- sí desde el primer año del grado.
- No.
- Sí.
- En Explorer sí que se genera una red de contactos. También, se está intentando poner en marcha a través de Alumni/Som UIB/sempe UIB.
- Se establecen acciones de networking formal, a partir de la constitución de los proyectos tras alta (encuentros empresariales), no obstante, en fases anteriores se fomenta en acciones grupales de puesta en marcha el networking y generación de sinergias y colaboraciones entre emprendedores.
- no es lo principal ya que trabajamos sobre el proyecto empresarial

→En lo que hace referencia a la cuestión 16, sobre el tipo de redes que ayudáis a desarrollar entre la población emprendedora, Gráfica 81:

1. Entre emprendedores en fase inicial.
2. Entre profesionales.
3. Entre emprendedores o entidades sociales.
4. Entre proyectos empresariales.
5. Con otras entidades empresariales.
6. Otros:

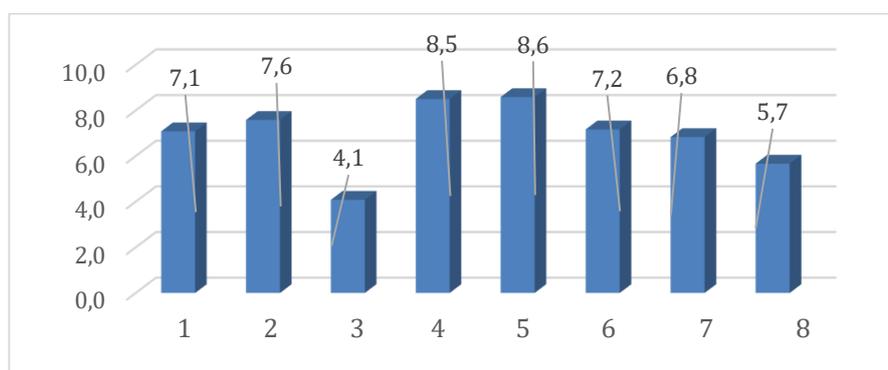


Gráfica 81. Tipos de redes ofertadas en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.

Tipos:

- CoMercat, actividad de networking presencial y virtual que se realiza mensualmente.
- Plataforma Cerdanyola Oberta.
- entre emprendedores y empresarios.
- Red de mentores.

Por lo que hace referencia a la cuestión 17, tipo de formación que se realiza a tu institución, las personas han contestado, Gráfica 82:

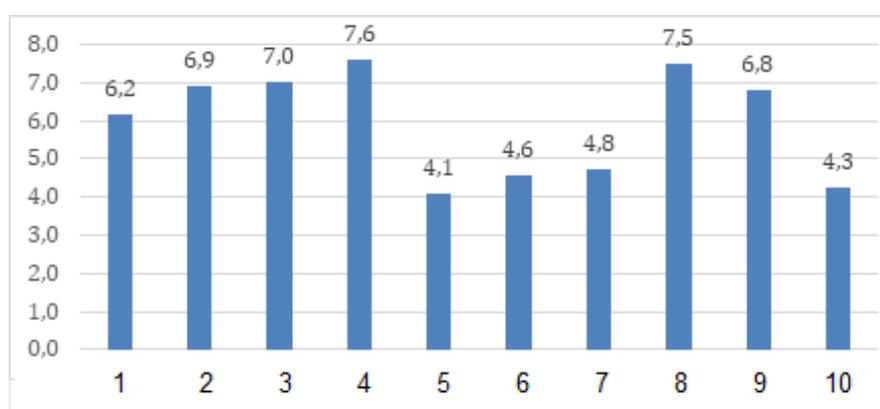


Gráfica 82. Tipología de formación ofertada en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.

- 1) Está ordenada con una hoja de ruta coherente que hace hacer las cosas en orden.
- 2) Hay adecuación y coordinación entre la formación que se realiza, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo.
- 3) Los contenidos están gamificados.
- 4) Las encuestas de satisfacción de las acciones formativas indican que los contenidos son los adecuados.
- 5) Las encuestas de satisfacción indican que el grado de motivación de las PF es.

- 6) Las encuestas de satisfacción indican que el grado de homogeneización de las personas que utilizan los cursos es.
- 7) Mi percepción es que se fomenta la creación de redes entre las personas emprendedoras.
- 8) Mi percepción es que se da por hecho que las personas que utilizan nuestros servicios son personas emprendedoras sin cuestionar ni su perfil ni su proyecto.

→En lo que hace referencia a la cuestión 18. En cuanto a la pedagogía utilizada, Gráfica 83:



Gráfica 83. Pedagogía utilizada en las ADL analizadas. Fuente elaboración propia.

1. Formación Magistral.
  2. Pedagogía constructivista (en la que es el alumno el que debe construir y averiguar por sí mismo los contenidos).
  3. Utilización de casos y problemas.
  4. Utilización de mentorías.
  5. Utilización de elementos de gamificación en los cursos.
  6. Utilización de juegos y simuladores.
  7. Utilización de acciones y dinámicas *Outdoor*.
  8. Utilización de dinámicas participativas.
  9. Utilización de eventos.
  10. Utilización de *Role Playing* o Teatro Social/fórum.
- Otros tipos de pedagogía utilizadas:
- Lego Serious Play, talleres prácticos, competencias transversales, etc.
  - Aprendizaje en equipo.

→En lo que hace referencia a la cuestión 19: Satisfacción de los usuarios en cada modalidad.

- No.
- No.
- Si. del área formativa.
- No la dispongo actualmente.
- Es información interna. Las valoraciones son de 8 a 10, sobre una escala de 1 a 10.
- No se tienen.
- Si.
- Tenemos una media de satisfacción de nuestras acciones formativas para emprendedores en 2019 de un 9,39 sobre 10.
- son datos globales sobre los programas, no sobre cada una de las modalidades

→En lo que hace referencia a la cuestión 20: Percepción como responsable de desarrollo de la utilización e idoneidad de los diferentes métodos pedagógicos:

- Primordial.
- Pobre.
- La metodología pedagógica es una variable que puntúa en la selección del formador, pero no es un factor principal determinante en la elección de este.
- Se puede mejorar en los sistemas pedagógicos más encaminados a la resolución de problemas, a la utilización de gamificación de procesos formativos, plantear más mentorías entre personas seniors y jóvenes emprendedores....
- Buena.
- que les ayuda a desarrollarse de forma personal y profesional desde su ZDP.
- 7/10.
- Es muy importante que se conozcan los diversos modelos y enfoques pedagógicos para adaptarlos al contexto actual tan cambiante y sobre todo porque los nuevos paradigmas lo demandan. Para ello, es necesario que tanto los profesionales que desarrollan esta actividad como la administración que es la facilitadora de los recursos para hacerlo posible, estén concienciados. Podría haber otros instrumentos y métodos para potenciar y dar apoyo al emprendimiento.
- Muy adecuada, pero debe ser revisada y modificada constantemente para adecuarse al entorno cambiante y a las nuevas necesidades del mercado y de

las personas emprendedoras. Hay margen de mejora en la metodología en cuanto a mayor presencia de aspectos de gamificación y presencia de aspectos tecnológicos.

- Debemos incorporar más formación y asesoramiento online y más herramientas interactivas.

## 4.5. Resultados del Objetivo 4: Personas emprendedoras SU, BB y EB.

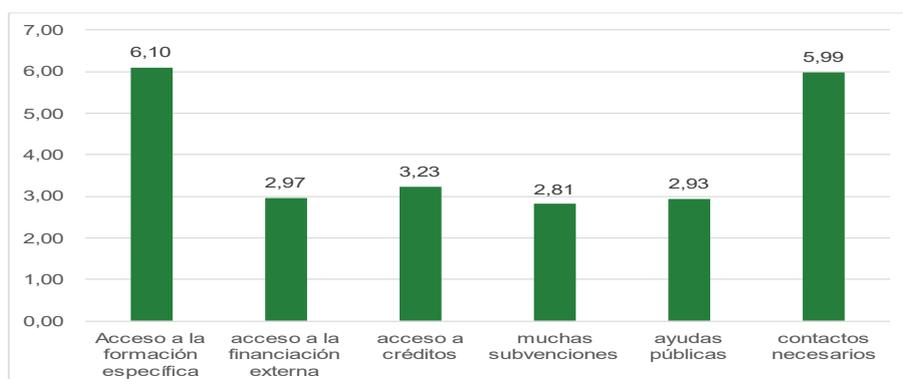
### 4.5.1. Resultados OE6. Personas emprendedoras consolidadas, EB.

Según GEM (2021) el emprendimiento consolidado describe a las personas que llevan funcionando más de 3,5 años. Desde el principio de esta fase, la meta final es optimizar el modelo de negocio, hay un asentamiento del proyecto, pero no una paralización de los análisis y los controles. Es un seguir analizando el proyecto que ya funciona, pero que se espera que nunca decaiga. Una de las principales dificultades en esta fase es el crecimiento desmedido, el abandono, la crisis personal o de socios, la pérdida de visión de la competencia y cómo esta te va adelantando, y al final el cierre si no sabes detectar los posibles problemas latentes que todo proceso que se estanca acaba sufriendo.

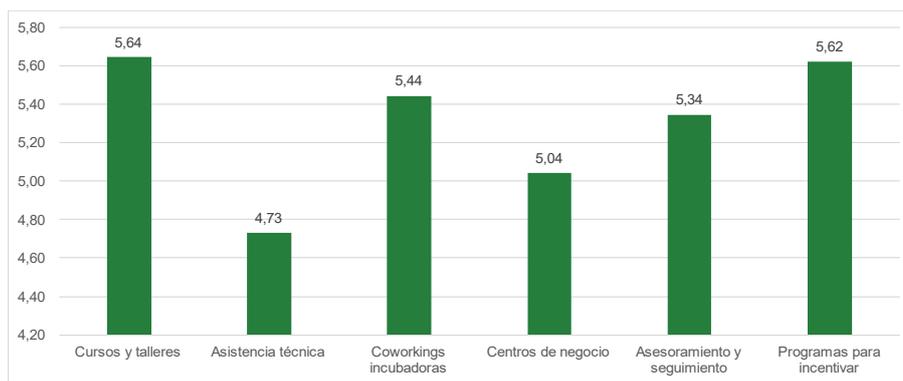
→Bloque 1. Motivo de acceso a los servicios de emprendimiento:

Dada la cantidad de datos, se analizan los siguientes los ítems subdivididos en dos gráficas, Gráfica 84 y Gráfica 85. Aspectos externos al emprendimiento 2. EB. Elaboración Propia.

En la muestra de EB, se observa cómo los elementos de motivación extrínseca en los que se basan la mayoría de las políticas públicas, subvenciones, asesoramiento, formación, son en general menos valorados.



Gráfica 84. Aspectos externos al emprendimiento 1. EB. Elaboración Propia.



Gráfica 85. Aspectos externos al emprendimiento 2. EB. Elaboración Propia.

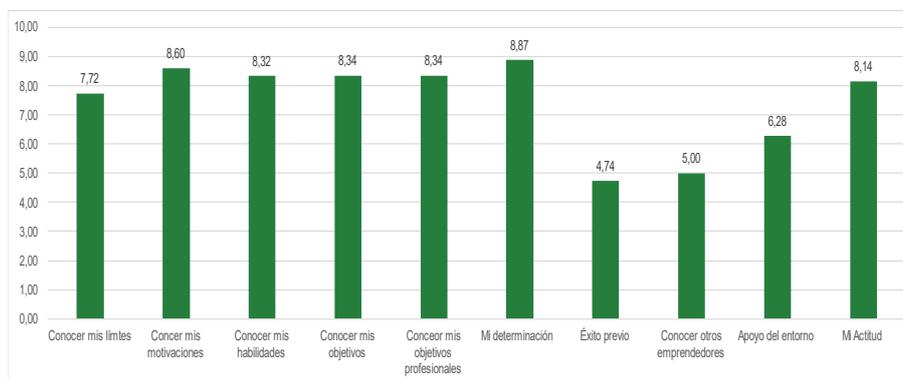
De ellos, los factores más valorados son el fácil acceso a formación específica (6,10), la red de contactos con (5,99), cursos y talleres (5,64), programas para incentivar (5,62), *coworking* e incubadoras (5,44) y asesoramiento y seguimiento (5,34). El resto de los factores analizados suspenden, se observa que el menos valorado es muchas subvenciones (2,81) seguido de ayudas públicas (2,93), acceso a la financiación externa (2,97), acceso a crédito (3,23), y la asistencia técnica (4,73). El análisis de estos factores es especialmente relevante al ser las EB las personas que han demostrado que son capaces de construir un proyecto empresarial y hacerlo funcionar contratando a otras personas.

A nuestro entender, su opinión debería ser tenida en cuenta en tanto en cuanto este colectivo representa las personas que han tenido éxito empresarial constatable, al haber conseguido consolidar sus negocios durante más de tres años y medio, (GEM, 2021).

→Bloque 2. Factores internos al emprendimiento. En el siguiente bloque, Gráfica 866, se analizan los aspectos clave por los que una persona decide emprender desde la motivación intrínseca.

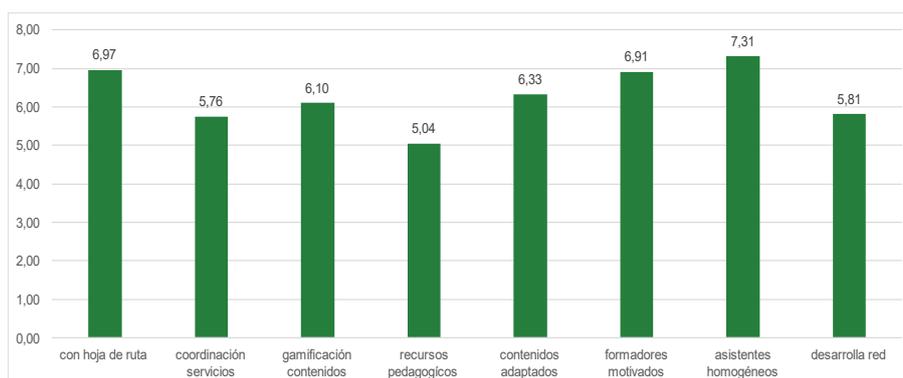
En lo que hace referencia a los elementos de motivación intrínseca más valorados por las personas emprendedoras que han consolidado sus negocios, es decir las que representan las buenas prácticas en la asunción del éxito empresarial, se observa cómo la determinación es el factor más puntuado (8,87), seguido de conocer las propias motivaciones (8,60). A partir de aquí hay dos conjuntos de factores, el primero en orden de importancia compuesto del autoconocimiento de los objetivos profesionales (8,34), objetivos personales (8,34), las propias habilidades (8,32), y actitudes (8,34), y en último lugar en este caso como en el resto de submuestras de personas emprendedoras analizadas el éxito previo (4,74) y el conocer a otras personas emprendedoras que hayan tenido éxito previamente (5), parecen ser los

factores menos puntuados, es decir los factores relacionados con el aprendizaje vicario.



Gráfica 86. Aspectos internos al emprendimiento 2. EB. Elaboración Propia.

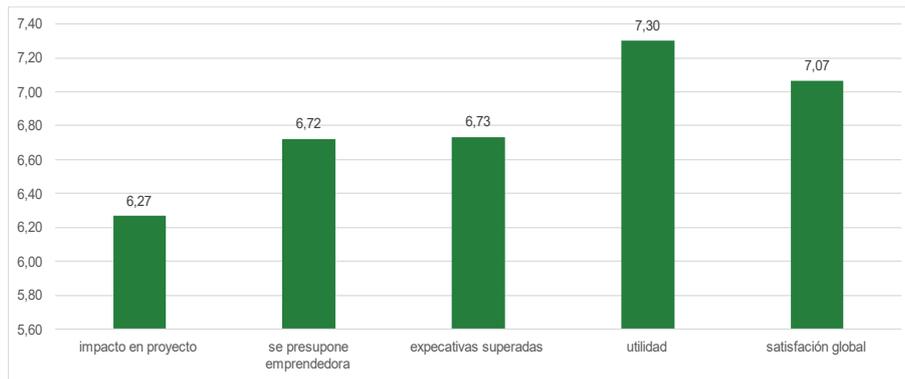
→Bloque 3. En cuanto a la formación recibida: En este bloque se analizan las opiniones de los entrevistados en función de la formación recibida en emprendimiento en dos bloques, el primero centrado en la interacción del alumno con los medios a su alcance, y otra sobre su impresión sobre la acción formativa:



Gráfica 87. Opiniones sobre la formación recibida por las EB 1. Elaboración Propia.

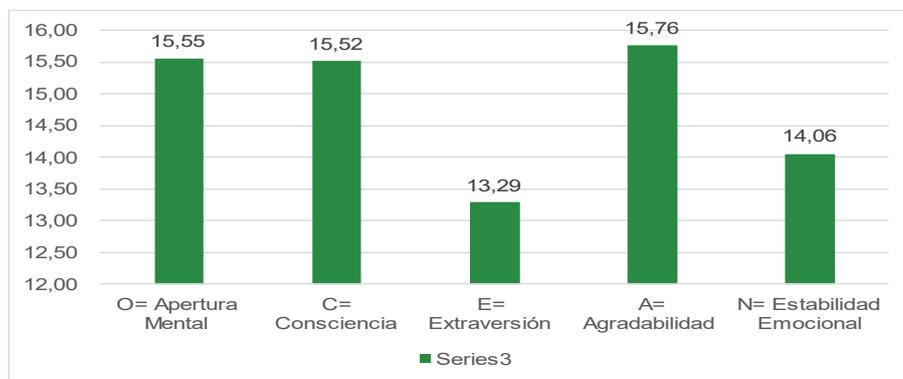
En referencia a la opinión que merece la formación que se lleva a cabo en los centros de emprendimiento, Gráfica 87 y Gráfica 88, se observa como el factor esperado más valorado es la sensación de que los asistentes a estos programas tengan un perfil parecido (7,31), seguido de la utilidad de lo aprendido (7,30), y la alta motivación de las PF (6,91), con una valoración global de (7,01) de satisfacción global de las acciones formativas.

En lo que hace referencia a los factores menos valorados, las expectativas sobre los recursos pedagógicos (5,04), seguida de la constitución de la red de colaboradores (5,81), y la coordinación esperada con el resto de los servicios del centro de emprendimiento (5,76).



Gráfica 88. Opiniones sobre la formación recibida por las EB2. Elaboración Propia.

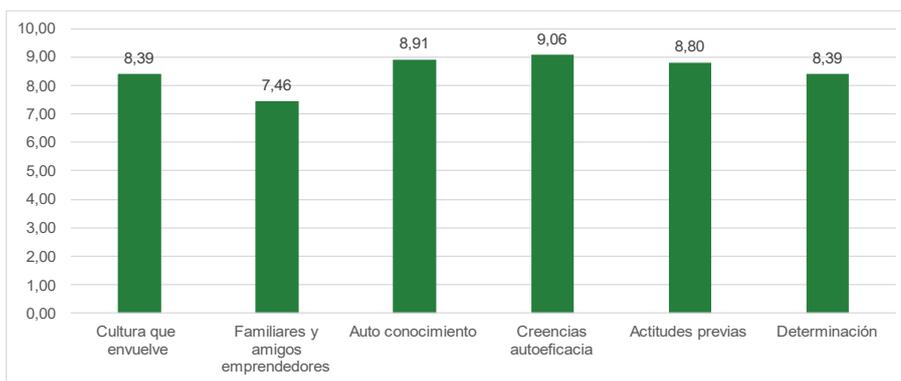
→Bloque 4. Patrón de personalidad: En este bloque se analizan los resultados del perfil de personalidad de las personas emprendedoras, Gráfica 89.



Gráfica 89. Patrón de personalidad de las personas emprendedoras. EB. Elaboración Propia.

Para este colectivo de personas emprendedoras en estado consolidado es decir empresarios con más de 3 años y medio de experiencia que generan empleo, el factor de personalidad en el que más puntúa es la agradabilidad es decir la amabilidad y la asertividad con (15,76), seguido de apertura mental necesaria para llevar a cabo y adaptarse a los cambios (15,55), consciencia, es decir tesón y determinación con (15,52) y siendo los menos puntuados, la estabilidad emocional (14,06) y la extraversión con (13,29).

→Bloque 5. En este bloque se testan los elementos fundamentales de la TCP (Ajzen, 1991), y se introducen los elementos fundamentales de análisis de la tesis, Autoconocimiento y Autodeterminación.



Gráfica 90. Aspectos clave de la TCP y otros factores. EB. Elaboración Propia.

En lo que hace referencia al análisis de este bloque de preguntas, Gráfica 90, se observa como para las personas emprendedoras en estado consolidado el factor clave para el desarrollo de sus negocios, es la creencia sobre la autoeficacia, es decir la superación de los propios límites y creencias irracionales acerca de emprender como el factor más valorado, (9,06). Los siguientes factores más valorados en orden de importancia son: el autoconocimiento personal (8,91), las actitudes previas frente al emprendimiento (8,80), seguidos de la determinación (8,39) y la cultura que le envuelve (8,39). Como en el resto de los colectivos el factor menos valorado es la presencia ausencia de familiares y amigos emprendedores como elemento esencial para llevar a cabo un proyecto empresarial (7,46).

→Por lo que hace referencia a las principales correlaciones encontradas, > 50 %, mediante la matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado EB, Tabla 29, son las siguientes:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1,00	0,05	0,38	-0,01	0,17	-0,02	-0,07	0,26	-0,07	0,28	0,21	0,14	0,33	0,22	0,18	0,42	0,21	0,12	-0,17	0,03	0,05	0,04	-0,24	0,21
2 Edad	0,05	1,00	0,04	0,21	0,14	0,02	0,05	-0,11	0,00	0,08	0,08	-0,19	-0,11	-0,02	-0,07	-0,01	0,19	-0,25	-0,09	0,15	0,05	-0,13	-0,20	-0,04
3 El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0,38	0,04	1,00	0,25	0,51	0,17	-0,15	0,31	0,08	0,67	0,52	0,23	0,51	0,60	-0,02	0,45	0,36	0,13	0,29	0,19	0,04	0,11	0,25	0,08
4 El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	-0,01	0,21	0,25	1,00	0,37	0,45	0,10	0,26	0,39	0,21	0,11	0,34	0,13	0,26	-0,12	0,30	0,04	-0,09	0,03	0,25	-0,11	-0,05	0,23	-0,04
5 El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0,17	0,14	0,51	0,37	1,00	0,33	-0,28	0,63	0,16	0,45	0,52	0,31	0,45	0,41	0,16	0,30	0,38	0,07	0,23	0,30	-0,06	-0,02	0,13	-0,05
6 El fácil acceso a la financiación externa business angels	-0,02	0,02	0,17	0,45	0,33	1,00	-0,02	0,36	0,22	0,21	0,25	0,31	0,27	0,22	-0,07	0,16	0,19	0,05	-0,02	0,22	-0,18	-0,19	0,16	-0,11
7 En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	-0,07	0,05	-0,15	0,10	-0,28	-0,02	1,00	-0,22	-0,01	-0,27	-0,27	-0,29	-0,28	-0,22	-0,08	-0,05	-0,05	-0,27	-0,03	-0,17	-0,25	0,03	0,19	-0,20
8 Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacia hacer las cosas en orden correcto	0,25	-0,11	0,31	0,28	0,63	0,36	-0,22	1,00	0,19	0,26	0,27	0,24	0,46	0,32	0,09	0,52	0,32	0,15	0,12	0,05	-0,19	0,10	0,09	0,12
9 Haber tenido éxito empresarial previamente	-0,07	0,00	0,08	0,28	0,16	0,22	-0,01	0,19	1,00	0,07	0,08	0,19	-0,05	0,00	-0,10	0,09	-0,06	0,08	0,02	0,40	-0,26	0,01	0,17	0,21
10 La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0,28	0,08	0,67	0,21	0,45	0,21	-0,27	0,26	0,07	1,00	0,80	0,28	0,56	0,48	0,07	0,37	0,36	0,03	0,27	0,38	-0,02	-0,01	0,19	-0,02
11 La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	0,21	0,08	0,52	0,11	0,53	0,25	-0,27	0,27	0,08	0,80	1,00	0,23	0,45	0,30	0,27	0,25	0,36	-0,02	0,19	0,33	-0,05	-0,09	0,10	0,00
12 La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0,14	-0,19	0,23	0,34	0,31	0,31	-0,29	0,24	0,19	0,28	0,23	1,00	0,48	0,38	-0,14	0,26	0,05	0,13	0,14	0,33	0,04	-0,01	0,04	0,25
13 La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0,33	-0,11	0,51	0,13	0,45	0,27	-0,28	0,48	-0,05	0,56	0,45	0,48	1,00	0,53	-0,03	0,39	0,30	0,13	0,25	0,14	0,23	-0,13	0,11	0,05
14 La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0,22	-0,02	0,60	0,26	0,41	0,22	-0,22	0,32	0,00	0,45	0,30	0,38	0,53	1,00	-0,14	0,40	0,31	0,10	0,10	0,16	0,15	0,02	0,14	-0,04
15 Nivel máximo de estudios	0,18	-0,07	-0,01	-0,13	0,16	-0,07	-0,08	0,09	-0,10	0,07	0,27	-0,14	-0,03	-0,14	1,00	-0,21	0,06	-0,16	0,11	-0,06	0,00	-0,01	-0,25	0,08
16 Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0,42	-0,01	0,45	0,30	0,30	0,16	-0,05	0,52	0,09	0,37	0,25	0,26	0,39	0,40	-0,21	1,00	0,24	0,29	0,03	0,17	0,05	0,11	0,24	0,16
17 Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar	0,21	0,19	0,36	0,04	0,38	0,19	-0,05	0,32	-0,06	0,36	0,36	0,05	0,30	0,31	0,06	0,24	1,00	-0,02	0,16	0,10	-0,13	0,17	0,20	0,05
18 Sexo	0,12	-0,25	0,13	-0,09	0,07	0,05	-0,27	0,15	0,08	0,03	-0,02	0,13	0,13	0,10	-0,16	0,29	-0,02	1,00	0,02	0,02	0,05	0,19	0,15	0,26
19 Que haya una Cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial	-0,17	-0,09	0,29	0,03	0,23	-0,02	-0,03	0,12	0,02	0,27	0,19	0,14	0,25	0,10	0,11	0,03	0,16	0,02	1,00	0,13	0,09	0,08	0,44	0,12
20 Que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial	0,03	0,15	0,19	0,25	0,30	0,22	-0,17	0,05	0,40	0,38	0,33	0,33	0,14	0,16	-0,06	0,17	0,10	0,02	0,13	1,00	0,09	0,19	0,16	0,11
21 El autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0,05	0,05	0,04	-0,11	-0,06	-0,18	-0,25	-0,19	-0,26	-0,02	-0,05	0,04	0,23	0,15	0,00	0,05	-0,13	0,05	0,08	0,09	1,00	-0,05	-0,17	0,13
22 Las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial	0,04	-0,13	0,11	-0,05	-0,02	-0,19	0,03	0,10	0,01	-0,01	-0,09	-0,01	-0,13	0,02	-0,01	0,11	0,17	0,19	0,08	0,19	-0,05	1,00	0,32	0,25
23 Tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial	-0,24	-0,20	0,25	0,23	0,13	0,16	0,19	0,09	0,17	0,19	0,10	0,04	0,11	0,14	-0,25	0,24	0,20	0,15	0,44	0,16	-0,17	0,32	1,00	0,02
24 La determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial	0,21	-0,04	0,08	-0,04	-0,05	-0,11	-0,20	0,12	0,21	-0,02	0,00	0,25	0,05	-0,04	0,08	0,16	0,05	0,26	0,12	0,11	0,13	0,25	0,02	1,00

Tabla 29. Tabla matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado EB.

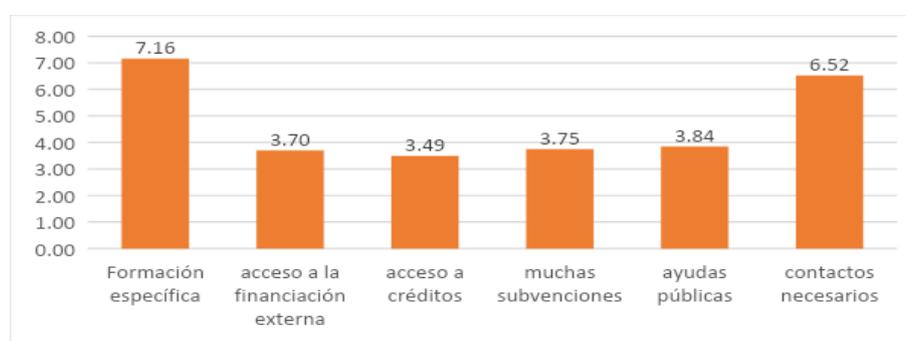
- 80% La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras / La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados
- 67% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras
- 63% Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto / El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa
- 60% La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento / El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento
- 56% La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras / La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa.

#### 4.5.2. Resultados OE7. Personas emprendedoras en estado nuevo, BB.

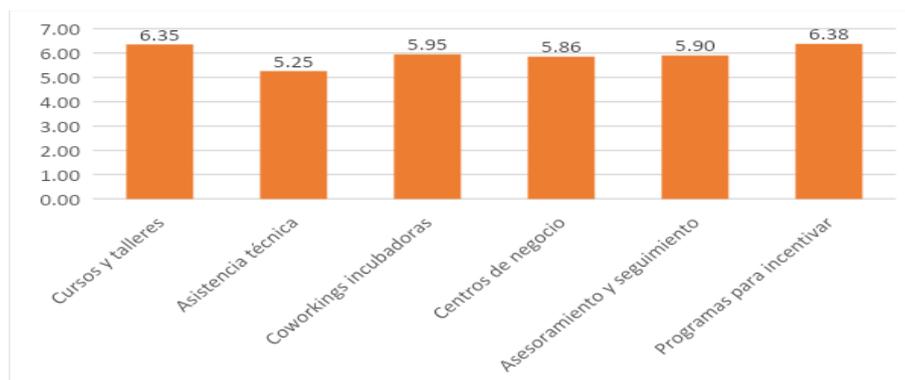
Según GEM (2021), el emprendimiento Nuevo, describe a las personas que llevan funcionando entre 3 meses y 3,5 años. La idea ya está funcionando, ya se empieza a facturar, a vender, a realizar la actividad económica que se pretendía, y con ello empiezan los análisis reales y las comparativas. Se sabe a dónde se quería ir, se analiza donde se está, se ven los problemas y las soluciones, se observan ayudas que no han llegado y apoyos que no se esperaban. Se habla de crecer o no. Se ponen sistemas de control financiero y de calidad, se reconoce la importancia de la venta y del márketing constante para no perder posición.

→Bloque 1. Motivo de acceso a los servicios de emprendimiento:

Dada la cantidad de datos, se analizan los siguientes los ítems subdivididos en dos gráficas, Gráfica 91 y Gráfica 92.



Gráfica 91. Aspectos externos al emprendimiento 1. Personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia.



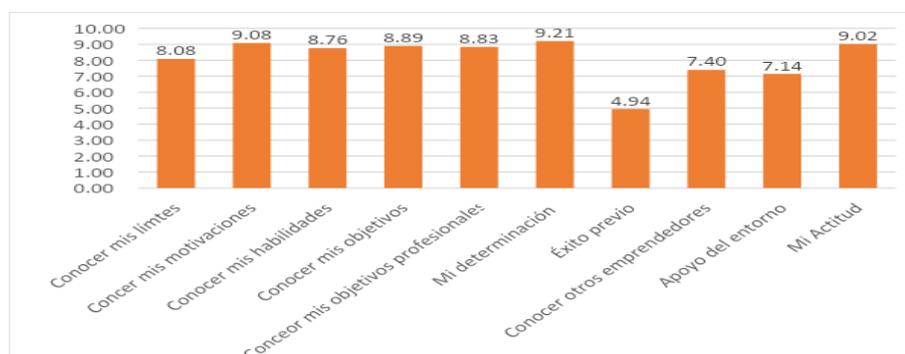
Gráfica 92. Aspectos externos al emprendimiento 2. Personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia.

Por lo que hace referencia a los factores de motivación extrínseca de las personas emprendedoras nuevas, se observa como los factores más valorados por las personas que llevan emprendiendo en los primeros tres años de vida del proyecto empresarial es la formación específica, (7,16), la red de contactos que pasa a segundo lugar (6,52) y los programas dirigidos a incentivar el emprendimiento (6,38), como veremos en el colectivo SU.

Los factores menos valorados son al igual que en el otro grupo que compone el TEA, SU, el acceso a créditos, (3,49), el acceso a la financiación externa, (3,70), las subvenciones, (3,75) o las ayudas públicas, (3,84). Se comprueba la notable diferencia (2 puntos menos de media), en las valoraciones de los elementos menos valorados, lo que hace pensar en cómo conforme pasa el tiempo, estos factores de motivación extrínseca pesan notablemente todavía menos en las personas emprendedoras nuevas que en sus compañeras del índice TEA.

→Bloque 2. Factores internos al emprendimiento:

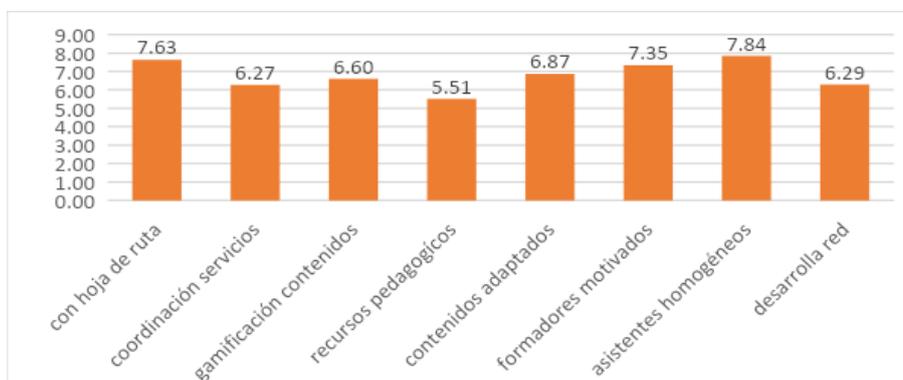
En el siguiente bloque, Gráfica 93, se analizan los aspectos clave por los que una persona decide emprender desde la motivación intrínseca.



Gráfica 93. Aspectos internos al emprendimiento. Personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia

En cuanto a los factores de motivación intrínseca, se observa cómo el comportamiento de estos factores sigue un patrón parecido al grupo naciente, en donde el patrón más

valorado es la determinación, (9,21), seguida del conocimiento de las motivaciones propias, que pasa a segundo lugar, (9,08) las actitudes (9,02), el autoconocimiento de los objetivos personales (8,89), profesionales (8,83), las habilidades (8,89) y los propios límites (8,08). Por el contrario, los menos valorados son el éxito previo (4,94), el apoyo del entorno (7,14), o conocer a otros emprendedores (7,4).

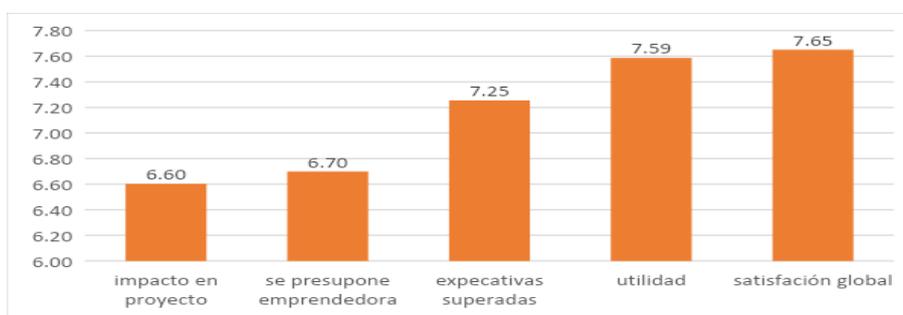


Gráfica 94. Opiniones sobre la formación recibida por las personas emprendedoras nuevas 1. Elaboración Propia.

→Bloque 3. En cuanto a la formación recibida:

En este bloque se analizan las opiniones de los entrevistados en función de la formación recibida en emprendimiento en dos bloques, el primero centrado en la interacción del alumno con los medios a su alcance, y otra sobre su impresión sobre la acción formativa.

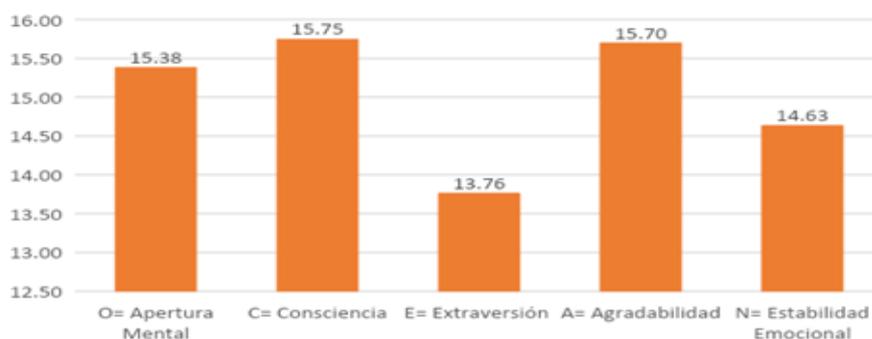
En cuanto a la formación, se observa en la Gráfica 94 y Gráfica 95, como el elemento más valorado en este grupo igual que en el anterior es la homogeneización de los grupos (7,84), seguido de la deseabilidad de la lógica de los contenidos, (7,83) con alto índice satisfacción (7,65), y una fuerte utilidad de lo aprendido (7,59). Por el contrario los factores menos valorados de la formación emprendedora son los recursos pedagógicos, en los que se observa un amplio margen de desarrollo, la coordinación con el resto de servicios ofrecidos (6,27).



Gráfica 95. Opiniones sobre la formación recibida por las personas emprendedoras nuevas 2. Elaboración Propia.

→Bloque 4. Patrón de personalidad:

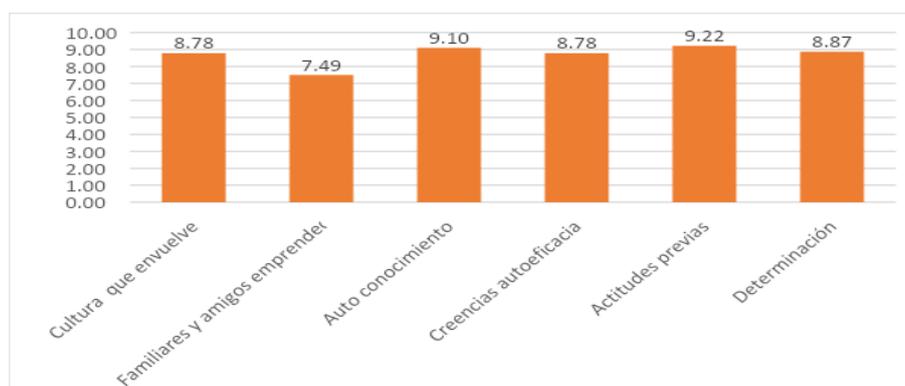
En este bloque, Gráfica 96, se analizan los resultados del perfil de personalidad de las personas emprendedoras.



Gráfica 96. Patrón de personalidad de las personas emprendedoras nuevas. Elaboración Propia.

En cuanto al perfil de personalidad resultante, las BB tienen un perfil muy diferenciado respecto al naciente. Como principal factor de personalidad aparece Consciencia, (15,75) es decir, es la determinación y tesón en llevar a cabo los proyectos el factor principal junto con agradabilidad (15,70). El tercer factor por orden de importancia es la apertura mental (15,38), siendo la estabilidad emocional (14,63), y especialmente la extraversión, (13,76) el factor menos relevante.

Bloque 5. En este bloque, se testan los elementos fundamentales de la TCP (Ajzen, 1991) y se introducen los elementos fundamentales de análisis de la tesis, Autoconocimiento y Determinación.



Gráfica 97. Aspectos clave de la TCP y otros factores. BB. Elaboración Propia.

En este sentido en la Gráfica 97, se observa que para las BB el principal factor para la adquisición de la intencionalidad emprendedora son las actitudes previas, (9,22), seguidas del autoconocimiento (9,10), siendo la presencia / ausencia de familiares emprendedores el factor menos relevante (7,49).

→Por lo que hace referencia a las principales correlaciones encontradas, > 50 %, mediante la matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado EB, Tabla 30, son las siguientes:

- 81% La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras / La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados
- 74% El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa / La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa
- 73% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa
- 70% El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa / El fácil acceso a la financiación externa *business angels*
- 68% El fácil acceso a la financiación externa *business angels* / La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa
- 67% Edad / Sexo
- 64% Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa / Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa
- Actitudes creencias y Autoconocimiento correlacionan en valores próximos al 50%.

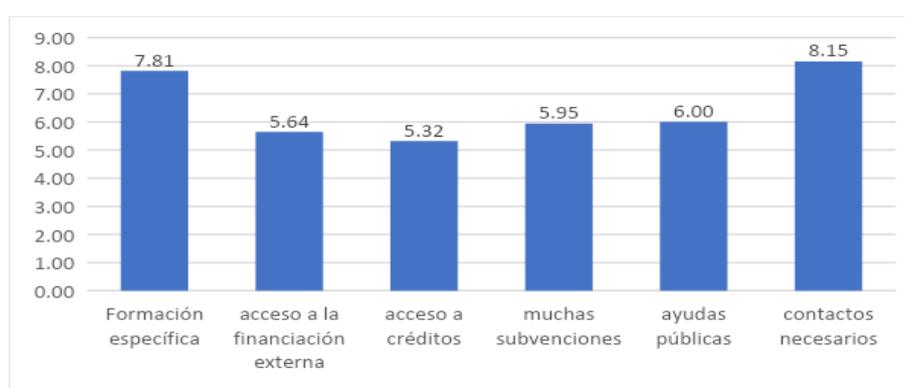
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1,00	-0,18	0,54	0,25	0,22	0,40	0,09	-0,04	0,33	0,20	0,16	0,20	0,34	0,17	0,10	0,22	0,64	0,01	-0,14	-0,10	-0,21	0,22	0,23	0,12	-0,07698853
Edad	-0,18	1,00	-0,13	-0,29	-0,10	-0,33	-0,19	0,35	-0,09	-0,09	-0,11	-0,14	-0,36	0,01	-0,03	0,28	-0,23	0,05	0,67	0,27	-0,08	0,03	0,01	0,11	0,24396799
El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0,54	-0,13	1,00	0,09	0,46	0,07	0,10	-0,15	0,17	0,07	0,46	0,49	0,25	0,51	0,42	0,10	0,73	0,01	-0,20	0,13	0,06	0,25	0,24	0,17	0,04456766
El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa	0,25	-0,29	0,09	1,00	0,13	0,70	0,06	0,05	0,18	0,34	0,09	0,11	0,74	0,02	0,07	-0,18	0,26	0,07	0,10	-0,19	0,15	0,10	0,14	0,08	-0,05401664
El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0,22	-0,10	0,46	0,13	1,00	0,04	0,12	-0,21	0,08	0,14	0,16	0,29	0,20	0,55	0,41	-0,06	0,33	0,03	0,31	0,30	0,21	0,16	0,26	0,15	0,28584611
El fácil acceso a la financiación externa <i>business angels</i>	0,40	-0,33	0,07	0,70	0,04	1,00	0,24	0,02	0,07	0,27	-0,05	0,09	0,63	0,03	-0,17	-0,57	0,29	0,02	-0,15	-0,37	-0,23	0,03	0,14	0,07	-0,15358686
En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial	0,09	-0,19	0,10	0,06	0,12	0,24	1,00	0,00	-0,03	-0,03	0,03	0,09	0,15	0,04	-0,12	0,24	-0,03	-0,14	0,13	-0,08	0,00	0,17	-0,02	0,14	-0,22008591
Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento	-0,04	0,35	-0,15	0,05	-0,21	0,02	0,00	1,00	-0,05	-0,00	0,03	-0,06	0,06	-0,23	-0,11	0,26	-0,20	0,11	-0,78	0,07	-0,02	0,08	-0,04	0,13	0,10885984
Está orientada con una hoja de ruta coherente que había hacer las cosas en orden correcto	0,33	-0,09	0,17	0,18	0,08	0,07	-0,03	-0,05	1,00	0,09	0,14	0,13	0,08	0,11	0,17	0,05	0,40	0,01	0,17	0,16	0,11	0,27	0,07	0,12	0,06932441
Haber tenido éxito empresarial previamente	0,20	-0,09	0,07	0,34	0,14	0,27	-0,03	0,00	0,09	1,00	0,20	0,22	0,27	0,11	0,08	-0,18	0,09	0,32	0,69	-0,05	0,05	0,07	0,05	-0,02	-0,06310768
La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0,16	-0,11	0,46	0,09	0,16	-0,05	0,03	0,03	0,14	0,20	1,00	0,81	-0,01	0,29	0,38	-0,09	0,34	0,20	-0,30	0,07	0,20	0,29	0,02	-0,06	-0,04190346
La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	0,20	-0,14	0,49	0,11	0,29	0,09	0,09	-0,06	0,13	0,22	0,81	1,00	0,06	0,35	0,32	-0,63	0,33	0,13	-0,32	0,01	0,08	0,23	0,06	-0,01	-0,04486807
La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0,34	-0,36	0,25	0,74	0,20	0,68	0,15	0,06	0,08	0,27	-0,01	0,06	1,00	0,20	0,11	-0,10	0,37	0,02	-0,63	-0,13	0,01	0,02	0,15	0,12	-0,13568656
La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0,17	0,01	0,51	0,02	0,55	0,03	0,04	-0,23	0,11	0,11	0,29	0,35	0,20	1,00	0,47	0,24	0,44	0,26	-0,41	0,21	0,13	0,06	0,20	0,18	0,08890818
La existencia de programas para incentivar el emprendimiento	0,10	-0,03	0,42	0,07	0,41	-0,17	-0,12	-0,11	0,17	0,08	0,39	0,32	0,11	0,47	1,00	-0,05	0,40	0,19	-0,39	0,23	0,25	0,15	0,16	-0,08	0,07123674
Nivel máximo de estudios	0,22	0,28	0,10	-0,02	-0,01	-0,01	0,24	0,26	0,05	-0,18	-0,09	-0,63	-0,01	0,02	-0,05	1,00	0,09	-0,15	-0,25	0,11	-0,09	0,17	0,22	0,21	0,05970041
Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0,64	-0,23	0,73	0,26	0,33	0,29	-0,03	-0,20	0,40	0,09	0,34	0,33	0,37	0,44	0,40	0,09	1,00	-0,07	-0,19	-0,01	-0,05	0,27	0,23	0,11	-0,0542279
Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar	0,01	0,06	0,01	0,07	0,03	0,02	-0,14	0,11	0,01	0,32	0,20	0,13	0,02	0,26	0,19	-0,15	-0,07	1,00	0,13	0,15	0,13	0,00	0,13	-0,01	0,13524398
Sexo	-0,14	0,07	-0,20	0,10	0,03	-0,01	0,13	-0,08	0,17	-0,07	-0,03	-0,33	-0,06	0,00	0,00	-0,25	-0,19	0,13	1,00	0,13	0,15	0,01	-0,10	-0,16	-0,07852752
Que haya una Cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial	-0,10	0,27	0,13	-0,19	0,30	-0,37	-0,08	0,07	0,16	-0,05	0,07	0,11	-0,13	0,21	0,23	0,11	-0,01	0,15	0,13	1,00	0,56	0,41	0,31	0,26	0,33130409
Que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial	-0,21	-0,08	0,06	0,15	0,21	-0,23	0,00	-0,02	0,11	0,05	0,20	0,08	0,01	0,13	0,25	-0,09	-0,05	0,13	0,15	0,56	1,00	0,24	0,12	0,08	0,12505299
El autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0,22	0,03	0,25	0,10	0,16	0,03	0,17	0,08	0,27	0,07	0,29	0,23	0,02	0,06	0,15	0,17	0,27	0,00	0,13	0,41	0,24	1,00	0,51	0,49	0,25007324
Las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial	0,23	0,01	0,24	0,14	0,26	0,14	-0,02	-0,04	0,07	0,05	0,02	0,06	0,15	0,20	0,16	0,22	0,23	0,13	-0,10	0,31	0,12	0,51	1,00	0,50	0,45102939
Tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial	0,12	0,11	0,17	0,08	0,15	0,07	0,14	0,13	0,12	-0,02	-0,06	-0,13	0,12	0,18	-0,08	0,21	0,11	-0,01	-0,16	0,26	0,08	0,49	0,50	1,00	0,4185998
La determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial	-0,077	0,244	0,0446	-0,054	0,2858	-0,154	-0,22	0,1089	0,0693	-0,063	-0,042	-0,45	-0,136	0,0889	0,0712	0,06	-0,054	0,1352	-0,71	0,3313	0,1251	0,2501	0,451	0,4186	1

Tabla 30. Tabla matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado BB.

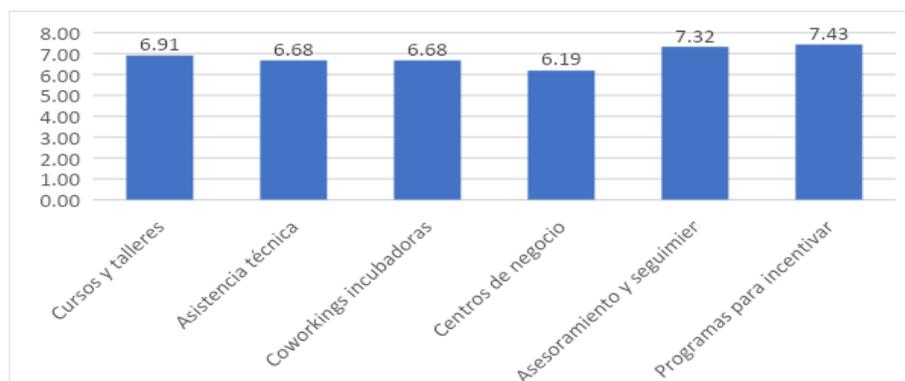
### 4.5.3. Resultados OE8. Personas emprendedoras en estado Naciente, SU.

Según GEM (2021), el Emprendimiento Naciente, describe a las personas que llevan emprendiendo menos de 3 meses. Agrupa las iniciativas que ya están en fase de construcción, donde se ha pasado de la fase de análisis a la de toma de iniciativas y decisiones. Ya se sabe qué hacer y se está modulando con las primeras inversiones, aunque todavía no se está facturando. Un periodo de gastos, de miedos, de dudas, de necesidad de apoyos, de alegrías. A continuación, se pasa a detallar las respuestas de este colectivo:

→Bloque 1. Motivo de acceso a los servicios de emprendimiento: Dada la cantidad de datos, se analizan los siguientes los ítems subdivididos en dos gráficas, Gráfica 98 y Gráfica 99.



Gráfica 98. Aspectos externos al emprendimiento 1. SU. Elaboración Propia.

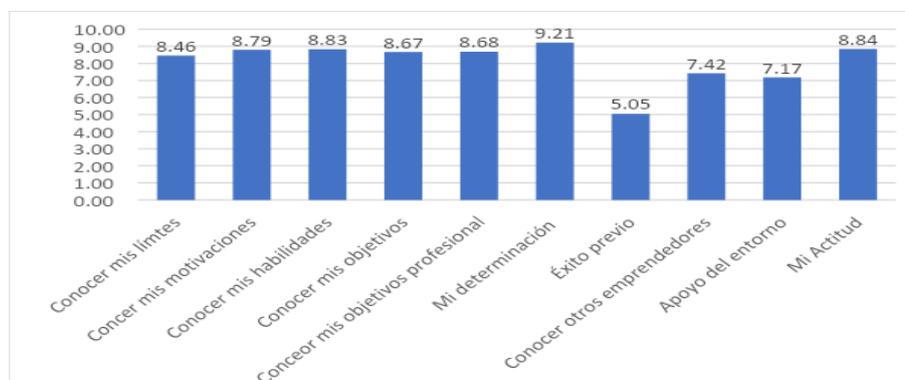


Gráfica 99. Aspectos externos al emprendimiento 2. SU. Elaboración Propia.

Como se puede observar los aspectos que más afectan externamente para comenzar un emprendimiento, para las SU, son en primer lugar la red de contactos, (8,15), en segundo lugar, la formación específica sobre cómo crear tu propia empresa, (7,81) seguido de programas públicos para incentivar el emprendimiento (7,43) y el asesoramiento individual, (7,32).

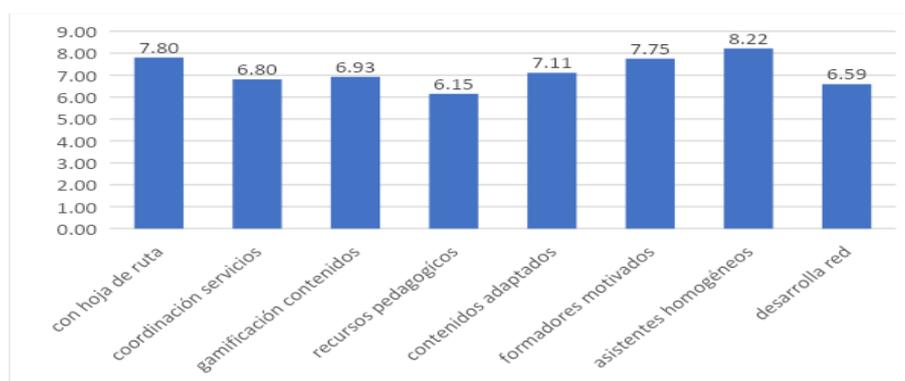
Por el contrario, los menos interesantes son el acceso a créditos, (5,32), el acceso a financiación externa (5,64), las subvenciones (5,95) y las ayudas públicas, (6,00).

→Bloque 2. Factores internos al emprendimiento. En el siguiente bloque, Gráfica 100, se analizan los aspectos clave por los que una persona decide emprender desde la motivación intrínseca.



Gráfica 100. Aspectos internos al emprendimiento. SU. Elaboración Propia.

El análisis de los factores internos, indican que el factor más relevante para las SU, es decir para aquellas que todavía no han dado inicio su proyecto o llevan menos de tres meses, son en primer lugar, la propia determinación de la persona (9,21), la actitud (8,84), y conocer sus puntos fuertes (habilidades) y motivaciones (8,83; 8,79), seguido de cerca por el conocimiento de sus propósitos personales y objetivos profesionales (8,68; 8,67). Los menos valorados son haber tenido éxito previo 5,05, el apoyo del entorno (7,17), y conocer a otros emprendedores (7,42).



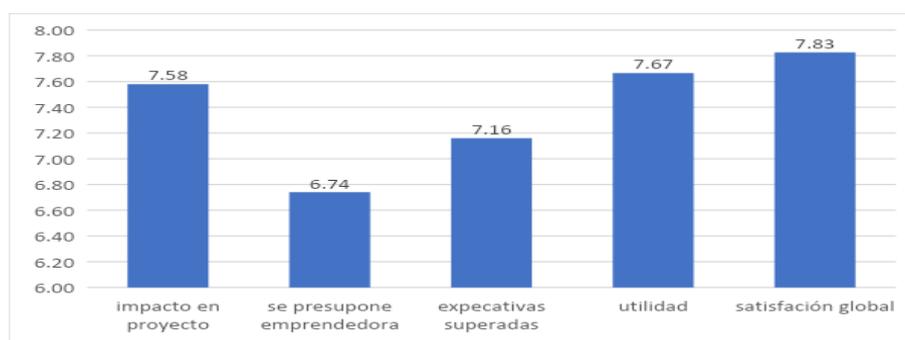
Gráfica 101. Opiniones sobre la formación recibida por las SU 1. Elaboración Propia.

→Bloque 3. En cuanto a la formación recibida:

En este bloque se analizan las opiniones de los entrevistados en función de la formación recibida en emprendimiento en dos bloques, el primero centrado en la interacción del alumno con los medios a su alcance, y otra sobre su impresión sobre la acción formativa:

Por lo que hace referencia a la formación recibida o que esperan recibir, Gráfica 101 y Gráfica 102 en general se observa que creen que el grado de satisfacción será alto (7,83) la deseabilidad de que la formación que están recibiendo o recibirán estará ordenada en una secuencia lógica (7,80), con PF motivados (7,75) en un ambiente en el que los asistentes tendrán un perfil homogéneo (8,22)

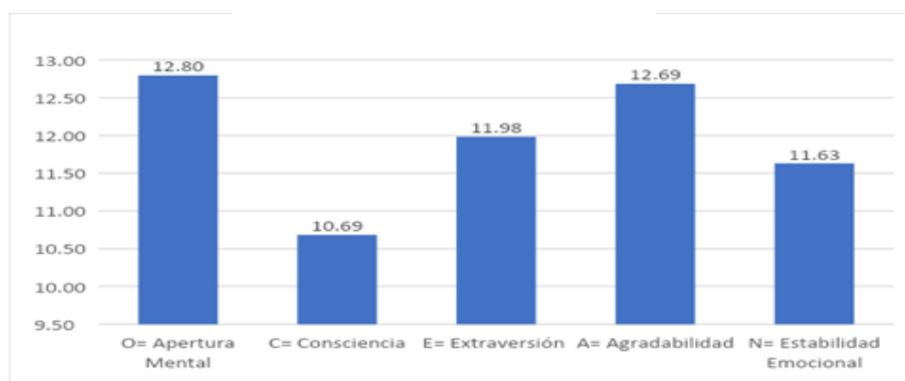
No esperan ni creen que los recursos pedagógicos sean los adecuados (6,15), que se les ayude a desarrollar la red (6,59), (o que se les haga cuestionar su idea o estatus emprendedor, (6,74), ni que estén coordinados con el resto de los servicios (6,80), ni gamificados (6,93).



Gráfica 102. Opiniones sobre la formación recibida por las SU 2. Elaboración Propia.

→Bloque 4. Patrón de personalidad:

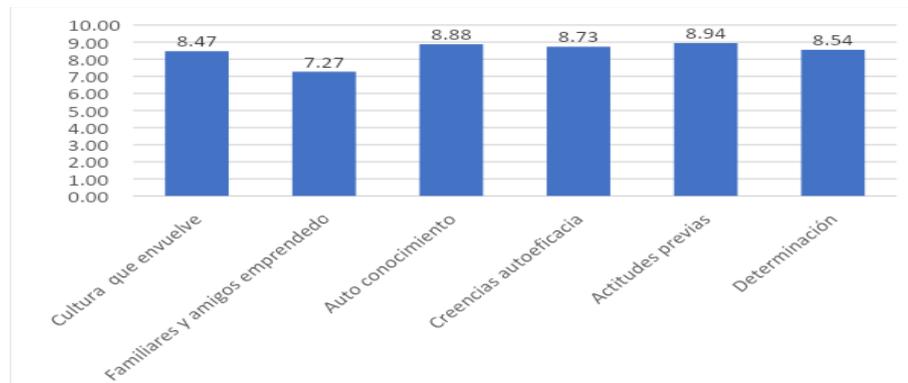
En este bloque se analizan los resultados del perfil de personalidad de las personas emprendedoras.



Gráfica 103. Patrón de personalidad de las SU. Elaboración Propia.

En cuanto al perfil de personalidad resultante, Gráfica 103, las SU, como principal factor de personalidad suelen tener una gran apertura mental a la consecución de proyectos y nuevas experiencias, (12,8), son personas afables y agradables al trato (12,69) con un componente menos pronunciado de consciencia (tesón + determinación) 10,69 y estabilidad emocional (neuroticismo 11,63).

→Bloque 5. En este bloque se testan los elementos fundamentales de la TCP (Ajzen, 1991), y se introducen los elementos fundamentales de análisis de la tesis, Autoconocimiento y Determinación, Gráfica 104.



Gráfica 104. Aspectos clave de la TCP y otros factores, en las SU. Elaboración Propia.

Por lo que hace referencia a los componentes de la TCP (Ajzen, 1991), ampliados con los factores de autoconocimiento y determinación, los factores más valorados son las actitudes previas (8,94), el autoconocimiento personal, (8,88), las creencias de autoeficacia 8,73 y la autodeterminación (8,54). Siendo las menos valoradas la existencia de familiares o amigos emprendedores (7,27) y la cultura que envuelve a la persona (8,47) como las menos determinantes para emprender.

→Por lo que hace referencia a las principales correlaciones encontradas, > 50 %, mediante la matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado SU, Tabla 31 las siguientes:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa	1,00	0,16	0,41	0,27	-0,13	0,26	0,04	0,20	-0,06	0,40	0,31	0,37	0,16	0,17	-0,15	0,57	-0,06	0,04	-0,09	-0,16	0,12	-0,05	0,04	-0,17
2 Edad	0,16	1,00	-0,25	0,07	-0,37	0,10	0,33	-0,09	-0,10	-0,37	-0,16	0,00	-0,27	-0,44	0,16	-0,09	-0,29	-0,05	-0,07	-0,06	0,11	-0,24	0,23	-0,10
3 El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento	0,41	-0,25	1,00	0,18	0,60	0,11	-0,21	0,31	-0,03	0,65	0,56	0,33	0,65	0,60	-0,27	0,62	0,13	-0,03	0,13	0,01	0,21	-0,07	-0,08	-0,14
4 Favorables para crear tu propia empresa	0,27	0,07	0,18	1,00	0,28	0,59	0,08	0,31	0,01	0,24	0,04	0,57	0,10	0,33	-0,17	0,43	0,17	-0,12	-0,01	-0,09	0,00	-0,04	0,14	-0,09
5 El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa	0,13	-0,37	0,60	0,26	1,00	0,12	-0,35	0,47	-0,05	0,40	0,31	0,20	0,58	0,51	-0,33	0,49	0,20	0,13	0,28	0,17	0,17	0,10	0,10	0,03
6 El fácil acceso a la financiación externa business angels	0,26	0,10	0,11	0,59	0,12	1,00	0,09	0,27	-0,04	0,04	0,02	0,52	0,11	0,18	-0,02	0,40	0,21	-0,08	-0,17	-0,19	-0,07	-0,12	0,18	-0,15
7 Estado emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos	0,04	0,33	-0,21	0,08	-0,35	0,09	1,00	-0,04	-0,01	-0,38	-0,35	0,17	-0,31	-0,23	0,36	-0,25	-0,35	-0,05	-0,47	-0,16	-0,19	-0,24	0,05	-0,05
8 Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacia hacer las cosas en orden correcto	0,20	-0,09	0,31	0,31	0,47	0,27	-0,04	1,00	-0,09	0,12	0,05	0,14	0,18	0,20	-0,01	0,57	0,03	0,29	0,06	-0,08	0,17	0,00	0,07	0,01
9 Haber tenido éxito empresarial previamente	-0,06	-0,10	-0,03	0,01	-0,05	-0,04	-0,01	-0,09	1,00	0,13	0,13	0,05	0,12	0,04	-0,04	-0,15	0,31	-0,06	0,07	-0,08	-0,02	0,09	-0,10	0,12
10 La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras	0,40	-0,37	0,65	0,24	0,40	0,04	-0,38	0,12	0,13	1,00	0,84	0,03	0,46	0,50	-0,26	0,47	0,35	-0,06	0,07	0,04	0,18	0,11	0,02	0,02
11 La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados	0,31	-0,16	0,56	0,04	0,31	0,02	-0,35	0,05	0,13	0,84	1,00	-0,12	0,45	0,33	-0,28	0,35	0,30	-0,10	0,12	-0,05	0,13	-0,01	-0,01	0,00
12 La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa	0,37	0,00	0,35	0,57	0,20	0,52	0,17	0,14	0,05	0,03	-0,12	1,00	0,29	0,29	-0,13	0,44	0,08	0,08	0,02	-0,09	0,05	-0,04	-0,15	-0,13
13 La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa	0,16	-0,27	0,65	0,10	0,58	0,11	-0,31	0,18	0,12	0,46	0,45	0,29	1,00	0,62	-0,33	0,40	0,23	0,05	0,17	0,05	0,22	0,02	0,01	0,05
14 La existencia de programas para incentivar la emprendimiento	0,17	-0,44	0,60	0,33	0,51	0,18	-0,23	0,20	0,04	0,50	0,33	0,29	0,62	1,00	-0,38	0,35	0,24	0,00	0,09	0,01	0,07	0,14	-0,01	0,05
15 Nivel máximo de estudios	-0,15	0,16	-0,27	-0,17	-0,33	-0,02	0,36	-0,01	-0,04	-0,26	-0,28	-0,13	-0,33	-0,38	1,00	-0,10	-0,07	-0,01	-0,17	-0,17	-0,03	-0,16	0,19	-0,01
16 Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa	0,57	-0,09	0,62	0,43	0,49	0,40	-0,03	0,57	-0,15	0,47	0,35	0,44	0,40	0,35	-0,10	1,00	-0,02	0,32	0,09	-0,08	0,25	-0,01	0,05	-0,01
17 Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar	-0,06	-0,29	0,13	0,17	0,20	0,21	-0,35	0,03	0,31	0,35	0,30	0,08	0,23	0,24	-0,07	0,16	1,00	-0,11	0,21	0,10	0,07	0,01	0,05	-0,04
18 Sexo	0,04	-0,05	-0,03	-0,12	0,13	-0,08	-0,05	0,29	-0,06	-0,06	-0,10	0,08	0,05	0,00	-0,01	0,32	-0,11	1,00	0,19	0,00	0,35	0,16	-0,04	0,13
19 Que haya una Cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial	-0,09	-0,07	0,13	-0,01	0,28	-0,17	-0,47	0,06	0,07	0,07	0,12	0,02	0,17	0,09	-0,17	0,88	0,21	0,19	1,00	0,31	0,43	0,28	0,12	0,32
20 Que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial	-0,16	-0,06	0,01	-0,09	0,17	-0,19	-0,16	-0,08	-0,08	0,04	-0,05	-0,09	0,05	0,01	-0,17	-0,83	0,10	0,00	0,31	1,00	0,33	0,34	-0,06	0,20
21 El autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial	0,12	0,11	0,21	0,00	0,17	-0,07	-0,19	0,17	-0,02	0,18	0,13	0,05	0,22	0,07	-0,03	0,25	0,07	0,33	0,43	0,33	1,00	0,43	0,15	0,28
22 Las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial	-0,05	-0,24	-0,07	-0,04	0,10	-0,12	-0,24	0,00	0,09	0,11	-0,01	-0,04	0,02	0,14	-0,16	-0,66	0,01	0,16	0,28	0,34	0,43	1,00	-0,06	0,31
23 Tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial	0,04	0,23	-0,03	0,14	0,10	0,18	0,05	0,07	-0,10	0,02	-0,01	-0,15	0,01	-0,01	0,19	0,49	0,05	-0,04	0,12	-0,06	0,15	-0,06	1,00	0,24
24 La determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial	-0,17	-0,10	-0,14	-0,09	0,03	-0,15	-0,05	0,01	0,12	0,02	0,00	-0,13	0,05	0,05	-0,01	-0,14	-0,04	0,13	0,32	0,20	0,28	0,31	0,24	1,00

Tabla 31. Tabla matriz de correlaciones en el grupo de personas emprendedoras en estado SU.

- 84% La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados / La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa
- 65% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa
- 65% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras
- 62% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa
- 60% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa
- 58% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa
- Autoconocimiento y creencias correlacionan en valores próximos al 45%

#### **4.6. Resultados del Objetivo 5: Análisis entre resultados de encuestas e información analizada.**

En este apartado se analizan las posibles diferencias existentes entre la percepción acerca de los factores y servicios clave para emprender entre los diferentes colectivos implicados y la oferta existente.

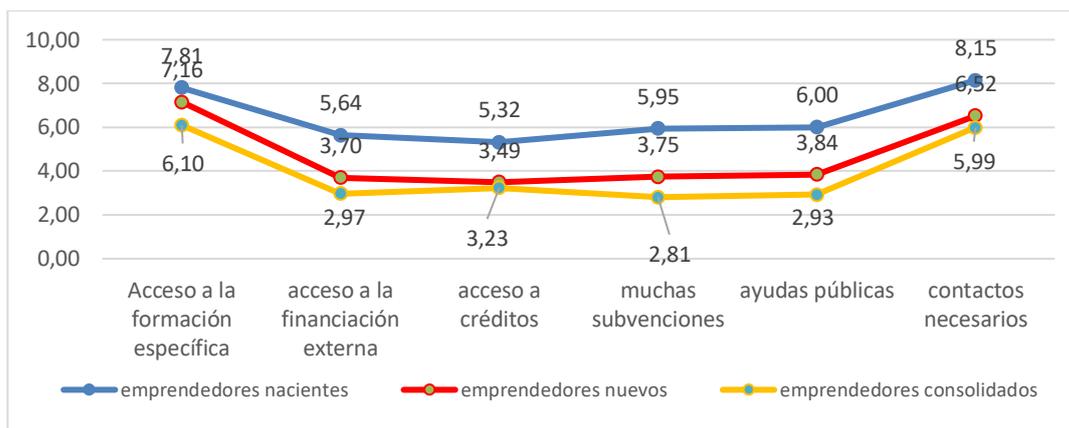
##### **4.6.1. Resultados OE9. Contraste en Personas Emprendedoras.**

El conjunto de datos analizado mediante la prueba de T Student de comparativa de medias para una significación de  $\alpha= 0,05$ , Anexo 3. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2): las diferencias más significativas se dan entre los grupos SU y EB, siendo las diferencias entre los componentes de TEA (SU y EB) apenas perceptibles.

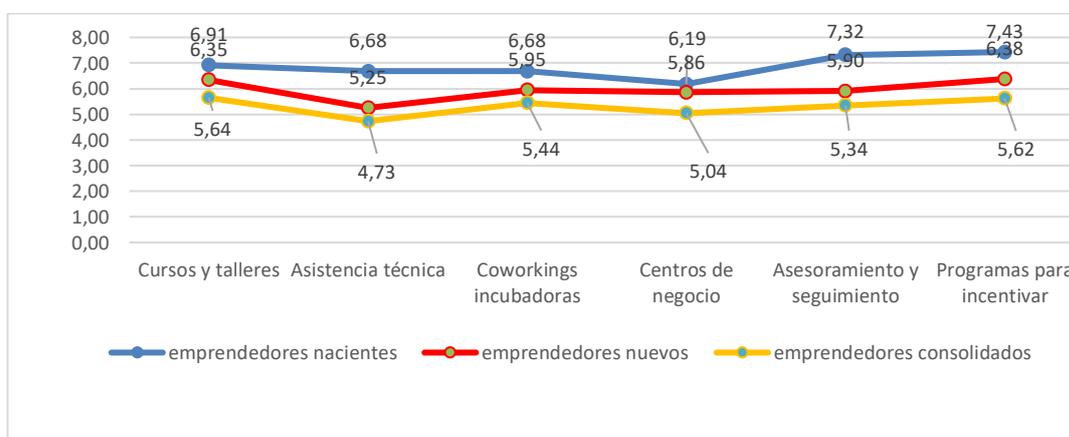
En este sentido las diferencias más significativas entre los dos grupos que componen TEA se dan en el perfil de personalidad especialmente en Extraversión, Responsabilidad y Neuroticismo, así como con la necesidad de contar con asesoramiento y programas formativos.

→Motivaciones externas de las personas emprendedoras:

En la Gráfica 105 y Gráfica 106, se observa una comparativa de los 12 motivadores extrínsecos identificados sobre los que se entrevistó a las personas emprendedoras en los tres grupos: SU, BB y EB.



Gráfica 105. Comparativa motivadores extrínsecos 1. Elaboración propia.



Gráfica 106. Comparativa motivadores extrínsecos 2. Elaboración propia.

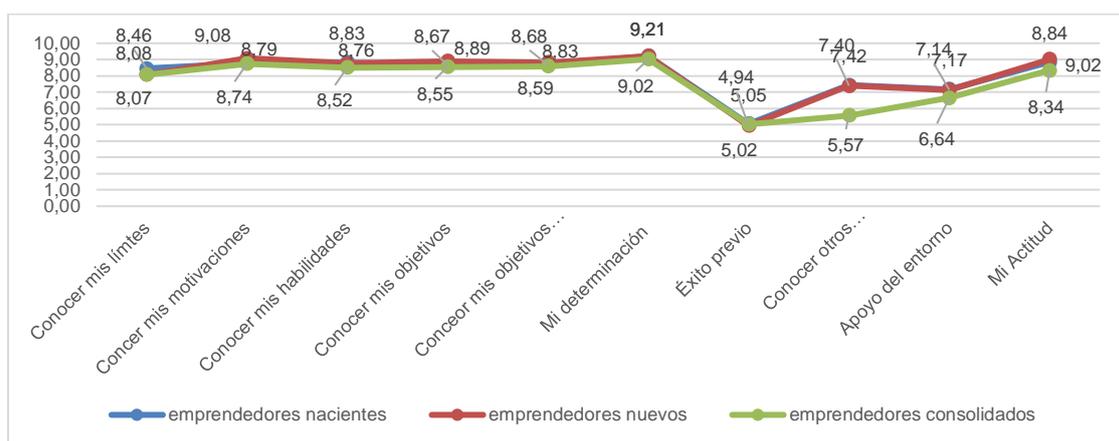
En las gráficas 112 y 113, se puede observar cómo de los 12 elementos de motivación extrínseca identificados las puntuaciones en las SU son superiores a las de BB y EB, aunque las tendencias son las mismas, en los tres grupos.

El factor más valorado en los tres grupos es la consideración de la necesidad de desarrollar una extensa red de contactos, en segundo lugar, la necesidad de desarrollar una formación específica mediante programas de formación, así como el asesoramiento y acompañamiento durante el proyecto empresarial, que se ha podido comprobar en el anterior apartado como apenas ronda el 2% del tiempo dedicado de

la formación y los programas analizados tanto públicos como privados. Por contra en los tres grupos se observa cómo los factores relacionados con la financiación son los menos valorados como claves para emprender.

→Motivadores intrínsecos del emprendimiento:

Por lo que hace referencia a los motivadores intrínsecos,



Gráfica 107. Comparativa motivadores intrínsecos. Elaboración propia.

Gráfica 107, se observa que al igual que sucede con los factores extrínsecos, las EB tienden a tener comportamientos similares a las TEA, excepto para el factor conocer a otras personas emprendedoras que obtiene menos relevancia conforme el proyecto va avanzando: más para Su y BB que para EB.

En los tres grupos el factor más valorado para desarrollar un proyecto empresarial es la propia determinación de la persona de llevarlo a cabo.

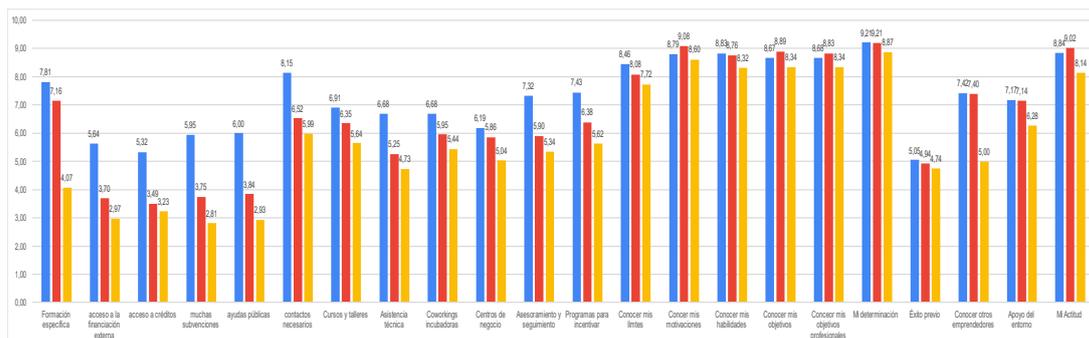
En orden de importancia los siguientes factores clave son las actitudes previas que la persona tenga hacia el emprendimiento, así como conocer las propias motivaciones que llevan a la persona a emprender. El autoconocimiento resulta otro factor esencial obteniendo puntuaciones similares en los 3 grupos, tanto en lo que hace referencia al conocimiento de los propios límites, las propias habilidades, los objetivos personales, así como los objetivos profesionales.

→Total, de Motivadores para Emprender:

Al observar los aspectos motivadores de los tres grupos de personas emprendedoras, en azul SU, en rojo BB y en amarillo EB, tanto extrínsecos como intrínsecos, Gráfica 108, la primera conclusión es que los factores intrínsecos puntúan en general por encima de los factores extrínsecos.

Por factores, el más valorado de todos los motivantes es la determinación de llevar a cabo el proyecto, seguida de la actitud previa hacia el emprendimiento de la persona y de las propias motivaciones del individuo.

Los motivantes menos valorados para el desarrollo de proyectos empresariales viables, son los factores extrínsecos relacionados con el dinero. A pesar de eso se observa una notable diferencia entre las respuestas de las SU, que valoran como mucho más importante la financiación y las subvenciones que en el resto de los colectivos en el que estos motivantes son menos relevantes.

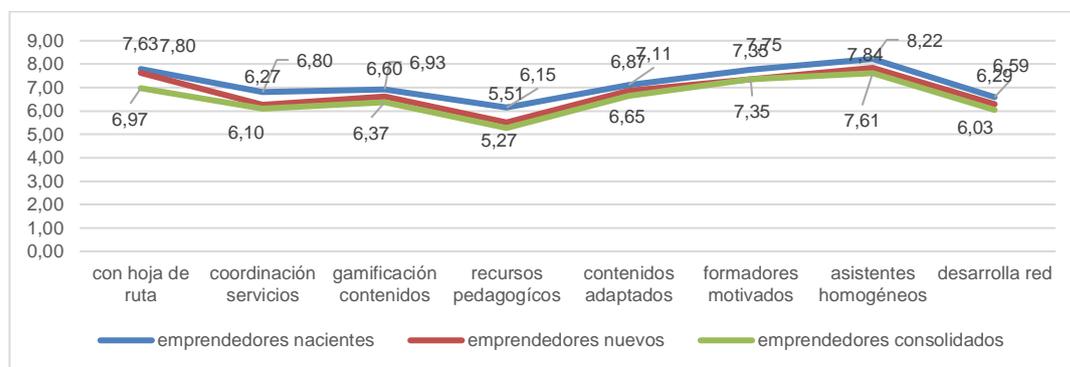


Gráfica 108. Comparativa motivadores Global. Elaboración propia.

Para los factores contextuales de apoyo y cultura, se observa cómo son los menos valorados en los tres grupos dentro de los factores intrínsecos, decayendo su apoyo conforme el proyecto va madurando con el tiempo.

→Formación alumnos:

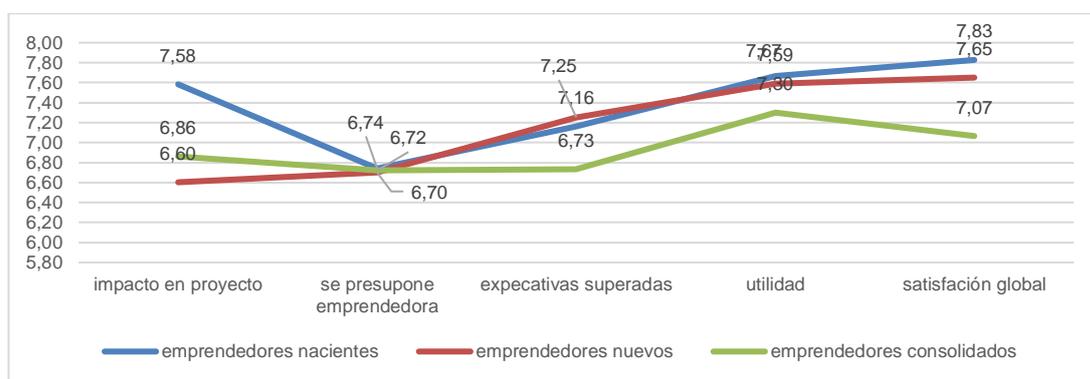
Por lo que hace referencia a los aspectos relacionados con la formación en emprendimiento, Gráfica 109, las respuestas siguen tendencias similares en los tres grupos puntuando más en las SU al ser éstos los que están recibiendo de forma directa este tipo de formación.



Gráfica 109. Comparativa formación alumnos y docentes. Elaboración propia.

Por ítems, se observa que las personas emprendedoras esperan que las personas que asistan a las formaciones tengan un perfil similar, consideran que las PF de motivados,

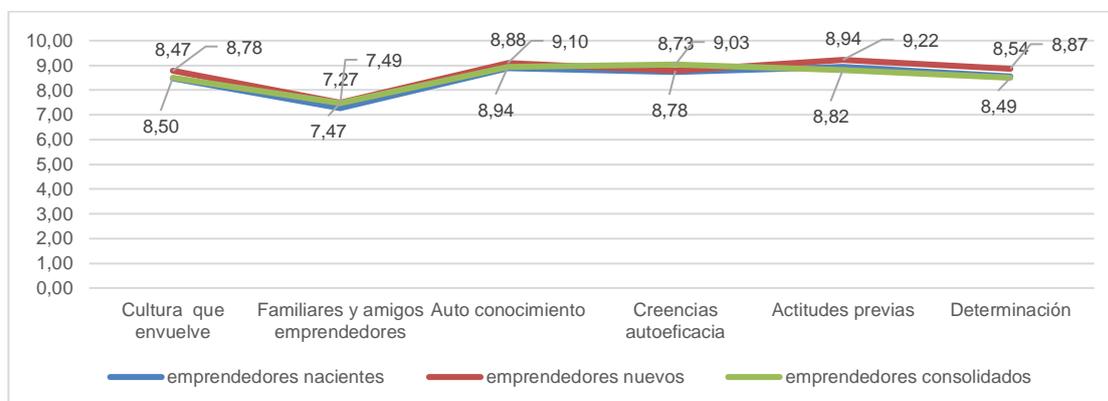
así como una secuencia lógica en los contenidos que permita su asimilación. Por el contrario, los aspectos sobre los que tienen menos confianza con su formación como personas emprendedoras es la disponibilidad de recursos pedagógicos a su alcance, así como la coordinación entre los servicios disponibles y la formación recibida. En lo que hace referencia de los elementos analizados en la Gráfica 110, se observa un aprobado notable en general con los índices de satisfacción utilidad y expectativas, así como impacto en los proyectos importante, que decae conforme las personas avanzan en el proyecto empresarial con un mayor impacto para las SU, que son las que están recibiendo los inputs formativos de forma directa.



Gráfica 110. Comparativa ítems valoración formación. Elaboración propia.

→Iniciativa emprendedora:

En lo que hace referencia a los aspectos esenciales de la intención emprendedora, que recogen los sentimientos los conceptos de determinación y autoconocimiento, Gráfica 111, se observa como el aspecto más valorado preguntar directamente con las personas emprendedoras son las actitudes previas el autoconocimiento, las creencias limitantes sobre autoeficacia y la determinación de llevar a cabo el proyecto.



Gráfica 111. Comparativa de la TCP y de elementos propios. Elaboración propia.

#### 4.6.2. Resultados OE10. Contraste entre la oferta de contenidos y servicios y la opinión de los EB.

Los resultados que presentamos a continuación, se basan de un lado de los resultados obtenidos de las EB, y de los resultados obtenidos del análisis de la oferta formativa estudiada.

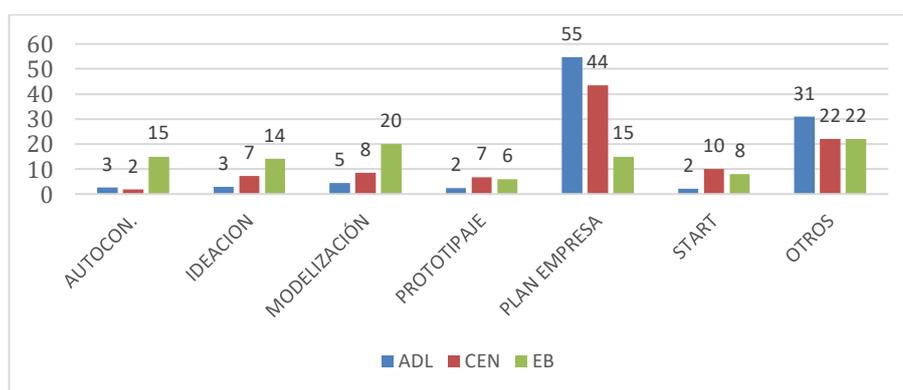
→Resultados de la oferta de contenidos y las expectativas de las EB:

Los resultados obtenidos de comparar las respuestas de las EB, sobre sus expectativas sobre qué contenidos creen que deberían ser prioritarios en la oferta para emprender con la oferta efectivamente presente con las muestras de ADL y centros privados, analizada se presentan en la Tabla 32. Resultados de la oferta de contenidos y expectativas de las EB. y la Gráfica 112. Resultados de la oferta de contenidos y expectativas de las EB en %..

En ellos se observa que los contenidos ofertados por los centros son en primer lugar el plan de empresa con un 55% para ADL y 44% para los centros privados, y en segundo lugar otros en ADL 33% y centros privados 22%, y el arranque 10% en centros privados, mientras que para los EB son primero otros 22%, la modelización 20%, y en segundo lugar el autoconocimiento y el plan de empresa ambos 15%.

	AUTOCON.	IDEACIÓN	MODELIZACIÓN	PROTOTIPAJE	PLAN EMPRESA	START	OTROS
ADL	3%	3%	5%	2%	55%	2%	31%
CEN	2%	7%	8%	7%	44%	10%	22%
EB	15%	14%	20%	6%	15%	8%	22%

Tabla 32. Resultados de la oferta de contenidos y expectativas de las EB.



Gráfica 112. Resultados de la oferta de contenidos y expectativas de las EB en %.

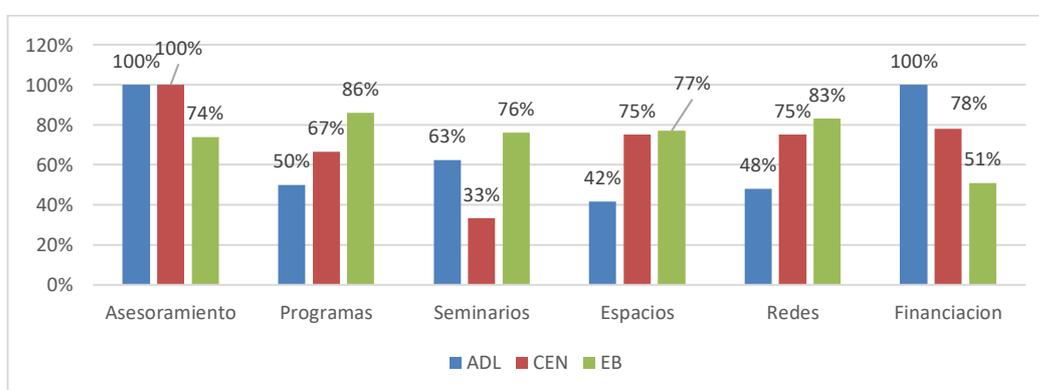
→Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB:

Los resultados obtenidos de comparar las respuestas de las EB, sobre sus expectativas sobre qué servicios, creen que deberían ser prioritarios en la oferta para emprender con la oferta efectivamente publicada en las muestras de ADL y centros

privados analizados en la Tabla 33. Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB. y en la Gráfica 113. Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB.

	ADL	CEN	EB
<b>Asesoramiento técnico:</b>	100%	100%	74%
<b>Programas para emprender:</b>	50%	67%	86%
<b>Seminarios y Actividades:</b>	63%	33%	76%
<b>Espacios de preincubación, incubación, <i>coworking</i>, aceleradoras, <i>Fablabs</i> y centros de negocio:</b>	42%	75%	77%
<b>Establecimiento de Redes:</b>	48%	75%	83%
<b>Establecimiento de redes de financiación</b>	100%	78%	51%

Tabla 33. Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB.

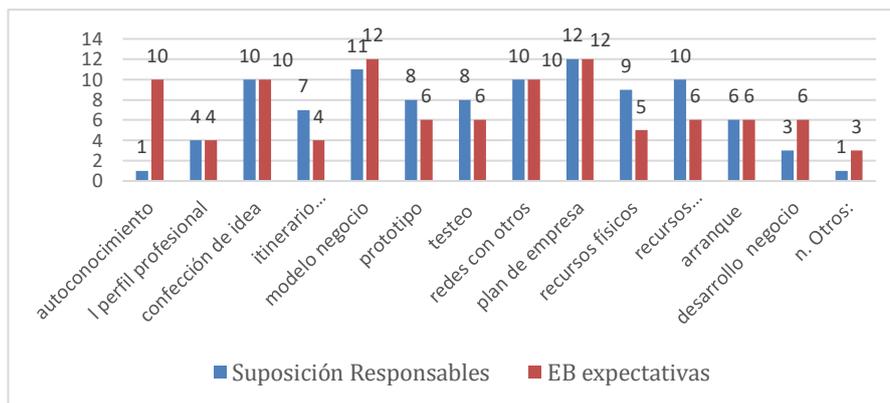


Gráfica 113. Resultados de la oferta de servicios y las expectativas de las EB.

#### 4.6.3. Resultados OE11. Contraste entre EB vs. las PR.

El análisis que se ha llevado a cabo en esta sección pretende analizar desde las respuestas de las personas emprendedoras en El cuestionario de emprendimiento y las percepciones de las PR de los centros de emprendimiento cuál es el grado de concordancia entre unos y otros.

→Asesoramiento en las diferentes fases de desarrollo empresarial:



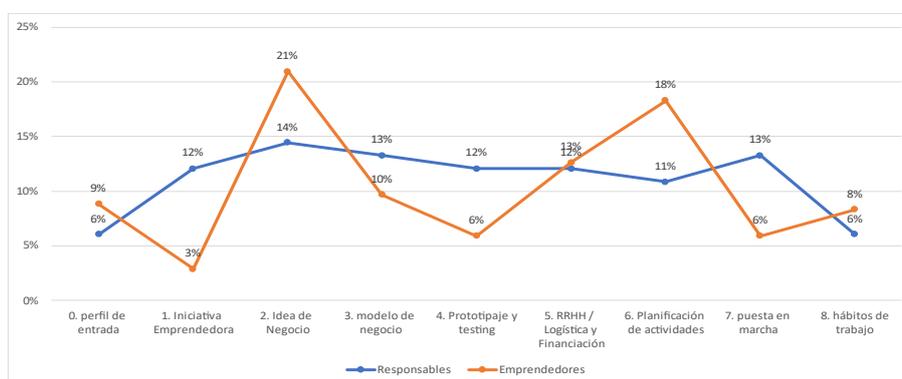
Gráfica 114. Comparativa de la oferta recibida y propuesta de asesoramiento. Elaboración propia.

En lo que hace referencia al asesoramiento, Gráfica 114, hay cierta coincidencia entre lo que consideran las PR de los centros de emprendimiento que están ofreciendo y los servicios de asesoramiento que finalmente perciben haber recibido las personas emprendedoras.

→Contenidos y programas:

En lo que hace referencia a los contenidos ofrecidos desde los centros de emprendimiento y la percepción que tienen de ésta de las personas emprendedoras y de las PR de centros de emprendimiento, Gráfica 115, en líneas generales se observa como para las PR de los centros de emprendimiento hay un relativo equilibrio en el tiempo que se dedica a los diferentes contenidos ofertados desde los centros, mientras que para las personas emprendedoras la percepción general indica que en la Idea de Negocio y en el Plan de negocio se dedica más tiempo.

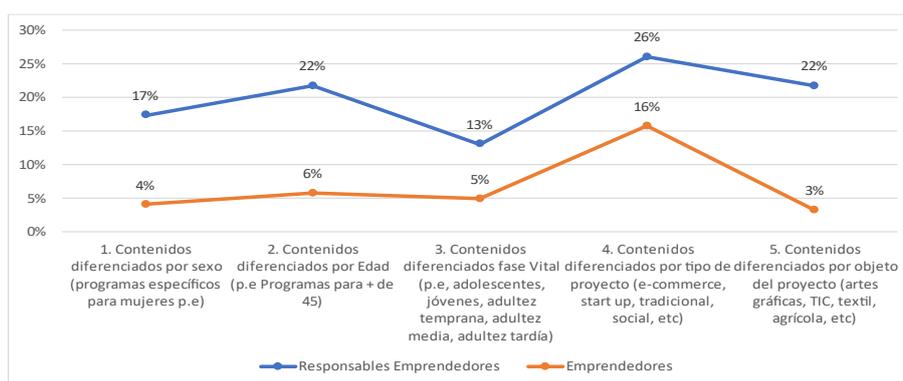
Se ha de pensar que esta comparativa se ha realizado en base a las respuestas de las PR en las entrevistas ponderando finalmente sus respuestas, comparándolo con las respuestas de la encuesta de personas emprendedoras.



Gráfica 115. Comparativa entre la propuesta de contenidos percibida por las PR y la oferta percibida por las EB. Elaboración propia.

En este sentido las principales diferencias se dan en la percepción del tiempo dedicado a la iniciativa emprendedora que para las PR es cuatro veces superior a la percepción que tienen de recibir este tipo de contenidos las personas emprendedoras, 12% versus 3%.

También se encuentran diferencias significativas del doble de puntuación en el tiempo dedicado al prototipado y Testing 6% para las personas emprendedoras y 12% para las PR, así como el tiempo dedicado a la planificación de actividades, superior en el caso de las personas emprendedoras consideran que el 18% del tiempo se dedica a este tipo de cuestiones y solo el 11% desde la percepción de las PR de centros de emprendimiento. de igual manera la percepción de las personas emprendedoras es que se dedica muy poco tiempo un 6% al arranque del proyecto mientras que las PR de centros de emprendimiento consideran que es alrededor del 13%. De igual manera las personas emprendedoras consideran que se dedica mucho tiempo 21% a la elaboración de la idea de negocio mientras que la percepción de las PR de centros de emprendimiento es del 14%.

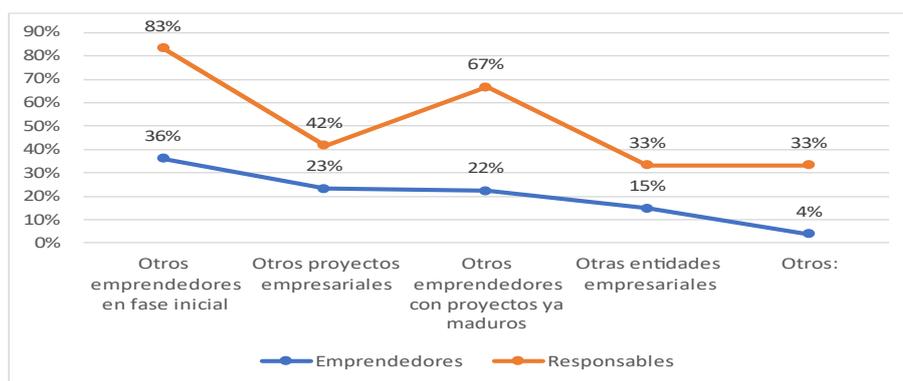


Gráfica 116. Comparativa de la oferta recibida y propuesta de programas. Elaboración propia.

En lo que hace referencia a la comparativa entre la oferta recibida y la propuesta de programas de emprendimiento, Gráfica 116, la percepción de unos y otros sigue caminos parecidos. Por las respuestas obtenidas se observa que la segmentación de programas se da principalmente en base a contenidos diferenciados por tipo de proyecto es decir programas dirigidos a *startups* emprendimiento tradicional y cooperativas mientras que en el resto de los programas se observa que es el colectivo de PR de centros de emprendimiento el que percibe más esas diferenciaciones que no acaban de llegar al público objetivo a tenor de los datos observados.

→Desarrollo de redes:

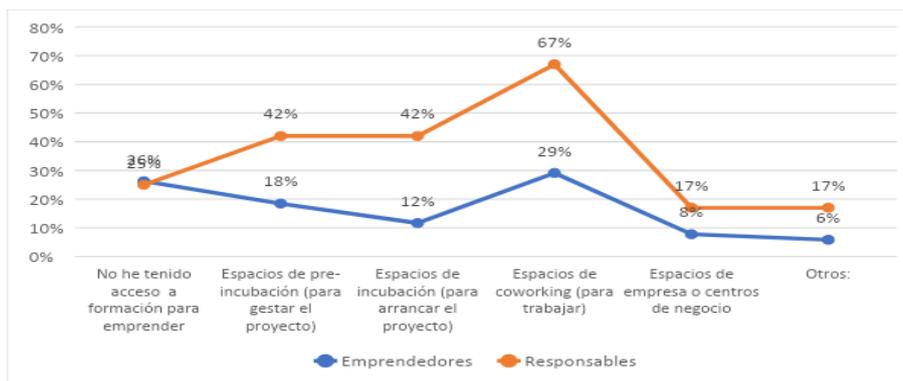
Lo que hace referencia al desarrollo de redes para emprender, Gráfica 117, el 80% de las personas entrevistadas intentos de emprendimiento considera que se les está ayudando a desarrollar una red a las personas emprendedoras en fase inicial con otras personas emprendedoras también en fase inicial, En líneas generales para las PR en más del 30% de los centros se ayuda a desarrollar este tipo de interacciones de creación de la red profesional tanto con otras personas emprendedoras en fase inicial como en otros proyectos empresariales como entre personas emprendedoras con proyectos ya maduros o con otras entidades empresariales.



Gráfica 117. Comparativa con la percepción de las redes ofrecidas. Elaboración propia.

→Espacios a disposición de las personas emprendedoras:

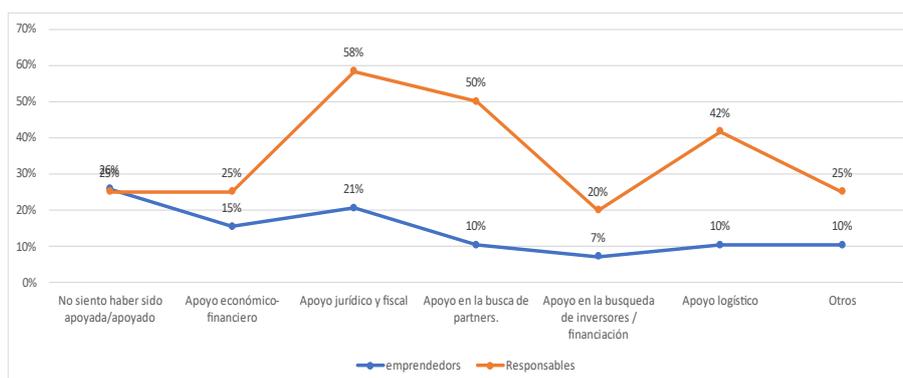
En lo que hace referencia a los espacios que los centros de emprendimiento ponen a disposición de las personas emprendedoras para emprender, Gráfica 118, existe cierto consenso que alrededor del 30% de los centros entrevistados coincide con la percepción de las personas emprendedoras no disponen de espacios para emprender. Percepción de unos y otros en lo que hace referencia a las tipologías de espacios coinciden en señalar la proliferación de espacios de *coworking*, mientras que los espacios de incubación e incubación la percepción entre las personas emprendedoras difiere notablemente de las PR, indicando que este tipo de espacios todavía no son lo suficientemente frecuentes en los centros de emprendimiento.



Gráfica 118. Comparativa Percepción de los Espacios para emprender. Elaboración propia.

→Recursos para emprender:

En lo que hace referencia a los recursos que ponen a disposición de las personas emprendedoras los centros de emprendimiento, Gráfica 119, alrededor del 30% de centros y de personas emprendedoras sienten que no están bien apoyando o no han sido apoyados suficientemente en recursos. En cuanto a los ofertados parece que el apoyo jurídico y fiscal es donde los centros se sienten más cómodos y las personas emprendedoras sienten más apoyo y esto seguramente concurre con el auge de los puntos PAE, en el resto de las medidas las personas emprendedoras tienen una situación de apoyo alrededor del 10%, en el apoyo económico financiero, el apoyo en la búsqueda de partners y en el apoyo en como apoyo logístico. Siendo la búsqueda de inversiones y financiación el ítem en el que las personas emprendedoras sienten un menor apoyo.



Gráfica 119. Recursos percibidos para emprender. Elaboración propia.

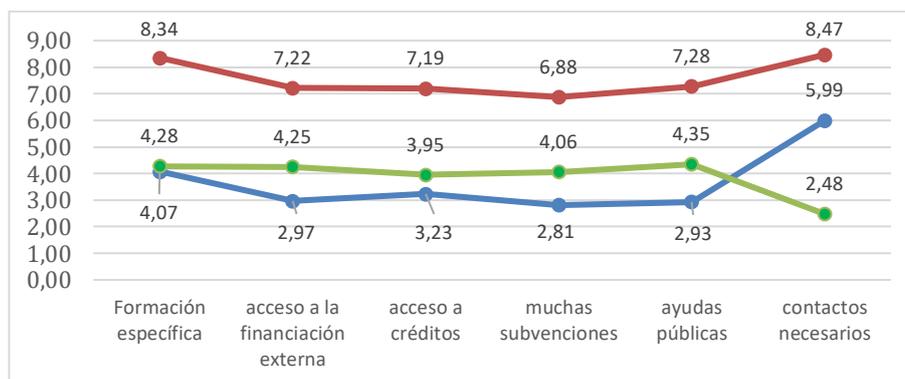
#### 4.6.4. Resultados OE12. Contraste entre las PF vs. EB.

El conjunto de datos analizado mediante la prueba de T Student de comparativa de medias para una significación de  $\alpha = 0,05$ , Anexo 3. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas

emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2): Rechazamos la Ho para PF y EB para a mayoría de cuestiones encuestadas, exceptuando para el ítem de cultura emprendedora, como echo crítico para emprender, y en las preguntas finales (6) en las que hay coincidencia de opiniones entre los 4 grupos.

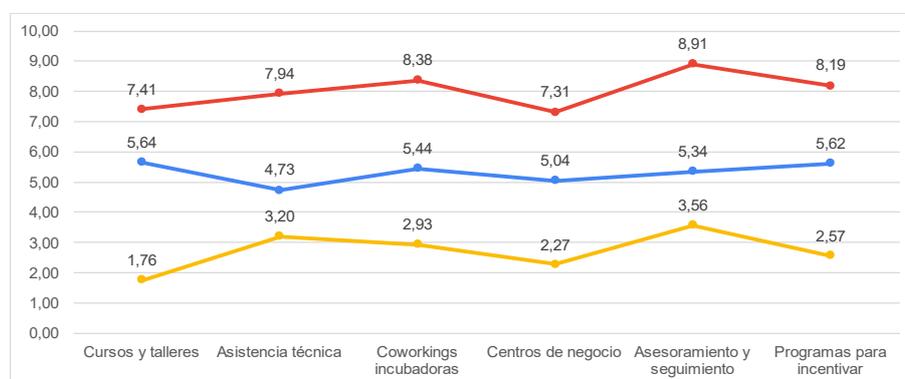
→Motivadores extrínsecos:

En las gráficas Gráfica 120 y Gráfica 121, se puede observar en rojo a las PF, en verde a las EB y en azul la diferencia de medias entre unas y otras. Se observa que las mayores diferencias se dan en la escasa importancia que dan las EB a las ayudas públicas, acceso a financiación externa, subvenciones, créditos, asesoramiento, *coworkings* y asistencia técnica para el éxito empresarial, frente a la percepción de las PF que le dan una mayor importancia.



Gráfica 120. Comparativa motivadores extrínsecos 1. Elaboración propia.

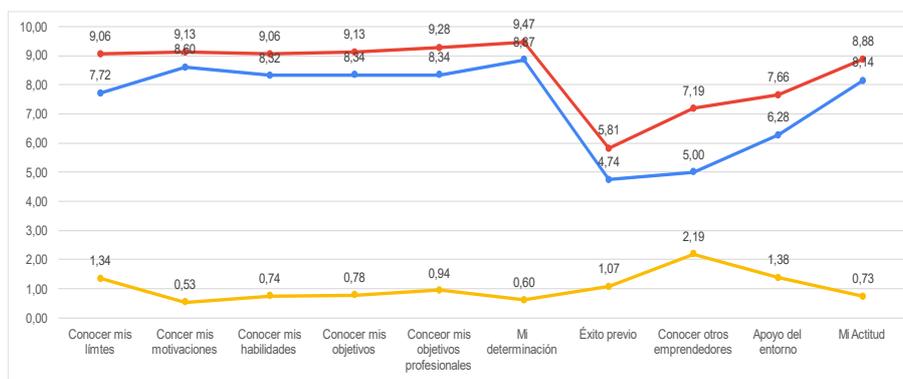
Existe sin embargo cierto consenso en la importancia de contar con una formación específica, desarrollar la red de contactos y actualizarse mediante los cursos y talleres.



Gráfica 121. Comparativa motivadores extrínsecos 2. Elaboración propia.

→Motivadores intrínsecos:

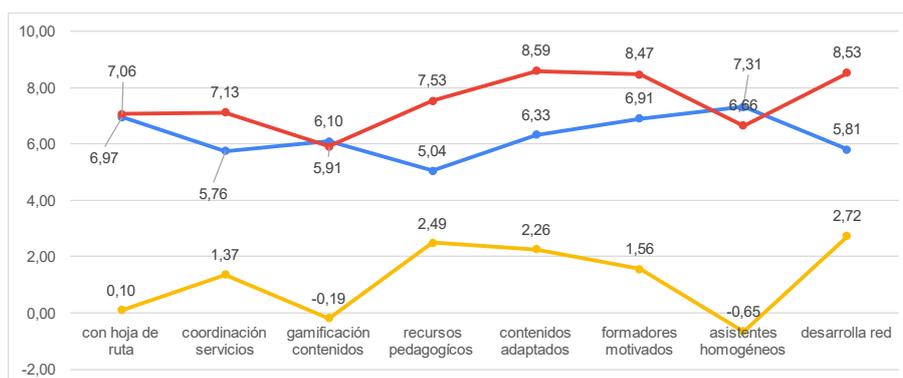
Por lo que hace referencia a los motivadores intrínsecos, Gráfica 122, se observa que hay un amplio consenso en las tendencias generales el elemento en el que hay una mayor disparidad de criterio es sobre la necesidad de conocer a otras personas que hayan emprendido con anterioridad como factor clave para emprender. Para los EB, este factor tiene muy poca relevancia.



Gráfica 122. Comparativa motivadores intrínsecos. Elaboración propia.

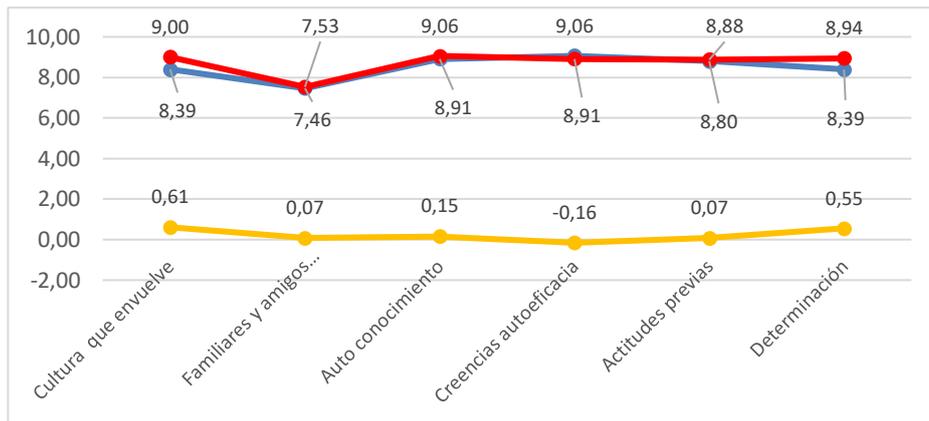
→Formación:

En lo que hace referencia a la opinión de la formación que tienen los propios PF en habilidades de emprendimiento de las personas que han consolidado un negocio, se constata que hay una gran disparidad de opiniones y los factores clave recibidos por los formados por las personas fumadoras difieren de aquellos recibidos por los EB. La gráfica es Gráfica 123 en azul las contestaciones de los EB, en rojo la de las PF y en amarillo el diferencial entre unos y otros.



Gráfica 123. Comparativa elementos formación. Elaboración propia.

Se puede comprobar que, para las personas en estado consolidado, lo más importante de las formaciones es que sean capaces de ayudar a desarrollar la red comercial (8,53), mientras que este elemento en el caso de las PF tiene menos peso (6,03).



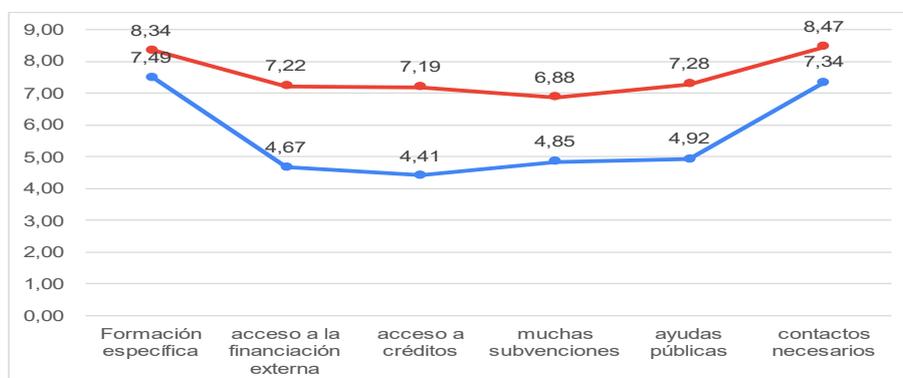
Gráfica 124. Comparativa de la TCP + elementos. Elaboración propia.

→Iniciativa Emprendedora:

En la última comparativa, Gráfica 124, que se realiza sobre la iniciativa emprendedora, en azul EB y en rojo a las PF y en amarillo el diferencial, se observa que hay una gran coincidencia en la valoración que hacen unos y otros los factores clave de iniciativa emprendedora, considerando ambos que los aspectos más relevantes para el desarrollo del emprendimiento son los mismos con pocas diferencias.

#### 4.6.5. Resultados OE13. Contraste entre la población SU y BB (TEA) vs. PF.

El conjunto de datos analizado mediante la prueba de T Student de comparativa de medias para una significación de  $\alpha = 0,05$ , Anexo 3. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2): observamos múltiples coincidencias en las respuestas de aceptación de la Ho, medias iguales, para los grupos SU y BB con las PF.

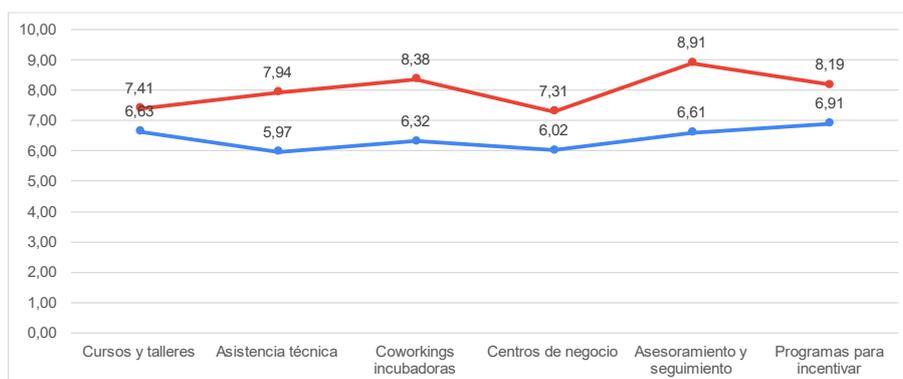


Gráfica 125. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Motivadores extrínsecos 1. Elaboración propia.

→Motivadores extrínsecos:

En lo que hace referencia a la comparativa entre los motivadores extrínsecos entre las TEA y las PF, Gráfica 125 y Gráfica 126, en rojo las PF y en azul TEA, se observa cómo las PF consideran que los factores extrínsecos relacionados con la financiación externa de los proyectos, el acceso a créditos, las subvenciones o las ayudas públicas, son elementos mucho más significativos para el desarrollo futuro de los proyectos de lo que piensan las propias TEA. Lo mismo sucede en cuanto a la asistencia técnica, la necesidad de estar incubados o en un espacio de *coworking*, así como al asesoramiento y seguimiento de los proyectos.

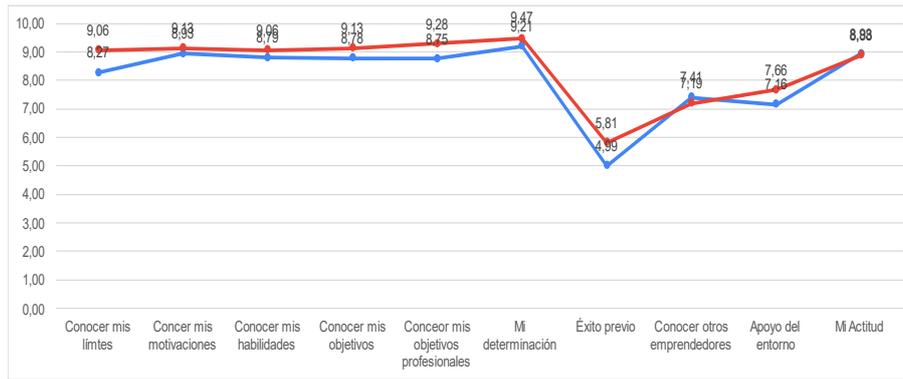
En otros ítems existe cierto consenso como son, la necesidad de formación específica, los contactos necesarios, la asistencia a cursos o talleres, la existencia de centros de negocio o los programas para incentivar el emprendimiento



Gráfica 126. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Motivadores extrínsecos 2. Elaboración propia.

→Motivadores intrínsecos:

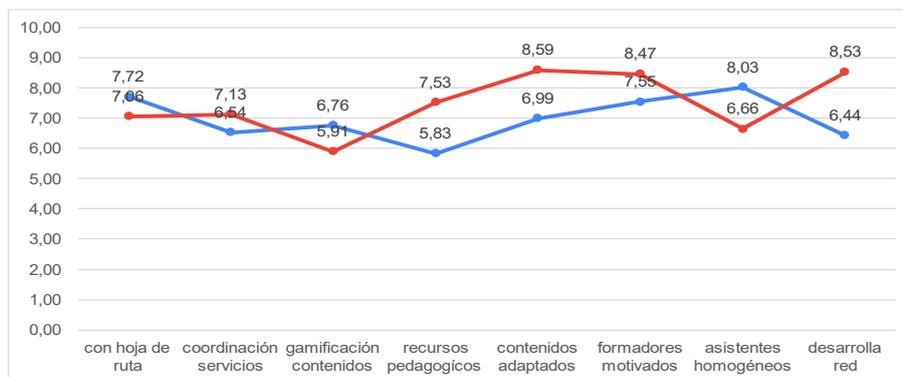
En lo que hace referencia a los motivadores intrínsecos, Gráfica 127, el comportamiento de los dos grupos es similar, con escasas y poco significativas diferencias.



Gráfica 127. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Motivadores intrínsecos. Elaboración propia.

→Formación:

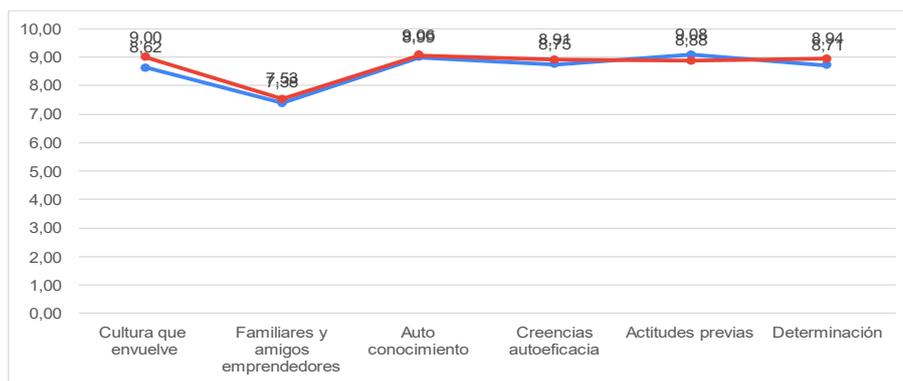
En lo que hace referencia a los aspectos más valorados de la formación para emprender en rojo PF y en azul TEA, se observa, Gráfica 128, como hay cierta disparidad en función de los ítems. Así la importancia relativa de los aspectos pedagógicos en las PF puntúa más elevado que en las TEA, puntuando más alto en las PF la importancia de coordinar los servicios formativos con el resto de los ofertados y en la necesidad de crear red y colaboración entre las TEA. A su vez las puntuaciones más elevadas de las TEA con respecto a las PF se dan en la necesidad de establecer una hoja de ruta, la gamificación de los contenidos, y la necesidad de homogeneizar los asistentes.



Gráfica 128. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Ítems formación 1. Elaboración propia.

→Iniciativa Emprendedora:

En cuanto a los componentes de la iniciativa emprendedora, Gráfica 129, como pasaba con los factores de motivación intrínseca, las respuestas siguen patrones similares, siendo el factor más valorado el autoconocimiento y las actitudes previas.



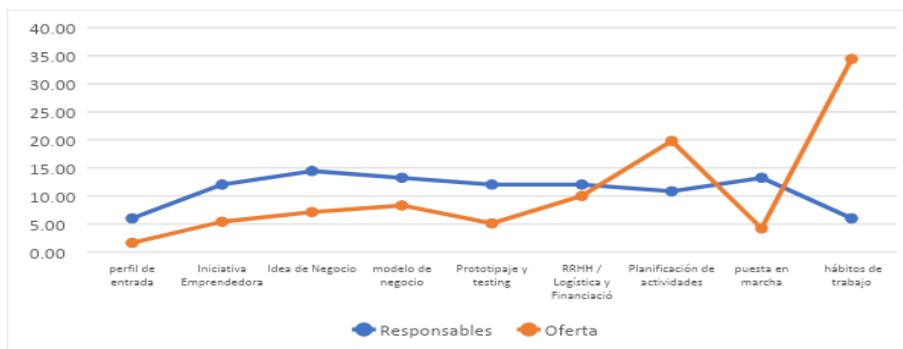
Gráfica 129. Comparativa Personas emprendedoras (TEA) vs. formadoras. Ítems formación 2. Elaboración propia.

#### 4.6.6. Resultados OE14. Contraste entre la oferta finalmente publicada y la opinión de las PR.

El siguiente análisis que se ha llevado a cabo entre las PR y la oferta publicada, tiene como finalidad aquello que están llevando a cabo es aquello que finalmente se oferta a la comunidad emprendedora. También es de nuestro interés identificar cuál es la oferta de contenidos, programas y servicios que en general ofrecen los centros de emprendimiento es esta doble perspectiva.

→Contenidos.

Por lo que hace referencia a los contenidos, Gráfica 130, se puede observar cómo la oferta tal como es entendida por parte de las PR y aquello que finalmente las agencias de desarrollo y los centros privados de emprendimiento acaban ofreciendo siguen líneas paralelas que difieren especialmente en cuanto a la oferta percibida de la real en lo que hace referencia a la planificación de actividades, la puesta en marcha de los proyectos empresariales y la formulación de hábitos de trabajo. En este último punto hay una gran disparidad tanto en cuanto la oferta recoge la formación en competencias transversales y la pregunta original las PR quizás nuestro entorno bien formulado.



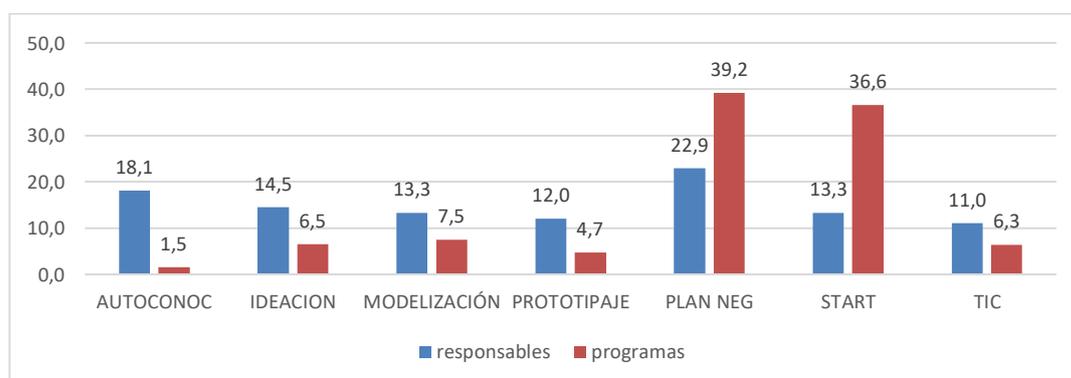
Gráfica 130. Comparativa percepción entre PR y oferta publicada. Contenidos ofertados. Elaboración propia.

→Programas:

Es lo que hace referencia a la comparativa entre las percepciones de las PR sobre la oferta de contenidos de los programas finalmente publicados y la realmente publicada, se parte de la Gráfica 131.

En la gráfica se puede observar como el plan de negocio y las competencias asociadas al arranque componen el grueso de los programas, en los que el resto de los elementos se trabajan con menor intensidad.

La percepción de las PR en azul es que las diferentes áreas se distribuyen de forma más equitativa.



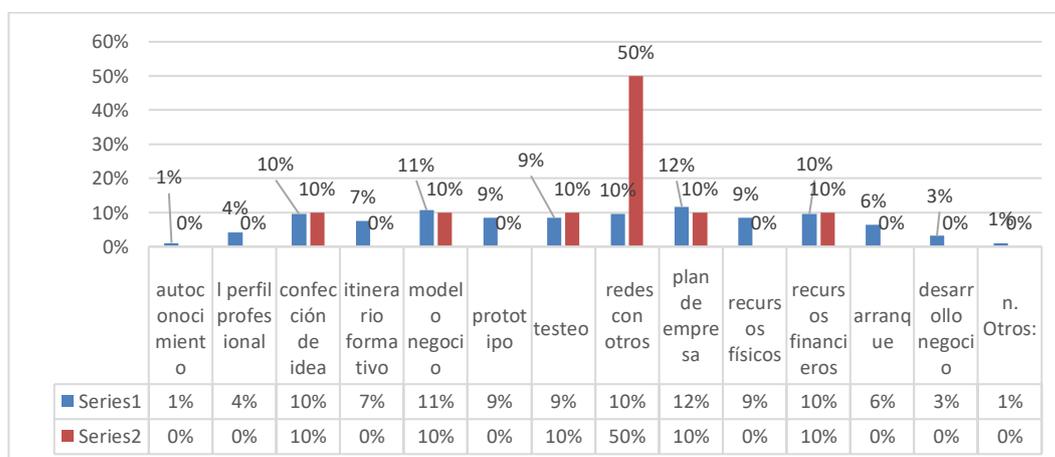
Gráfica 131. Percepción de las PR sobre los contenidos ofertados. Elaboración propia.

La media de la oferta publicada finalmente, indica que los centros de emprendimiento centran sus programas principalmente en el desarrollo de planes de negocio, y competencias genéricas para el arranque y TIC, mientras que la percepción de las PR es que se trabaja de forma más transversal todas las fases de emprendimiento, hecho que finalmente no se corresponde con la oferta publicada.

→Asesoramiento, Desarrollo de redes y Espacios públicos:

Por lo que hace referencia al asesoramiento públicos, en la Gráfica 132, en lo que hace referencia a la percepción de las PR del asesoramiento que se ofrece en los centros

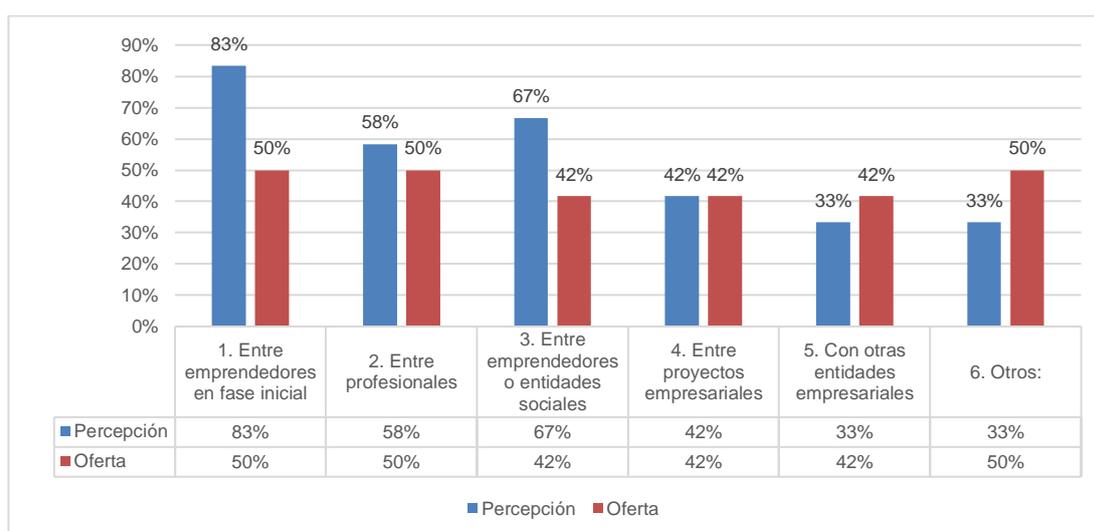
de emprendimiento, se observa que la percepción de la oferta se reparte alrededor del 10% para cada uno de los contenidos tratados para el asesoramiento individual de los proyectos, mientras que la oferta presentada centra su atención en el plan de empresa.



Gráfica 132. Percepción de las PR del asesoramiento ofertado. Elaboración propia.

→Redes:

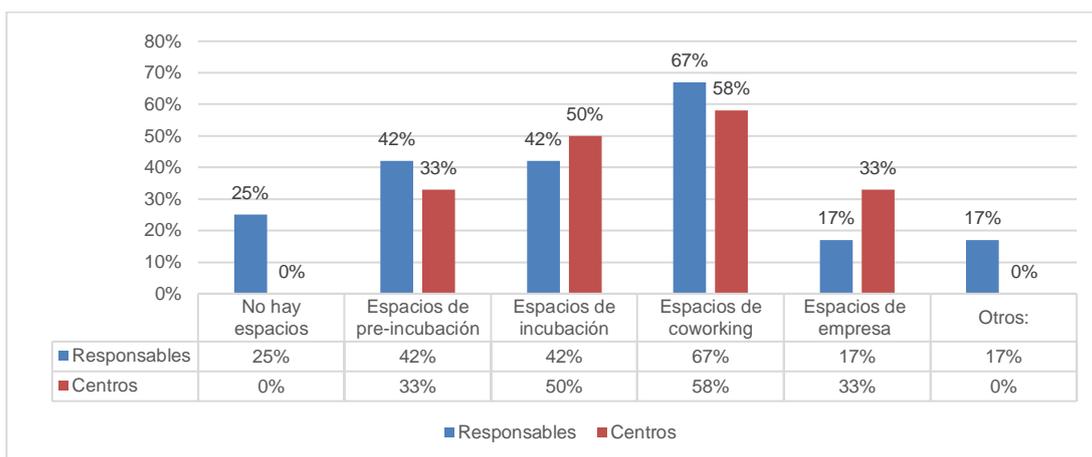
Por lo que hace referencia a la percepción de las PR de las redes ofertadas a las personas emprendedoras, Gráfica 133, para estos, en rojo, se trabaja de forma intensa con las personas emprendedoras en fase inicial 83% intentando establecer conexiones entre personas emprendedoras o entidades sociales 67% entre profesionales 58 y entre proyectos 42 % y con otras entidades empresariales 33%, mientras que se observa que la oferta publicada analizada no trabaja de forma tan intensa estas redes.



Gráfica 133. Percepción de las PR de las redes ofertadas. Elaboración propia.

→Centros:

En lo que hace referencia a la percepción de las PR de los centros de emprendimiento sobre los espacios ofertados a la comunidad emprendedora y la oferta contrastable finalmente hay bastante similitud, Gráfica 134, en un 67% contestaron que en sus espacios hay espacios de *coworking* en un 42% contestaron que existen espacios de incubación y preincubación, un 17% restante que tienen espacios de empresa y un 25% contestó que no había espacios a disposición de la comunidad emprendedora.



Gráfica 134. Percepción de las PR de los espacios ofertados. Elaboración propia.

#### 4.6.7. Cuadro resumen de los principales resultados:

Antes de pasar a la discusión y las conclusiones, y para facilitar la lectura al lector, se ha incluido un cuadro resumen con los principales resultados de este apartado, Tabla 34. Resumen de los principales resultados encontrados.:

Objetivo específico: OE	Principales resultados
OE1: Revisar el estado de la cuestión de las disciplinas que intervienen en la formación en emprendimiento para conocer los avances realizados en cada campo en emprendimiento.	El análisis del concepto de persona emprendedora sigue teniendo una gran relevancia, habida cuenta el impacto que esta definición tiene sobre el objeto de estudio.
	Los estudios actuales parecen interesarse en entender por qué y cómo el emprendimiento genera innovación y creatividad, devolviendo así valor a la sociedad, estando al alza los estudios sobre el desarrollo del espíritu emprendedor.
	No existe un consenso sobre el término o sobre los objetivos de la educación emprendedora y mucho menos una respuesta consensuada desde el mundo educativo de lo tendría que ser la educación formación y aprendizaje del emprendimiento.
OE2: Identificar el porcentaje que los centros públicos y privados confieren a los diferentes contenidos de iniciativa emprendedora presentes en su oferta formativa y programas específicos.	En la oferta de contenidos del conjunto de las ADL analizadas el tiempo dedicado a cada bloque de emprendimiento es el siguiente: 2,51% autoconocimiento, 2,8%4 idea de negocio, 4,53% modelo de negocio, 2,44% prototipaje, 56,81%, construcción del plan de empresa, 30,86% desarrollo de competencias.
	En la oferta de contenidos del conjunto de los centros privados analizadas el tiempo dedicado a cada bloque es el siguiente: 1,79% autoconocimiento, 7,13% idea de negocio, 8,38% modelo de negocio, 6,71% prototipaje, 39,37%, construcción del plan de empresa, 30,86% desarrollo de competencias, 36,64%.
OE3: Identificar la oferta de servicios que los centros públicos y privados ponen a disposición de las personas emprendedoras.	Entre los servicios ofertados por las ADL los resultados son los siguientes: Asesoramiento técnico: 100%, Programas para emprender: 50%, Seminarios y Actividades: 63%, Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio: 42%, Establecimiento de Redes: 48%
	Entre los servicios ofertados por los espacios privados los resultados son los siguientes: Asesoramiento técnico: 100%, Programas para emprender: 100%, Seminarios y Actividades: 86%, Espacios de preincubación, incubación, coworking, aceleradoras, Fablabs y centros de negocio: 43%, Establecimiento de Redes:75%

OE4: Conocer la opinión de los formadores de los programas de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento de éxito.	Factores Extrínsecos: el asesoramiento y seguimiento de los proyectos con (8,91); la existencia de espacios de coworking e incubadoras para poder llevar a cabo sus proyecto (8,38); la necesidad de establecer una red de contactos (8,47); tener formación específica (8,34), ayudas públicas (7,28); financiación externa (7,22); el acceso a créditos (7,19); la existencia de muchas subvenciones (6,88).
	Factores intrínsecos: Definir los objetivos profesionales (9,28), autoconocimiento (9,13), conocer mis motivaciones (9,13), conocer habilidades (9,06), conocer límites (9,06), conocer a otras personas emprendedoras previamente (7,19), el éxito previo (5,81).
	Las personas emprendedoras valoran más de la formación: Que los contenidos estén suficientemente adaptados (8,59), la propia motivación de las personas formadoras (8,47), la coordinación con el resto de los servicios (7,13), las acciones formativas sigan una lógica (7,06), que éstas estén gamificadas, (5,91).
	Iniciativa emprendedora: el autoconocimiento de las propias personas emprendedoras (9,06), la cultura que envuelve a las personas emprendedoras (9,00), las creencias de autoeficacia (8,91), actitudes previas (8,88), la determinación (8,94), que haya familiares amigos emprendedores (7,53).
OE5: Conocer la opinión de las personas responsables de centros de emprendimiento sobre los factores que pueden ayudar a las personas emprendedoras a promover proyectos de emprendimiento de éxito.	Definición de persona emprendedora: No existe un consenso en la definición de emprendedor.
	La percepción sobre la influencia familiares: El 66,7% considera un alto nivel de influencia de los familiares en la elección del emprendimiento como opción de trabajo.
	Modelo de aprendizaje utilizado: Hay dos opiniones mayoritarias, 1) el rol de emprendedor se aprende por adquisición de contenidos y 2) por la influencia de otros emprendedores y modelos de referencia.
	Percepción sobre los principales contenidos ofertados: Idea de Negocio / Ideación, modelo de negocio, puesta en marcha y desarrollo comercial.
	La percepción sobre los programas ofertados: tercer sector, tradicional, innovador y TIC
	La percepción sobre las competencias técnicas y genéricas ofertadas no es concluyente.
	La percepción sobre los espacios ofertados es que mayoritariamente se pone a disposición de las personas emprendedoras espacios de coworking e incubación.
	La percepción sobre el asesoramiento ofrecido es sobre plan de empresa, modelo, idea y establecimiento de redes.
	La percepción sobre los contenidos ofertados es que están adaptados y la calidad de los docentes es alta.
La percepción sobre la pedagogía utilizada es a través de diversas fuentes desatacando las mentorías y las dinámicas participativas.	
OE6: Conocer el perfil y la opinión de los EB sobre los factores que en su día les ayudaron a promover proyectos de emprendimiento de éxito.	Factores extrínsecos: El fácil acceso a formación específica (6,10), la red de contactos con (5,99), cursos y talleres (5,64), programas para incentivar (5,62), <i>coworking</i> e incubadoras (5,44) y asesoramiento y seguimiento (5,34). Los factores menos valorados son, muchas subvenciones (2,81) seguido de ayudas públicas (2,93), acceso a la financiación externa (2,97), acceso a crédito (3,23), y la asistencia técnica (4,73).
	Factores Intrínsecos: Determinación (8,87), seguido de conocer las propias motivaciones (8,60). A partir de aquí hay dos conjuntos de factores, el primero en orden de importancia compuesto del autoconocimiento de los objetivos profesionales (8,34), objetivos personales (8,34), las propias habilidades (8,32), y actitudes (8,34), y en último lugar el éxito previo (4,74) y el conocer a otras personas emprendedoras que hayan tenido éxito previamente (5).
	Formación recibida: La sensación de que los asistentes a estos programas tengan un perfil parecido (7,31), seguido de la utilidad de lo aprendido (7,30), y la alta motivación de las PF (6,91), con una valoración global de (7,01) de satisfacción global de las acciones formativas. Los factores menos valorados, las expectativas sobre los recursos pedagógicos (5,04), seguida de la constitución de la red de colaboradores (5,81), y la coordinación esperada con el resto de los servicios del centro de emprendimiento (5,76).
	Personalidad: Agradabilidad es decir la amabilidad y la asertividad con (15,76), seguido de apertura mental necesaria para llevar a cabo y adaptarse a los cambios (15,55), consciencia, es decir tesón y determinación con (15,52) y siendo los menos puntuados, la estabilidad emocional (14,06) y la extraversión con (13,29).
	Iniciativa emprendedora: La creencia sobre la autoeficacia es el factor más valorado, (9,06), el autoconocimiento personal (8,91), las actitudes previas frente al emprendimiento (8,80), seguidos de la determinación (8,39) y la cultura que le envuelve (8,39). El factor menos valorado es la presencia ausencia de familiares y amigos emprendedores como elemento esencial para llevar a cabo un proyecto empresarial (7,46).
	Principales correlaciones encontradas: 80% La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras / La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados, 67% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras.
OE7: Conocer el perfil y la opinión de los BB sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento de éxito.	Factores extrínsecos: Los factores más valorados son la formación específica, (7,16), la red de contactos que pasa a segundo lugar (6,52) y los programas dirigidos a incentivar el emprendimiento (6,38). Los factores menos valorados son el acceso a créditos, (3,49), el acceso a la financiación externa, (3,70), las subvenciones, (3,75) o las ayudas públicas, (3,84)
	Factores intrínsecos: El patrón más valorado es la determinación, (9,21), el conocimiento de las motivaciones propias (9,08) las actitudes (9,02), el autoconocimiento de los objetivos personales (8,89), profesionales (8,83), las habilidades (8,89) y los propios límites (8,08). Los menos valorados son el éxito previo (4,94), el apoyo del entorno (7,14), o conocer a otros emprendedores (7,4).
	Formación recibida: Los factores más valorados son la homogeneización de los grupos (7,84), la deseabilidad de la lógica de los contenidos, (7,83) el alto índice satisfacción (7,65) y la utilidad de lo aprendido (7,59). Los factores menos valorados son los recursos pedagógicos, la coordinación con el resto de servicios ofrecidos (6,27).

	<p>Personalidad: Principal factor de personalidad es Conciencia, (15,75), Agradabilidad (15,70), Apertura mental (15,38), Estabilidad emocional (14,63) y Extraversión, (13,76).</p> <p>Iniciativa emprendedora: Las más relevantes son las actitudes previas, (9,22), Autoconocimiento (9,10), siendo la presencia / ausencia de familiares emprendedores el factor menos relevante (7,49).</p>
	<p>Principales correlaciones encontradas: 81% La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras / La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados, 74% El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa / La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa. 73% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 70% El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa / El fácil acceso a la financiación externa business angels</p>
OE8: Conocer el perfil y la opinión de los SU sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento de éxito.	<p>Factores extrínsecos Los factores más valorados son la red de contactos, (8,15), en segundo lugar, la formación específica sobre cómo crear tu propia empresa, (7,81) seguido de programas públicos para incentivar el emprendimiento (7,43) y el asesoramiento individual, (7,32). Los menos valorados son el acceso a créditos, (5,32), el acceso a financiación externa (5,64), las subvenciones (5,95) y las ayudas públicas, (6,00).</p> <p>Factores intrínsecos: Los patrones más valorados son la propia determinación de la persona (9,21), la actitud (8,84), y conocer sus puntos fuertes (habilidades) y motivaciones (8,83; 8,79), seguido de cerca por el conocimiento de sus propósitos personales y objetivos profesionales (8,68; 8,67). Los menos valorados son haber tenido éxito previo 5,05, el apoyo del entorno (7,17), y conocer a otros emprendedores (7,42).</p> <p>Formación recibida: El grado de satisfacción será alto (7,83) la deseabilidad de que la formación que están recibiendo o recibirán estará ordenada en una secuencia lógica (7,80), con PF motivados (7,75) en un ambiente en el que los asistentes tendrán un perfil homogéneo (8,22). No esperan ni creen que los recursos pedagógicos sean los adecuados (6,15), que se les ayude a desarrollar la red (6,59), o que se les haga cuestionar su idea o estatus emprendedor, (6,74), ni que estén coordinados con el resto de los servicios (6,80), ni gamificados (6,93).</p> <p>Personalidad: Apertura mental a la consecución de proyectos y nuevas experiencias, (12,8), son personas afables y agradables al trato (12,69) con un componente menos pronunciado de conciencia (tesón + determinación) 10,69 y estabilidad emocional (neuroticismo 11,63).</p> <p>Iniciativa emprendedora: Los factores más valorados son las actitudes previas (8,94), el autoconocimiento personal, (8,88), las creencias de autoeficacia 8,73 y la autodeterminación (8,54). Siendo los menos valorados la existencia de familiares o amigos emprendedores (7,27) y la cultura que envuelve a la persona (8,47) como las menos determinantes para emprender</p> <p>Principales correlaciones encontradas: 84% La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados / La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa, 65% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa, 65% El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento / La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras.</p>
OE9: Identificar las principales diferencias entre los colectivos de emprendedores (EB, BB y SU).	<p>Factores extrínsecos: El factor más valorado en los tres grupos es la consideración de la necesidad de desarrollar una extensa red de contactos, en segundo lugar, la necesidad de desarrollar una formación específica mediante programas de formación, así como el asesoramiento y acompañamiento durante el proyecto empresarial.</p> <p>Factores intrínsecos: En los tres grupos el factor más valorado para desarrollar un proyecto empresarial es la propia determinación de la persona de llevarlo a cabo. En orden de importancia los siguientes factores clave son las actitudes previas que la persona tenga hacia el emprendimiento, así como conocer las propias motivaciones que llevan a la persona a emprender y el autoconocimiento.</p> <p>Formación: Por ítems, se observa que las personas emprendedoras esperan que las personas que asistan a las formaciones tengan un perfil similar, consideran que las PF de motivados, así como una secuencia lógica en los contenidos que permita su asimilación.</p> <p>Iniciativa emprendedora: El aspecto más valorado preguntar directamente con las personas emprendedoras son las actitudes previas el autoconocimiento, las creencias limitantes sobre autoeficacia y la determinación de llevar a cabo el proyecto.</p>
OE10. Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y los contenidos finalmente ofertados.	<p>Contenidos vs. Expectativas EB: En ellos se observa que los contenidos ofertados por los centros son en primer lugar el plan de empresa con un 55% para ADL y 44% para los centros privados, y en segundo lugar "otros" en ADL 33% y centros privados 22%, el arranque 10% en centros privados, mientras que para los EB son primero la modelización 20%, y en segundo lugar el autoconocimiento y el plan de empresa ambos 15%.</p> <p>Servicios: Las expectativas sobre los servicios esperados de las EB se incumplen para programas, seminarios, espacio y redes, y son ampliamente cumplidas en asesoramiento y financiación.</p>
OE11. Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de los responsables de emprendimiento.	<p>Asesoramiento: Hay cierta coincidencia entre lo que consideran las PR de los centros de emprendimiento que están ofreciendo y los servicios de asesoramiento que finalmente perciben haber recibido las personas emprendedoras.</p> <p>Contenidos y programas: Para las PR de los centros de emprendimiento hay un relativo equilibrio en el tiempo que se dedica a los diferentes contenidos ofertados desde los centros, mientras que para las personas emprendedoras la percepción general indica que en la Idea de Negocio y en el Plan de negocio se dedica más tiempo.</p> <p>Redes: Para las para las PR en más del 30% de los centros se ayuda a desarrollar este tipo de interacciones de creación de la red profesional tanto con otras personas emprendedoras en fase inicial como en otros proyectos empresariales, pero los porcentajes para las EB son muy inferiores: Con otros emprendedores, 83% vs. 36%, con emprendedores con proyectos maduros, 67% vs. 22%.</p> <p>Espacios a disposición de las personas emprendedoras: El 30% de las PR entrevistadas confirman no disponer de espacios, entre estos los más utilizados son los espacios de coworking, tanto para Eb como para PR.</p>

	<p>Recursos: Alrededor del 30% de centros y de personas emprendedoras sienten que no están bien apoyando o no han sido apoyados suficientemente en recursos. El apoyo jurídico y fiscal es donde los centros se sienten más cómodos y las personas emprendedoras sienten más apoyo.</p>
OE12. Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las personas formadoras.	<p>Factores extrínsecos: Las mayores diferencias se dan en la escasa importancia que dan las EB a las ayudas públicas, acceso a financiación externa, subvenciones, créditos, asesoramiento, coworkings y asistencia técnica para el éxito empresarial, frente a la percepción de las PF que le dan una mayor importancia.</p>
	<p>Factores intrínsecos: Hay un amplio consenso en las tendencias generales el elemento en el que hay una mayor disparidad de criterio es sobre la necesidad de conocer a otras personas que hayan emprendido con anterioridad como factor clave para emprender. Para los EB, este factor tiene muy poca relevancia.</p>
	<p>Formación: Por ítems, se observa que las personas emprendedoras esperan que las personas que asistan a las formaciones tengan un perfil similar, consideran que las PF de motivados, así como una secuencia lógica en los contenidos que permita su asimilación. para las personas en estado consolidado, lo más importante de las formaciones es que sean capaces de ayudar a desarrollar la red comercial (8,53), mientras que este elemento en el caso de las PF tiene menos peso (6,03).</p>
	<p>Iniciativa emprendedora: Hay una gran coincidencia en la valoración que hacen unos y otros los factores clave de iniciativa emprendedora.</p>
OE13. Analizar las posibles diferencias existentes entre el colectivo de TEA (BB y SU) y la percepción de las PF.	<p>Factores extrínsecos: Las PF consideran que los factores extrínsecos relacionados con la financiación externa de los proyectos, el acceso a créditos, las subvenciones o las ayudas públicas, son elementos mucho más significativos para el desarrollo futuro de los proyectos de lo que piensan las propias TEA.</p>
	<p>Factores intrínsecos: El comportamiento de los dos grupos es similar, con escasas y poco significativas diferencias.</p>
	<p>Formación: La importancia relativa de los aspectos pedagógicos en las PF puntúa más elevado que en las TEA, puntuando más alto en las PF la importancia de coordinar los servicios formativos con el resto de los ofertados y en la necesidad de crear red y colaboración entre las TEA. A su vez las puntuaciones más elevadas de las TEA con respecto a las PF se dan en la necesidad de establecer una hoja de ruta, la gamificación de los contenidos, y la necesidad de homogeneizar los asistentes.</p>
	<p>Iniciativa emprendedora: Las respuestas siguen patrones similares, siendo el factor más valorado el autoconocimiento y las actitudes previas.</p>
OE14. Analizar las posibles diferencias entre la percepción de los que se está ofertando por parte de las personas responsables de los centros de emprendimiento y la oferta finalmente ofertada.	<p>Contenidos: la oferta tal como es entendida por parte de las PR y aquello que finalmente las agencias de desarrollo y los centros privados de emprendimiento acaban ofreciendo siguen líneas paralelas que difieren especialmente en cuanto a la oferta percibida de la real en lo que hace referencia a la planificación de actividades, la puesta en marcha de los proyectos empresariales y la formulación de hábitos de trabajo</p>
	<p>Programas: el plan de negocio (39,2%) y las competencias asociadas al arranque (36,6%) componen el grueso de los programas, en los que el resto de los elementos se trabajan con menor intensidad, para las PR los programas reparten los contenidos de forma mucho más equitativa, alrededor de un 15% en cada una de las 7 áreas del modelo propuesto, sin concentrar tanto el esfuerzo en las áreas comentadas.</p>
	<p>Asesoramiento: La percepción de las PR del asesoramiento que se ofrece en los centros de emprendimiento, se observa que la percepción de la oferta se reparte alrededor del 10% para cada uno de los contenidos tratados para el asesoramiento individual de los proyectos, mientras que la oferta presentada centra su atención en el plan de empresa.</p>
	<p>Redes: Para las para las PR la percepción de las redes ofertadas es superior en el caso de las redes entre emprendedores en fase inicial, entre profesionales y con entidades sociales.</p>
	<p>Centros: En lo que hace referencia a la percepción de las PR de los centros de emprendimiento sobre los espacios ofertados a la comunidad emprendedora y la oferta contrastable finalmente hay bastante similitud</p>

Tabla 34. Resumen de los principales resultados encontrados.



## **CAPÍTULO 5 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **5.1. Discusión del objetivo 1: OE1. Revisión bibliográfica.**

En el debate en el último lustro, gran parte de las investigaciones y tesis acaparan por número de publicaciones y relevancia de éstas cuatro temas centrales: el aprendizaje del emprendimiento, la cognición subyacente a la intención emprendedora, el debate sobre los rasgos que mejor definirían a la persona emprendedora, así como el análisis de los factores que inciden en el éxito final del proyecto emprendedor.

A demás de éstos, otros debates tradicionales no resueltos completan el marco teórico del emprendimiento como son la propia definición del término emprendedor y emprendimiento, el papel y los límites de la educación emprendedora, o las competencias y contenidos asociados a las acciones formativas que tiene por objetivo la formación orientada al espíritu emprendedor.

Nuevos debates también se abren, como la aportación de valor relacionada con la vocación emprendedora o la definición de la aportación de valor mediante la identificación de la aportación de valor.

En este contexto, el análisis del concepto de persona emprendedora sigue teniendo una gran relevancia, habida cuenta del impacto que esta definición tiene sobre el objeto de estudio. Castells (2010), indicaba como el cambio de paradigma y de transformación global que supuso la primera crisis económica de este siglo llevó a muchas personas ante la ausencia de alternativas laborales al desarrollo de ideas y modelos de negocio centrando el debate del emprendimiento en el análisis de las necesidades.

Encima de la mesa está en discusión no solo la capacidad de generar ocupación del propio emprendimiento, sino entender por qué y cómo éste, además de generar innovación y creatividad, devuelve a la sociedad el valor latente de las personas convirtiéndose en un espacio en el que poder llevar la vocación profesional a cabo.

Este interés creciente por el emprendimiento en la sociedad, y por su puesta en marcha en los ciclos de primaria y secundaria, la estrategia Educación y formación 2020 Eurydice, en Valdecantos (2017), establece tres diferentes líneas de acción, La primera en la que se incluye a los países nórdicos, establece la integración de la iniciativa emprendedora en la educación de forma transversal. La segunda incluye objetivos de desarrollo económico entre los que se incluyen países como España. La

tercera no establece ninguna estrategia relevante o directriz, a esta pertenecen países como Italia, Malta o diferentes países balcánicos.

En España este interés se concreta en la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a las personas emprendedoras y su internacionalización, que genera un amplio consenso sobre la necesidad de implantar la cultura emprendedora desde las etapas iniciales educativas (Imberón, 2015).

Sin embargo y como se observa a lo largo de esta revisión, no existe un consenso sobre el término o sobre los objetivos de la educación emprendedora y mucho menos una respuesta consensuada desde el mundo educativo de lo tendría que ser la educación formación y aprendizaje del emprendimiento (Martin y Lucu, 2014).

Los intereses políticos han convertido la educación en emprendimiento en un objetivo educativo.

Junto a estos intentos por definir el espíritu emprendedor existen dificultades, tanto teóricas como prácticas, para integrar esta disciplina en el aula. Las primeras surgen desde el ámbito teórico que fundamenta la acción educativa y dificultan la comprensión de esta materia- falta claridad en la definición, la complejidad para encuadrarla en una corriente pedagógica o el planteamiento ontológico al que responde-Si hay dificultades a nivel teórico, en consecuencia, también a nivel práctico y didáctico. (Azqueta-Díaz-de-Alda, 2018, p.240)

A continuación, se discuten las principales conclusiones de cada uno de los apartados analizados:

### **5.1.1. Concepto de emprendimiento.**

En línea con Shane y Venkataraman (2000), la revisión de las últimas aportaciones al concepto de emprendimiento considera que la función emprendedora implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. Esta definición pone el acento en la identificación de oportunidades, uno de los elementos centrales.

Se puede llamar emprendimiento a toda acción social por la cual los individuos demuestran competencias para identificar oportunidades (expresadas en problemas, necesidades y/o carencias) en cualquier ámbito, deciden voluntariamente hacerse cargo de estas, y gestionan diversos recursos con la finalidad de desarrollar soluciones de valor, éticas, factibles y perdurables. (Echerman, 2011, p.7).

Para este autor el emprendimiento estaría relacionado con la identificación, ejecución y valoración de oportunidades. La actividad emprendedora viene caracterizada por ser innovadora, y en la que la toma de decisiones y la iniciativa tiene un carácter

marcadamente voluntario con una finalidad individual, decisión que supone la asunción de riesgos.

En Morris et al. (2012) el emprendimiento representa una serie de eventos interdependientes que toman propiedades intrínsecamente relacionados con la vivencia emocional y afectiva. La persona emprendedora actuaría de forma atemporal y sin guión encontrando continuamente oportunidades.

El emprendimiento es una competencia transversal, definida como “la capacidad de adaptarse a nuevos ámbitos de desarrollo profesional, capacidad de transformación de ideas en actividades prácticas dentro de un contexto socioeconómico y cultural, afrontamiento del riesgo, capacidad de adaptación a los cambios” (Imbernón, 2015).

Según Paños Castros (2017) el término es multifacético, se puede entender desde varias perspectivas y habla de dos conceptos recuperados de Fayolle et al. (2006): directo e indirecto. El término directo estaría relacionado con la creación de nuevas empresas/empleo Paños Castros (2017). El indirecto, el estímulo del emprendedor Paños Castros (2017), en el que se encontrarían las variables individuales. Más adelante afirma que la palabra emprendedor “es mucho más amplia que el simple hecho de montar una empresa o negocio” (Paños Castro, 2017).

Para Aguilera, en línea con los objetivos de esta tesis, destaca la Actitud como “un factor predictor del emprendimiento de gran relevancia”. La autora explica que “una actitud reacia o estereotipada negativamente hacia la creación de empresas, difícilmente iniciará un proyecto empresarial” (Aguilera, 2017).

Para Vergara, el emprendimiento “son las capacidades y habilidades que tiene una persona que está buscando el desarrollo y el cambio en la sociedad que permitiría desarrollar visión, cambio y creación que implica adentrarse en ámbitos y actividades desconocidas, que necesariamente precisan de aprender cosas que antes no se sabía” (Vergara, 2019).

Para Hebles et al. (2019) “implica movilizar recursos, asumir riesgos, y se inicia con la identificación y aprovechamiento de oportunidades”. Estos mismos autores, Hebles et al. (2019) comentan que “requiere desarrollar una actitud caracterizada por el despliegue de esfuerzos hacia diferentes tipos de metas, en diversos contextos y organizaciones”.

Existe un debate en la actualidad dirigido a reinventar el modelo de emprendimiento en el que participan entre otros (Blank, 2006; Eickoff, 2008; Fayolle y Gailly, 2008; Matlay, 2004; Osterwalder y Pigneur, 2011; Ries, 2011; Tossey et al., 2015), que se centra en encontrar el lugar del emprendimiento en la sociedad que pasa

ineludiblemente por la configuración de una definición común de este, es decir de qué se entiende por emprender.

Por lo que hace referencia al concepto mismo de emprendedor, ya se observa como la doble acepción del término inglés *entrepreneur* común para personas empresarias y personas emprendedoras complica el debate en otros idiomas como el nuestro. Esto viene a complicar la ausencia de un consenso sobre el concepto que está en amplia discusión en la comunidad científica (Aguilera, 2017; Imbernón, 2015; Paños Castro, 2017). Así, el debate alrededor del emprendimiento se centra en encontrar el lugar de éste en la sociedad (Fayolle et al., 2011; Imbernón, 2015).

### **5.1.2. Educación emprendedora.**

Los documentos finalmente analizados sobre educación emprendedora giran principalmente alrededor del debate sobre el impacto de ésta como facilitadora de la intención emprendedora, (Contreras-Cueva y González-Morales, 2019; Mathews, 2017; Panwar, 2021; Tanim, 2019), haciendo pivotar el debate entre la influencia de la educación y otras variables relevantes en la decisión de emprender, cómo educar la intención y la ideación, y cómo ésta pueda llevar al éxito del proyecto empresarial

La educación emprendedora, en inglés *entrepreneur education*, es un tema candente en el campo de la educación, con más de 141000 resultados en Google Académico en Julio de 2020, y en nuestro país se apoya tanto en la LOE (BOE, 2006), así como en la LOMCE (BOE, 2013), que la incluyen en el sistema educativo.

A las dificultades para definir la formación emprendedora manifestadas en esta tesis, Bridge, citado por Azqueta-Díaz-de-Alda (2018), añade la diferente utilización del término educación referido al emprendimiento, así se habla de *enterprise education*, cuando se hace referencia al desarrollo de habilidades para emprender, y *entrepreneurship education*, cuando se hace referencia a la educación para la creación de empresas.

Sin embargo, la presencia de investigaciones en el campo de la educación y la pedagogía sobre el emprendimiento es limitada, y muchos investigadores (Bechard y Grégoire, 2005; Liñán, 2004), indican que las actividades de formación emprendedora están en muchos casos más cerca de la artesanía y la intuición que de la ciencia, guiándose por la experiencia, más que por aproximaciones sistemáticas.

También en Imbernón (2015), se pone de relevancia la escasa presencia de acciones que fomenten la capacidad emprendedora en las universidades, así como el poco contenido específico relacionado con el emprendimiento y el poco desarrollo que éste ha tenido.

Siguiendo a Fayolle y Gailly (2008), se debe avanzar en la construcción de un marco teórico que permite identificar el objetivo o la razón de ser de lo que significa la formación en un contexto emprendedor y por otra parte a nivel formativo por qué, para quién, para qué, cómo y qué contenidos, acciones y contexto debería tener un programa de emprendimiento.

En Fayolle y Gailly (2008) sugieren la posibilidad de que los investigadores apliquen el modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1959; Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2016) a la evaluación de la formación empresarial.

En este modelo, se puede identificar cuatro niveles en el trabajo de evaluación:

- Reacción: reacciones de los participantes al final del programa;
- Aprendizaje: en qué medida se cumplieron los objetivos de aprendizaje (conocimientos, know-how, etc.);
- Comportamiento: en qué medida la formación ha dado lugar a cambios de comportamiento, comportamientos específicos;
- Resultados: seguimiento del costo / beneficio para el individuo, empresa o corporación.

Así, prevalecen dos líneas principales en la definición: la que se identifica con la mejora de las capacidades productivas y el desarrollo de las habilidades para generar empresas Guerrero y Gutiérrez (2017) en línea con el desarrollo y gestión de proyectos que se concreta en el desarrollo de un plan de negocio, Jones et al., (2020) y otra, naciente, que pone el énfasis en el análisis de las creencias, valores, motivaciones, talentos y objetivos personales para la consecución de ideas, modelos de negocio y objetivos empresariales viables, basada en el análisis de las personas emprendedoras exitosas y en la consecución de proyectos profesionales que aporten valor a la sociedad Asenjo (2016), que ha venido a reforzarse ante la irrupción de programas de emprendimiento social y de intraemprendimiento, se plantean como una oportunidad para la puesta en marcha de una empresa socialmente responsable y no sólo económicamente viable, (BarcelonaActiva, 2021).

En este sentido, el valor que pueda tener el aprendizaje en la elaboración de planes de negocio es ampliamente cuestionado por diversos autores, Neck y Greene (2011), además de influir en el desarrollo de valores neoliberales (Fougère et al., 2017).

En este sentido, en Corbett (2005), sus resultados sugieren una definición de la educación emprendedora como el desarrollo de la mentalidad, el conjunto de habilidades y la práctica necesarias para iniciar nuevas empresas, pero reconociendo que los resultados de dicha educación son de gran alcance. También más recientemente en Bian et al. (2021) en su estudio sobre las relaciones entre la

educación y la intención emprendedoras Los resultados muestran que la educación empresarial puede promover eficazmente la formación de la intención empresarial. Las tres dimensiones de la educación empresarial (es decir, la cognición empresarial, la capacidad empresarial y el espíritu innovador) tienen un impacto positivo en la intención empresarial. La percepción del riesgo y la autoeficacia empresariales tienen un efecto intermedio sobre la educación y la intención empresariales.

En lo que hace referencia a las competencias y contenidos que se vienen desarrollando en las formaciones sobre emprendimiento, nuestro análisis sobre el estado del arte en el último lustro, el debate parece pivotar del análisis de las competencias técnicas asociadas al emprendimiento, (Hasan et al., 2019; Humsona y Yuliani, 2018; Martínez-Martínez y Ventura, 2020; Stek, 2021; Teodoro Sadurní, 2017), a la identificación y desarrollo de las competencias de naturaleza psicológica y de habilidades sociales asociadas a éste (Huezo Ponce, 2018; Jie y Harms, 2017; Ndofirepi et al., 2018; Wen et al., 2020; Zeng, 2020), así como la relación de éstas con el éxito empresarial (Amer, 2017; Hernández Carreón et al., 2017; Kassai, 2021; Stek, 2021).

En el debate sobre el análisis de los contenidos y la adaptabilidad a la eficiencia de los programas de emprendimiento:

Sería recomendable analizar si la formación que se está impartiendo es la adecuada y se ajusta a las necesidades, a fin de que la programación de los cursos fuera un fiel reflejo de las necesidades de las personas emprendedoras y no sólo del deseo de impartir formación por parte de las ADL. (Laguía González et al., 2019, p.268):

Gran parte de los autores (Firmansyah y Rusmin, 2018; Jiménez Leube 2015), incluyen como principales contenidos de la formación en emprendimiento las competencias técnicas, conocimientos técnicos y teóricos, y competencias genéricas, habilidades y actitudes.

Sin embargo, para una de las escuelas de emprendimiento más exitosas a nivel mundial, Babson College, (Ronstadt et al., 2021), donde este tipo de formación en emprendimiento se centra en la aportación de valor a la sociedad a través de del desarrollo de propuestas económicas viables, con una finalidad de transformación de la propia persona, así como de la sociedad que la envuelve.

En el debate sobre los contenidos hay diferentes intentos de definir un marco de competencias básicas de un programa de emprendimiento, (LePontois, 2020) establece un intento de vademécum de educación emprendedora que sirva de guía para el desarrollo de las competencias y la intención emprendedoras. En Doporto

Nogueira (2020), se observa el establecimiento del modelo COEMS dirigido a la formación en emprendimiento social, aunque la autora confiesa en las conclusiones, Doporto Nogueira (2020, p.441) “la dificultad inherente a la falta de consenso en la propia definición del concepto de emprendimiento social y como éste complica la definición del marco de contenidos”.

Por otra parte, el debate sobre el papel de la inteligencia emocional ha cogido mucha fuerza en este último lustro, (Hernández Carreón et al., 2017; Huevo Ponce, 2018; Korte et al., 2018; Montes Merino, 2018; Wen et al., 2020) así como el papel del liderazgo en la configuración de la competencia emprendedora (Amer, 2017; Clayton, 2017; Kassai, 2021; Korte et al., 2018; Zeng, 2020).

En este sentido, los documentos finalmente analizados sobre educación emprendedora giran alrededor del debate sobre el impacto de ésta cómo facilitadora de la intención emprendedora. (Contreras-Cueva y González-Morales, 2019; Mathews, 2017; Panwar Seth, 2021; Tanim, 2019), haciendo pivotar el debate entre la influencia de la educación y otras variables relevantes en la decisión de emprender, como educar la intención y la ideación, y cómo ésta pueda llevar al éxito del proyecto empresarial.

### **5.1.3. Aprendizaje en emprendimiento.**

Por lo que hace referencia al estado del arte del aprendizaje del emprendimiento por adultos, como ya se ha comentado con anterioridad se observa que la mayoría de la tesis y artículos siguen poniendo el foco del aprendizaje emprendedor en la infancia, la juventud y los estadios universitarios.

Son menos los documentos identificados que relacionan este concepto con la capacidad de generar ecosistemas emprendedores que faciliten la adquisición del rol de persona emprendedora en el adulto (Fernandes y Ferreira, 2021; Thomsen et al., 2018). La discusión sobre el término y el desarrollo de una pedagogía de las personas adultas (Dewey, 1938) sigue siendo motivo de debate (Hidayat, 2018; Jones et al., 2020), así como la identificación de las mejores metodologías para el aprendizaje de las personas adultas sigue centrando esta dimensión de la tesis (Rahma et al., 2019; Rajasinghe y Mansou, 2018).

En el análisis llevado a cabo en la revisión bibliográfica de este último lustro, los documentos finalmente analizados sobre el aprendizaje del emprendimiento versan sobre diferentes temáticas de interés. De un lado el papel de las personas adultas en la formación emprendedora, como un campo de trabajo singular en línea con Learning and Work Institute (Learning and Work Institute, 2017), diferenciado de la mayoría de los estudios que siguen analizando y debatiendo sobre los diversos contenidos y

metodologías para incidir en el desarrollo del emprendimiento entre la población infantil, juvenil, y universitaria (Matos et al., 2018; New England Board of Higher Education, 2018; Penaluna y Penaluna, 2020). Ésta última acapara gran parte del debate no sólo por el interés que pueda suscitar, sino también por el hecho de ser la población con la que es más fácil investigar en el entorno académico, por razones de disponibilidad de la muestra, sesgando gran parte de los análisis y resultados, a una población que mayoritariamente, sigue eligiendo otras opciones laborales de forma preferente frente al emprendimiento.

El segundo gran foco de atención en el campo del aprendizaje del emprendimiento, discurre de la mano de las diferentes metodologías asociadas al aprendizaje del mismo, con gran cantidad de aportaciones entre las que se destacan aquellas que hacen referencia al modelo de *lean start up* (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018), la introducción de buenas prácticas en gestión empresarial (Flores Villacrés et al., 2018), así como el papel de las tutorías (Shittu, 2017), las experiencias críticas de aprendizaje y especialmente la irrupción en este debate de la gamificación, los videojuegos, los juegos MMPRG y los juegos serios en la formación del emprendimiento (Allal-Chérif y Bidan, 2017; Krause, 2021; Labrador Ruiz de la Hermosa, 2020; Villar Mata, 2016).

Otro elemento central es la discusión sobre el modelo conceptual de la formación emprendedora, (Abbasiachavari y Moritz, 2021; Azqueta-Diaz-de-Alda, 2018; Sáenz Bilbao, 2017), en el que la idoneidad de la inclusión de los elementos cognitivos en los programas mayoritariamente copados de contenidos técnicos es fuente de disparidad de opiniones.

Otros elementos en debate en la actualidad referidos al aprendizaje del emprendimiento discurren alrededor del papel de las ADL, como correas de transmisión de éste (Llopis y González-Ramírez, 2020), y especialmente el papel de la orientación inicial como guía hacia un emprendimiento de éxito (Boyer et al., 2020; Rauch y Frese, 2007b; Wales et al., 2013).

#### **5.1.4. Cognición e intención emprendedora.**

El segundo gran debate versa sobre la cognición y la intención emprendedora, es decir los procesos que darían forma a una mentalidad emprendedora y la decisión de emprender, que se suele debatir entre la revisión sistemática de conceptos tradicionales, con los nuevos avances teóricos que provocan nuevos y emergentes debates.

Entre los tradicionales debates se encuentran la intención emprendedora (Abbasiachavari y Moritz, 2021; Brown, 2019; Chen et al., 2020; Ewijk y Weber, 2021; Herdjiono et al., 2017; Laguía González, 2019; Martínez-González et al., 2019; Ndofirepi, 2020, p. 2020; Newman et al., 2018; Phong et al., 2020; Torres-Coronas y Vidal-Blasco, 2019).

En lo que hace referencia a la persona emprendedora el debate compuesto de un lado con los modelos de personalidad que intentan encontrar patrones a través de los factores de personalidad centrados en el modelo de los cinco factores enriquecido con la autoeficacia (Bandura, 1986), modelos que intentan identificar a las personas emprendedoras a partir de sus rasgos de personalidad (Rauch y Frese, 2007a), modelos que intentan identificar y pronosticar el comportamiento emprendedor a partir de los factores intrínsecos y de contexto centrados en las actitudes (Ajzen, 1991; Krueger-Brazeal, 1994; Shapero y Sokol, 1982). Modelos alternativos que exploran el comportamiento emprendedor desde la perspectiva del juego y la interacción con el sistema en la órbita de la gamificación (Marczewski, 2015; Ooge et al., 2020; Tondello et al., 2017; Tondello et al., 2019; Tondello et al., 2020).

El gran debate sigue siendo alrededor de la intención emprendedora y las teorías explicativas. Desde la misma definición del término, (Alemany et al., 2011), sus determinantes (Díaz et al., 2006; Soria-Barreto et al., 2016; Sánchez et al., 2005; Veciana et al., 2005), así como la construcción de los diversos modelos explicativos. Las nuevas aportaciones se centran en el análisis emergente sobre cómo las creencias de autodeterminación y el concepto *Grit* (agallas en inglés), tienen un papel fundamental en la construcción de emprendimientos de éxito. (Arco-Tirado et al., 2019; Boyer et al., 2020; Boyer et al., 2020; Duckworth y Gross, 2014; Fidel Edgard, 2017; Hill et al., 2016; Lawrence, 2016; Mooradian et al., 2016; Smith, 2013; Vodă y Florea, 2019).

El modelo integrador propuesto por Hui Chen et al. (2018), mediante el análisis de factores establece las correlaciones existentes entre las diferentes variables mediante un sistema de ecuaciones estructurales, Figura 20. Sistema de ecuaciones estructurales para definir el proceso emprendedor. Fuente Hui Chen et al. (2018). en el que se observa la integración de tres factores determinantes en el emprendimiento como son la Motivación, la Oportunidad y la Habilidad, con los clásicos elementos del modelo de Ajzen (1991).

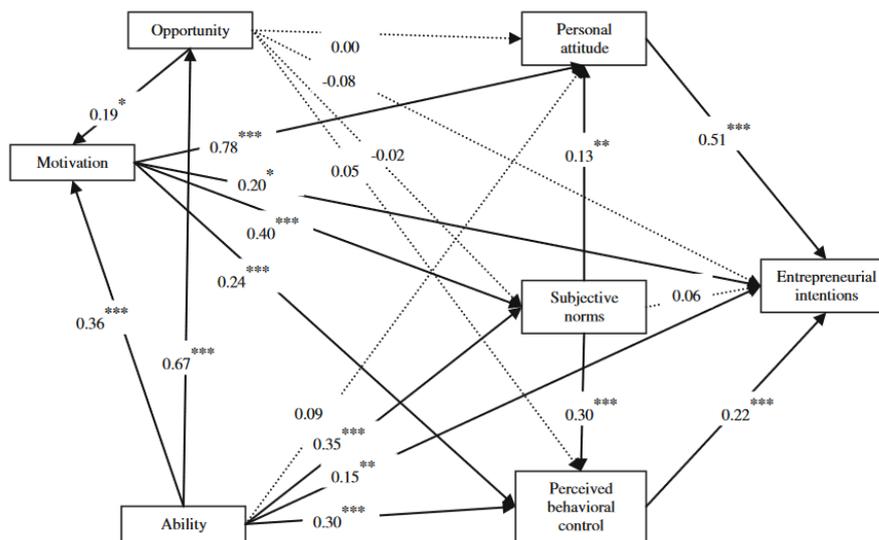


Figura 20. Sistema de ecuaciones estructurales para definir el proceso emprendedor. Fuente Hui Chen et al. (2018).

Otro de los focos alrededor de este componente es el debate generado por la pasión para emprender (Chang, 2002; Vallerand et al., 2003), las relaciones psicológicas y los desencadenantes entre la pasión y determinación por emprender y su correlato con la inteligencia emocional, y los patrones de personalidad (Butz et al., 2018; Thorgren y Wincent, 2013) y más recientemente (Kwapisz et al., 2021; Postigo et al., 2021).

En lo que hace referencia al papel de la pasión y la motivación como fuentes que dan origen a la iniciativa emprendedora son diversos los autores que están investigando en el tema, por citar solo algunos (Schulte-Holthaus, 2019; Mueller et al., 2017; Newman et al., 2019; Poblete et al., 2019; Schulte- Obschonka et al., 2019; Sorich, 2019; Valencia et al., 2019; Vallerand et al., 2007). Gran parte de estos estudios analizan cuál es el papel de la pasión como mediadora de la relación entre autoeficacia y perseverancia (Cardon et al., 2005; Cardon y Kirk, 2015).

Otra línea de trabajo interesante abierta recientemente tiene que ver en cómo educar la mentalidad emprendedora, orientándola al crecimiento, (Henao-Zapata et al., 2018; Lee et al., 2020; Mauer, 2009; Shepherd y Patzelt, 2018; Tanim, 2019), el papel de los valores en la toma de decisiones y el éxito de las personas emprendedoras. (Hernández Del Valle, 2021; Liñán et al., 2020; St-Jean y Liñán, 2021) o influencia de la vocación emprendedora en el éxito (Guachimposa y Lavín, 2019; Mitra y Matlay, 2004; Santos et al., 2021; Stemple, 2021; Yulastri et al., 2018)

El impacto de la educación empresarial en la intención emprendedora sigue recogiendo gran parte de las investigaciones en emprendimiento desde el ámbito de la educación y la psicología: (Contreras-Cueva y González-Morales, 2019; Hasmidyani et al., 2019; Lopes et al., 2020; Mathews, 2017; Nabi et al., 2018; Ni y Ye., 2018;

Panwar, 2021), o el trabajo sobre cómo las actitudes y las creencias, especialmente en cómo las creencias de autoeficacia, inciden en la intención emprendedora (Hershman, 2021; Liguori, 2019; Odoardi et al., 2018; Prada, 2020).

Especialmente significativo el estudio de Liñán y Jaén (2020), sobre el impacto de la pandemia del COVID-19.

### **5.1.5. Personalidad emprendedora.**

El tercer gran debate es el producido por el análisis de los rasgos de personalidad y los factores determinantes de ésta en el último lustro que continúa con las principales líneas de investigación, abriéndose abierto nuevos e interesantes debates.

Así los debates tradicionales en personalidad emprendedora continúan probando las relaciones existentes entre diferentes características de personalidad, factores contextuales e intenciones empresariales (Herdjiono et al., 2017; Karimi et al., 2017; Marqués et al., 2018), el análisis del Impacto de los rasgos de personalidad y la educación empresarial en las intenciones empresariales (Imran et al., 2019; Pett y Wolff, 2016; Vodă y Florea, 2019) o el debate sobre factores específicos de personalidad como el narcisismo, (Sibeko, 2020; Zeng, 2020).

El análisis de los factores de personalidad a partir de la teoría de los cinco factores de personalidad relacionados con el emprendimiento parece ir en la dirección de que los factores más frecuentemente relacionados son alta Voluntad, O y E, así como baja N (Brandstätter, 2011), con La mentalidad abierta es el factor de mayor incidencia. En Ciavarella et al. (2004), contrariamente a lo esperado, los autores identificaron una relación negativa entre la O del emprendedor y la supervivencia a largo plazo del proyecto emprendedor. E, N y A no parecen estar relacionadas con la supervivencia a largo plazo del proyecto. En el estudio de Zhao y Siebert (2006), las personas emprendedoras obtuvieron puntajes más altos en C y O y más bajos en N y A, sin diferencia encontrada para E. En el estudio de Brandstätter (2011), los rasgos de personalidad marcan la diferencia al comparar personas emprendedoras con personas emprendedoras (C +, O +, E +, N-, A-). También son relevantes para predecir la intención empresarial (C +, O +, O +, N-, E +) y el desempeño empresarial (C +, O +, E +, N-). Los últimos estudios sobre personalidad y emprendimiento, como Antoncic et al. (2015, 2018) analizan mediante la modelización de ecuaciones estructurales la relación entre el emprendimiento y la creación de valor y rentabilidad de los proyectos, concluyendo, en línea con los estudios mencionados anteriormente, que O de personas emprendedoras parece ser capaz de predecir el crecimiento y la creación de

nuevo valor de sus proyectos, así como el N parece ser capaz de predecir el crecimiento y la rentabilidad de los proyectos emprendedores.

Entre los debates incipientes está principalmente el papel de la determinación como un factor de personalidad clave para entender el éxito de la carrera emprendedora (Arco-Tirado et al., 2019; Allssa, 2020; Duckworth et al., 2007; Duckworth y Gross, 2014; Hill et al., 2016; Mueller et al., 2017; Salisu, et al. 2020; Von Culin et al., 2014). Especialmente interesante para el desarrollo de esta tesis es el papel de la personalidad en el desempeño empresarial (Baron y Henry, 2010; Baum y Locke, 2004; Gil Gaytán, 2017; Lawrence 2005; Zhao et al., 2010), así como el análisis de los factores de personalidad y su poder para definir a la población emprendedora de la no emprendedora (Kibler et al., 2017; Ljung, 2020; Marqués et al., 2018; Molino et al., 2018; Schubert, 2020; Zisser et al., 2019).

Desde principios de siglo el análisis sobre la influencia de la pasión en el desempeño de las personas emprendedoras ha sido y es un tema que suscita mucho interés, (Vallerand et al., 2007). El debate entre personalidad y emprendimiento continúa, analizando las motivaciones que llevan a las personas a emprender (Fidel Edgard, 2017; Newman et al., 2019; Obschonka et al., 2019).

Entre los últimos debates entre personalidad y emprendimiento, se encuentran los referidos al análisis de las personalidades asociadas a las diferencias entre generaciones donde toma especial relevancia la generación Z (Abdul Hami, 2020; Boyer et al., 2020; Swan, 2021), así como el debate propio de género (Molino et al., 2018; Zisser et al., 2019).

#### **5.1.6. Factores críticos del éxito empresarial.**

En el cuarto gran debate, referido al éxito emprendedor, se encuentran diferentes aproximaciones que van desde el análisis de los antecedentes del éxito Mooradian et al. (2016), el aprendizaje y su impacto en el éxito empresarial Stemple (2021) así como las competencias asociadas al éxito (Baum y Locke, 2004; Hebles et al., 2019; Hernández Carreón et al., 2017; Stek, 2021).

Otro elemento que suscita mucho debate es la relación existente entre la innovación y el éxito Liu (2018), así como el análisis de cómo el liderazgo Amer (2017) y el tipo de gerencia, (Barcia, 2019), influyen para el éxito empresarial.

Otro campo en el que hay abundante literatura en el último lustro es el estudio de las experiencias críticas de aprendizaje que favorecen el éxito (Mutepfa, 2020; Renon, 2019) y cómo la Influencia de la trayectoria vital de la persona emprendedora influye en el éxito final de la empresa.

El análisis de los factores ambientales y su relación con el éxito es otro motivo de análisis tanto desde el punto de vista de la cultura que envuelve a la persona emprendedora Lapshun (2020) como desde el análisis de los ecosistemas facilitadores Nambisan y Baron (2013).

El cómo se orienta a la persona emprendedora hacia el éxito (Pett y Wolff, 2016; Rauch et al., 2005), así como el perfil, como ya se ha visto es un tema recurrente, conjuntamente al perfil de éxito (Gil Gaytán, 2017).

En este sentido para el desarrollo de nuestra tesis se ha tenido muy especialmente en cuenta el estudio de Schiemann et al. (2018), para predecir y entender los indicadores del éxito empresarial, en los que los autores utilizan los elementos de la analítica en la mejora de los procesos empresariales. Los análisis más recientes llevados a cabo por Saura et al. (2019), en el establecimiento de indicadores que definan el éxito de las *startups* ponen de manifiesto la importancia de las redes sociales como predictor del éxito empresarial. La investigación determina que los tópicos con sentimientos positivos para la identificación de factores clave para el éxito empresarial de las *startups* son las herramientas de las *startups*, la base tecnológica de las *startups*, la actitud de los fundadores y el desarrollo de la metodología de las *startups*. Entre los factores determinantes que influyen en el éxito emprendedor, especialmente significativa es la aportación de Sánchez et al. (2005), por su relación entre la intención emprendedora y los factores de éxito que intenta analizar esta tesis, y más recientemente García et al. (2019), en la aplicación de la metodología Delphi en la identificación de factores de éxito.

En lo que hace referencia a los modelos de emprendimiento el debate se centra desde los años 80 Gartner (1985), en la comprensión de éste como un modelo de etapas y fases Bygrave (2004), culminado en el modelo de la Universidad de Pretoria, (Kruger, 2004) y el modelo GEM (GEM, 2015).

Uno de los debates que en lo que hace referencia a la consecución de un modelo emprendedor está captando el interés de la comunidad científica se centra en el campo de la innovación, (Mironova et al., 2019; Shi et al., 2021), así como en la identificación de los componentes de un ecosistema emprendedor con referencias constantes y veladas a la TCP (Ajzen, 1991).

En el debate sobre la idea y el modelo de negocio iniciado por Osterwalder y Pigneur (2011) con el modelo CANVAS, especialmente en el campo de los modelos de negocio, ha habido una implosión a partir del modelo original que ha generado un intenso debate sobre los campos de actuación de los modelos de negocio, el mapa de

empatía, así como sobre las diferentes formulaciones en el territorio emprendedor (Llorente-López, 2012; Puigdemívol, 2015; Ries, 2011; Yeoman y Moskovitz, 2013).

Por último, el análisis desde el modelo GEM de cómo se forja el éxito en las SU (Teltsch, 2021), y en los equipos de SU (Hernández Sabater, 2017), así como el proceso general que ayuda a las personas emprendedoras a adquirir la capacidad de sobresalir (Baron y Henry, 2010), es clave.

### **5.1.7. Nuevos debates y usuarios de emprendimiento.**

En el proceso de búsqueda de información relevante para esta tesis se ha constatado como existen otros debates en la actualidad alrededor del emprendimiento que están captando el interés de la comunidad científica.

De un lado, un debate sobre la influencia general del espacio que envuelve a la persona en el proceso emprendedor Mets et al. (2019), tanto hablando del espacio de *coworking* como espacio colaborativo (Llorente-López, 2012; Rickieno, 2020), como del papel de las aceleradoras en el proceso emprendedor.

Los aspectos externos que pueden afectar al proceso emprendedor, lo que se ha venido llamar el ecosistema emprendedor, genera un tipo de debates diferentes centrados en las relaciones existentes entre los estilos de aprendizaje y los hábitos de trabajo, o como los espacios de *coworking* pueden ser una herramienta para estructurar la infraestructura de apoyo social (Gerdenitsch et al., 2016). La literatura acerca hábitos de trabajo es bastante escasa en lo que refiere a las personas emprendedoras, una rápida búsqueda en Google académico reporta muy poca información así los conceptos *entrepreneurship inhabits*, *entrepreneurship habits*, *entrepreneurship behaviors*, o hábitos emprendedores reporta muy pocos resultados útiles apenas 8 de 101 referencias.

Sin embargo el análisis de los hábitos de emprendimiento es una de las variables esenciales en la adquisición del rol de persona emprendedora tal y como reconocen los empresarios de éxito y una de las claves de la utilidad y el éxito de los espacios de *coworking*, que se verá incrementada en el futuro como consecuencia del incremento de los nómadas digitales a consecuencia del COVID-19 como se plantea en Green (2014) la tecnología ha sido un catalizador importante, ayudando a difundir conocimientos, aumentar la comunicación y permitir a las personas una mayor independencia y control sobre su trabajo y vida.

Hay evidencia de la relación entre los estilos de aprendizaje y los hábitos de trabajo, como los espacios de *coworking* pueden ser una herramienta para estructurar la infraestructura de apoyo social, Gerdenitsch et al. (2016), así como que las

investigaciones sobre el tema de creación y desarrollo de espacios de *coworking* no prestan mucha atención a la cobertura completa de las bases para la formación y desarrollo de espacios de *coworking* (Rutkauskas et al., 2019).

Por otro lado, Gerdenitsch et al. (2016) demostraron cómo las personas que trabajaban en espacios de *coworking* logran crear sinergias o beneficios comunes entre sus propios negocios en contraposición a competir entre sí, y en situaciones estresantes se moviliza más apoyo social.

Así los elementos que componen el ciclo del hábito en línea con Duhigg (2012), es decir despiertan qué rutinas en favor de qué recompensas en el ámbito del emprendimiento resultaría esencial para comprender el fenómeno desde un continuo y no como una foto fija.

El estado del arte sobre la literatura actual que relaciona emprendimiento y el campo de la gamificación empieza a abrirse camino (Bartle, 1996; Blohm y Leimeister, 2013; Caro Ruiz, 2016; Kim, 2018). En especial los estudios que intentan establecer relaciones entre el emprendimiento con el marco HEXAD (Llorente-López, 2022; Marczewski, 2019; Tondello et al., 2016; Tondello et al., 2017; Tondello et al., 2019; Tondello et al., 2020) es escasa. En conversaciones directas con el creador del modelo, Andrej Marczewski (2015) se observa cómo este campo no se ha desarrollado siendo este el primer estudio que analice esta posibilidad, muy al contrario, sucede con el modelo de los cinco grandes, en el que se encuentra abundante documentación tanto en artículos como en tesis doctorales que analizan el posible valor predictivo sobre la iniciativa emprendedora. El intento de encontrar relación entre BFT y HEXAD no es nuevo, Johnson y Gardner (2010), estudiaron la relación entre los Cinco Grandes y la satisfacción de las necesidades psicológicas en los videojuegos y encontraron correlaciones positivas entre la Agradabilidad y la competencia; y la Apertura a la experiencia y la autonomía; así como una correlación negativa entre la Estabilidad emocional y la presencia. En el estudio de Tondello et al. (2017) se analizó las correlaciones entre las puntuaciones de los participantes en cada uno de los tipos de usuario de Hexad con sus puntuaciones en cada uno de los Cinco Grandes rasgos de personalidad medidos por el BFI-10 para la construcción de la escala HEXAD. En el estudio se pudo comprobar como en el modelo de los Cinco Grandes la Apertura a la experiencia se refiere a una persona que busca la aventura o está abierta a la experiencia; la concienciación está relacionada con el pensamiento y la organización; la personalidad extrovertida y la agradabilidad se refieren a las cualidades asociadas a la relación de la persona con los demás; y, por último, la estabilidad emocional o nivel de seguridad y confianza en sí mismo.

Por otra parte, el modelo HEXAD o el modelo Octalysis de Yu Kai Chou (2015), pueden ayudar en la comprensión del emprendimiento como proceso, es estudiar la interacción de las personas emprendedoras con el sistema al que quieren dar respuesta con su proyecto de emprendimiento.

De otro, en lo que hace referencia al proceso emprendedor, existe un debate incipiente sobre el análisis del fracaso empresarial como fuente de análisis que recogen diversos autores (Kibler et al., 2017), que analizan cómo los atributos de impresiones legítimas dan lugar al fracasos de algunas empresas (Ljung, 2020), que analiza cómo los empresarios responden a sus errores pasados,(Schubert, 2020), que analiza el impacto de las emociones negativas en el contexto del fracaso del proyecto y su impacto en la recuperación emocional y el aprendizaje posterior.

## **5.2. Discusión del objetivo 2. Oferta de contenidos y servicios de centros públicos**

### **5.2.1 Discusión OE2. Oferta de contenidos y programas ofertados.**

A tenor de los resultados obtenidos, se observa como las ADL, centran su oferta formativa en el desarrollo del plan de negocio y el desarrollo de competencias, y en estas el desarrollo de las TIC es en donde se focalizan la mayoría de los esfuerzos, 13,38% del total.

A las fases previas de autoconocimiento y elaboración de la idea de negocio se les dedica una cantidad ínfima de tiempo, 2,51 % y 2,84% respectivamente, así como al modelo de negocio, 4,53%, y el prototipado 2,44%. Es decir, a los fundamentos del proyecto empresarial se le dedica apenas un 10% si se suman todos los ítems.

Peor pronóstico tiene el desarrollo posterior, es decir al acompañamiento en el arranque del proyecto empresarial al que tan solo se le dedica un 2,01 % del total del tiempo.

El mismo esquema se reproduce en los programas públicos con alguna salvedad, en éstos se encuentra que el desarrollo del plan de negocio sigue siendo el eje central, aunque la fase de arranque se trabaja de forma más intensa, 13,08% vs. Los públicos 4%, se trabajan menos las competencias TIC 4,62%, mientras que el perfil de entrada sigue siendo un tema pendiente, 1,22%.

Algo parecido pasa con los centros privados analizados, donde tanto en la oferta formativa como en los programas analizados, el perfil de entrada o fase de

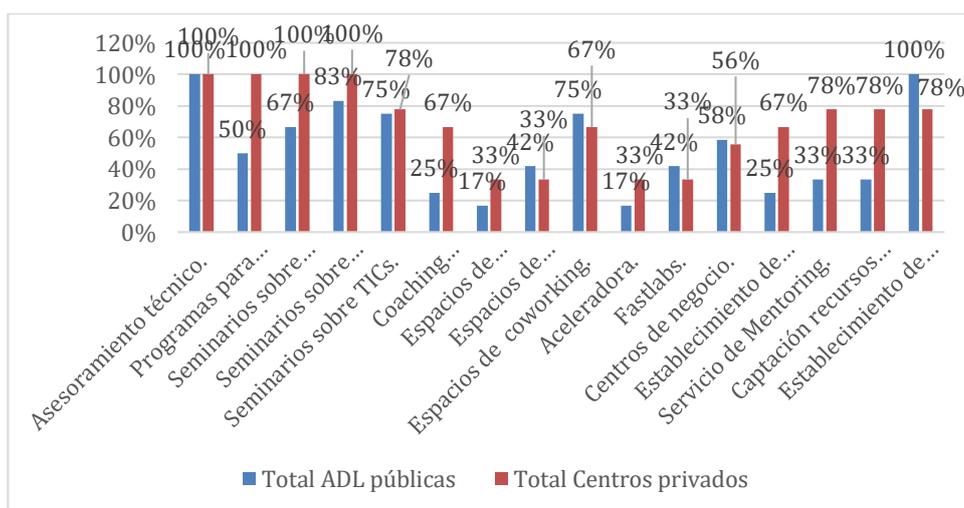
autoconocimiento es casi inexistente, 1,79%, así como la fase de arranque a la que se le dedica un 4% del total.

En este caso se observa que a las fases previas se le dedica una cantidad mayor de tiempo en relación con las ADL, en línea con las demandas de las personas emprendedoras. Destaca la poca importancia que ambos otorgan al autoconocimiento, 1,22% públicos y 1,79% privados, así como en el resto de las fases previas y posteriores al plan de negocio, en los centros privados se dobla el esfuerzo de tiempo en los contenidos con respecto a los públicos

### 5.2.2. Discusión OE3. Oferta de servicios ofertados.

Los resultados obtenidos de las ADL y centros privados analizados parecen coincidir en que el servicio más estandarizado es el de asesoramiento técnico, alcanzando el 100% de los centros analizados.

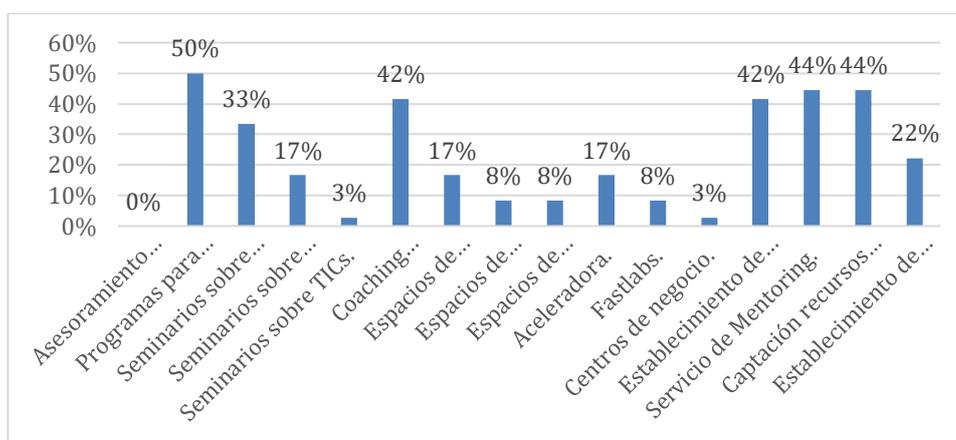
En general los centros privados, disponen de una oferta de servicio más amplia que los centros públicos, especialmente en lo que hace referencia al establecimiento de redes de apoyo, búsqueda de financiación. En lo que hace referencia a los espacios puestos a disposición de las personas emprendedoras, los centros privados ofrecen más *FabLabs* y espacios de aceleración empresarial, que mezclan formación, asesoramiento e inversión, mientras que las ADL, ponen más espacios de *coworking* Y de incubación a disposición de las personas emprendedoras.



Gráfica 135. Comparativa de servicios, centros públicos y privados.

En el debate sobre los servicios puestos a disposición de la población emprendedora por parte de los centros públicos y privados analizados, Gráfica 135. Comparativa de servicios, centros públicos y privados. y la Gráfica 136. Diferencial de la oferta entre centros públicos y privados analizados. se observan algunas diferencias.

En general los centros privados ponen a disposición de las personas emprendedoras una oferta más extensa, especialmente en ítems como, la oferta de programas, seminarios y actividades, los servicios personalizados como el coaching o el mentoring, así como en la captación de recursos y financiación o la creación de redes de apoyo.



Gráfica 136. Diferencial de la oferta entre centros públicos y privados analizados.

En el caso de los espacios, los espacios de los centros públicos analizados tienen una mejor oferta de espacios de incubación y de *coworking*, mientras que los centros privados mejoran a los públicos en su oferta de espacios de preincubación, aceleradoras y centros de negocios.

En resumen, se puede concluir que la oferta de servicios de las grandes ADL no difiere en demasía con las de los programas de las escuelas de negocios, así como la oferta de ADL de proximidad y servicios privados gratuitos o subvencionados es similar.

Las grandes diferencias se dan en el enfoque de los servicios, mientras que en la oferta privada se acompaña de forma individual en todo el proceso con presencia de coaching y mentoring individualizado y ayuda en la búsqueda de la financiación, en la pública, la oferta parece ser bajo un modelo de autoservicio, y háztelo tú mismo.

El acompañamiento posterior en el arranque, así como el asesoramiento sobre el perfil de persona emprendedora y el cuestionamiento de las ideas de entrada, parece ser las tareas pendientes.

### **5.3. Discusión del Objetivo 3: Análisis del Staff de los centros: PF de programas de emprendimiento y PR de Centros.**

#### **5.3.1. Discusión OE4. PF de emprendimiento.**

OE4: Conocer la opinión de las PF de los programas de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) En lo que hace referencia a los factores de éxito que inciden en el emprendimiento priorizan el asesoramiento (8,91), los contactos (8,47) y los espacios de *coworking* (8,38) y la formación específica (8,34), considerando las subvenciones, créditos y ayudas públicas en último lugar.
- 2) Al comparar las personas emprendedoras con las formadoras, se observa que los elementos que se ponen en valor son parecidos, aunque con casi 2 puntos de diferencia sobre 10 en la mayoría de las respuestas al alza, Es decir, tienden a valorar mucho más positivamente los mismos factores que el colectivo TEA (SU+BB). En el caso de los EB la diferencia es aún más acusada, superando en muchos ítems los 3 puntos de diferencia al alza. Así las PF valoran más la creación de redes entre las emprendedoras y los aspectos pedagógicos, mientras éstas valoran más aspectos como la gamificación, la hoja de ruta o la homogeneidad de los asistentes.
- 3) En lo que hace referencia a los aspectos esenciales de la iniciativa emprendedora, se observa cómo tanto personas emprendedoras como formadoras coinciden en valorar como clave para desarrollar la iniciativa emprendedora el autoconocimiento, la determinación, las actitudes y la autoeficacia, aunque para las PF hay una leve mejor valoración de los aspectos actitudinales, culturales y familiares que con las emprendedoras.
- 4) En general se observa que las expectativas sobre la incidencia de los factores extrínsecos sobre el emprendimiento son marcadamente superiores en el colectivo formador que, en el emprendedor, aumentando esta diferencia conforme el estadio emprendedor va avanzando y pasa de SU a BB, y de BB a EB.
- 5) En lo que hace referencia al análisis de las correlaciones en este grupo, Tabla 28, los aspectos extrínsecos priman sobre los intrínsecos. En los primeros observamos como se correlaciona la construcción de una hoja de ruta ordenada, con una correcta coordinación del centro y la adaptación de los recursos pedagógicos.

- 6) En cuanto a los aspectos extrínsecos las creencias de autoeficacia se asocian a la presencia ausencia de familiares emprendedores.

Como conclusión de este apartado y en relación con el resto de los colectivos de emprendimiento analizados, se observa que la percepción de las PF da una mayor relevancia a los factores extrínsecos a las personas emprendedoras. Este aspecto queda de relevancia en la importancia que dan a los espacios de *coworking*, como al asesoramiento que reciben estas personas, así como en el papel relevante que otorgan a la cultura que envuelve a la persona como factor determinante para el emprendimiento.

### **5.3.2. Discusión OE5. PR de centros de emprendimiento.**

OE5: Conocer la opinión de las PR de centros de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a las personas emprendedoras a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) En lo que hace referencia a la definición de emprendimiento, no existe un consenso sobre qué es una persona emprendedora.
- 2) En lo que hace referencia a la influencia que tienen los modelos de referencia en la consecución del rol de emprendedor, las PR consideran que los modelos tienen una alta importancia, contrariamente a los análisis realizados sobre la varianza aportada para este ítem en el modelo TCP (Ajzen, 1991).
- 3) Para las PR el modelo de aprendizaje de la iniciativa emprendedora pivota entre la teoría de los Contenidos que postula que son los contenidos los que conforman la iniciativa emprendedora, y la teoría ecológica que postula que es la influencia de otras personas emprendedoras y modelos de referencia es clave.
- 4) Las agencias de desarrollo y los centros privados de emprendimiento acaban ofreciendo líneas paralelas que difieren especialmente en cuanto a la oferta percibida de la real en lo que hace referencia a la planificación de actividades, la puesta en marcha de los proyectos empresariales y la formulación de hábitos de trabajo.
- 5) A pesar de que las PR consideran que ofertan programas diferenciados por evento vital, en los centros, programas y oferta analizada en el momento de la investigación no se ha encontrado asociada.
- 6) Las redes puestas a disposición por los centros difieren de la percepción de las PR al alza, que coincide con la de las PF y de las personas emprendedoras que se sitúa a la baja.

- 7) Las PR consideran a los aspectos relacionados con el autoconocimiento, la idoneidad del perfil de entrada y el cuestionamiento inicial de la idea de negocio, pero éstos, apenas son representados en la oferta de los centros de los que son responsables.
- 8) A tenor de estos resultados parece claro que las personas que diseñan la oferta de servicios y formación de los centros de emprendimiento a la hora de dedicar tanto los recursos económicos, como la carga lectiva, no se basan en la opinión ni de las EB, ni en los en fase naciente y nueva (TEA).
- 9) Una vez más se observa como autoconocimiento y determinación son considerados factores clave, que no se ve reflejado en la percepción de las PR de los centros de emprendimiento, donde los mayores diferenciales de percepción entre ambos colectivos sobre la demanda se dan en autoconocimiento e identificación y adecuación del perfil profesional, percepción que finalmente coincide con la oferta finalmente publicada, que es muy escasa.

## **5.4. Discusión del Objetivo 4: Personas emprendedoras SU, BB y EB.**

### **5.4.1. Discusión OE6. Emprendimiento EB.**

OE8: Conocer la opinión de los EB sobre los factores que creen que les ayude a promover proyectos de emprendimiento viable.

- 1) En líneas generales los EB, tienden a tener puntuaciones más bajas en todos los factores comparados con los TEA, con decrecientes resultados a medida que las personas emprendedoras consolidan su negocio.
- 2) Los principales factores de éxito para las personas emprendedoras que han consolidado su proyecto en Baleares se basan en el autoconocimiento personal, la autodeterminación y la superación de sus creencias limitantes por encima de la formación técnica y los factores contextuales y ambientales tales como las subvenciones y ayudas.
- 3) Para este colectivo como para el resto de los colectivos emprendedores, TEA, las actitudes, las creencias, el autoconocimiento y la determinación son más significativos que la norma social en la muestra analizada.
- 4) En el análisis de los principales factores para emprender en la población emprendedora, se pone de manifiesto como a los factores antes señalados de

- autoeficacia y actitudes previas, aparecen con fuerza los factores de autodeterminación y el autoconocimiento de motivaciones, talentos y objetivos
- 5) En lo referente a las motivaciones intrínsecas, conocer las propias motivaciones personales y profesionales y la actitud previa, son para los colectivos emprendedores y PF también factores clave.
  - 6) Los principales factores de éxito para las personas emprendedoras que han consolidado su proyecto en Baleares se basan en el autoconocimiento personal, la determinación y la superación de sus creencias limitantes por encima de la formación técnica y los factores contextuales y ambientales.
  - 7) En lo que hace referencia a las correlaciones analizadas en este colectivo, entre las diferentes subescalas del cuestionario, encontramos como los aspectos más operativos, espacios disponibles, acceso a asesoramiento, son los que más correlacionan. En este colectivo vuelve a cobrar relevancia la necesidad de ordenar la formación y los servicios mediante una hoja de ruta clara.
  - 8) En lo que hace referencia a los aspectos intrínsecos, las actitudes hacia el emprendimiento se relacionan en este colectivo con la presencia de una cultura emprendedora.

Como conclusión al análisis de esta muestra de EB, se puede decir que a grandes rasgos se comportan de forma similar al resto de colectivos emprendedores con algunas salvedades, como el patrón de personalidad de este grupo, diferente al de los otros dos donde prima algo más la agradabilidad y vuelve a puntuar con fuerza la necesidad de determinación y el tesón frente a los proyectos, y como hecho relevante la manifiesta apertura mental, necesaria para las personas emprendedoras que requieren de una adaptación constante.

Las conclusiones de este grupo son especialmente relevantes para la identificación de los patrones generales y claves para emprender, título de la tesis, en tanto en cuanto las opiniones de este grupo respecto a los factores esenciales deberían preocupar a los decisores de los programas de emprendimiento para el desarrollo de recursos y programas, en línea con los factores reales de éxito empresarial y no en base a las propias creencias sobre cuáles son los factores finalmente relevantes.

#### **5.4.2. Discusión OE7. Emprendimiento Nuevo, BB.**

OE7: Conocer la opinión de los BB sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viable.

- 1) El colectivo BB, es el que puntúa más alto en los tres grupos en tres factores:

- a. En la importancia de conocer las propias motivaciones (9,08)
  - b. En conocer mis objetivos personales (8,89)
  - c. En conocer mis objetivos profesionales (8,93)
  - d. En valorar la actitud como fundamental (9,02)
- 2) Para el colectivo de BB, las actitudes, las creencias, el autoconocimiento y la determinación son más significativos que la norma social en la muestra analizada, al igual que en el resto de los colectivos analizados.
  - 3) En general la muestra del colectivo de BB, tiende a tener un comportamiento intermedio entre SU y EB, en casi todos los ítems analizados.
  - 4) En lo que hace referencia a las correlaciones analizadas entre las diferentes subescalas del cuestionario, Tabla 30, observamos aquí un comportamiento intermedio entre SU y EB, intercambiando el acceso al asesoramiento, y en el que van cobrando más importancia aspectos como la financiación, los espacios de coworking y los contactos, como era de esperar habida cuenta el momento empresarial en el que este colectivo se encuentra.
  - 5) En lo que hace referencia a las motivaciones intrínsecas, este colectivo es el que muestra una mayor correlación entre este tipo de escalas de actitudes, creencias y autoconocimiento.

En resumen, las BB entrevistadas tienen un comportamiento en líneas generales similares a las SU, con las que comparten el índice TEA, salvo en algunos elementos significativos:

- Las variables extrínsecas que tienen que ver con la financiación, subvenciones y recursos externos, son menos valoradas que en las SU.
- Las valoraciones en formación se comportan de forma similar, pero con una valoración general más baja.
- Las actitudes, la determinación y la motivación intrínseca aparecen con fuerza en esta muestra.
- El perfil de personalidad diferente, que, dado el tamaño de la submuestra, requeriría de una segunda encuesta.

#### **5.4.3. Discusión OE8. Emprendimiento Naciente, SU.**

OE6: Conocer la opinión de los SU sobre los factores que en su día les ayudaron a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) El colectivo de SU es el que muestra unas puntuaciones más altas para todos los factores extrínsecos.

- 2) Los puntos más valorados por las SU son con diferencia los factores intrínsecos relacionados con las creencias y las actitudes y el autoconocimiento de límites, propósitos y objetivos, siendo dentro de los factores extrínsecos la red de contactos, a cierta distancia de los intrínsecos. Por lo que hace referencia a los menos valorados son el éxito previo (intrínseco), y el acceso a financiación y subvenciones (extrínseco).
- 3) Los factores de motivación intrínseca pesan más que los de motivación extrínseca en las SUS como claves para emprender, siendo la propia determinación y la actitud previa como los factores más relevantes, y el acceso a financiación, crédito y subvenciones junto con el éxito previo (por razones obvias) los menos valorados.
- 4) Éste colectivo, que es el que menos relación tienen con la generación de proyectos viables es el que tiene una percepción más parecida a las PF y PR de centros. Esto podría estar indicando que o bien están influenciados por los centros y PF en su percepción de la realidad, o bien su inexperiencia, hace que tengan una percepción parecida a la de las personas que no han emprendido todavía, (PR y PF de centros de emprendimiento):
- 5) Para el colectivo de SU, las actitudes, las creencias, el autoconocimiento y la determinación son más significativos que la norma social en la muestra analizada, como de hecho se da en el resto de los colectivos analizados, personas emprendedoras BB y EB y PF.
- 6) Al igual que muchos trabajos precedentes analizados en el estado del arte, se pone de relevancia que los principales factores de personalidad que pueden ayudarnos a indicar la presencia de iniciativa emprendedora son diferentes a los cinco factores que propone la TBF, tales como la visión colaborativa, la propensión al riesgo o el narcisismo.
- 7) Del análisis de las correlaciones entre las escalas del cuestionario, Tabla 31, se observa como la mayoría de las principales correlaciones van en línea de otorgar más importancia en este estadio al acceso al asesoramiento para crear la propia empresa y la necesidad de un seguimiento durante el proceso.
- 8) En lo que hace referencia a las correlaciones sobre los factores de motivación intrínseca las principales se dan entre el autoconocimiento y las creencias de autoeficacia.
- 9) Es decir, los resultados parecen indicar que el aspecto más relevante externo a la persona que facilita iniciar un proyecto empresarial es ayudar a la persona

a establecer una red de contactos y formación sobre los pasos a dar, y las que menos la financiación y subvenciones.

En general se puede decir que la satisfacción global sobre los servicios de formación es más que aceptable (7,83), así como la utilidad percibida. Valoran como expectativa que los asistentes estén más homogeneizados, así como una coordinación con los servicios existentes y la necesidad de una hoja de ruta. En cuanto al patrón de personalidad, tienen una amplia apertura mental, y deseo de agradabilidad, y una baja conciencia, (tesón, determinación).

## **5.5. Discusión del Objetivo 5: Contraste entre encuestas e información analizada.**

### **5.5.1. Discusión OE9. Contraste entre personas emprendedoras.**

- 1) En líneas generales, las medias de los factores de motivación intrínseca relacionados con el éxito empresarial son más puntuados que los relacionados con motivadores extrínsecos, especialmente aquellos con un componente actitudinal y una afectación en las creencias personales sobre el emprendimiento, (Ajzen, 1991).
- 2) Por lo que hace referencia a los motivadores extrínsecos, las puntuaciones en las SU son superiores a las de BB y EB, aunque las tendencias son las mismas en los tres grupos de personas emprendedoras. El factor más valorado en los tres grupos es la consideración de la necesidad de desarrollar una extensa red de contactos, en segundo lugar, la necesidad de desarrollar una formación específica mediante programas de formación, y en tercer lugar el asesoramiento y acompañamiento durante el proyecto empresarial.
- 3) En lo que hace referencia a los motivadores intrínsecos, los resultados de los tres grupos coinciden en valorar el autoconocimiento, la autodeterminación y las actitudes como los factores más puntuados, con resultados similares, excepto para los ítems relacionados con el apoyo del entorno y el conocimiento de otras personas emprendedoras, que, en el caso de los EB, es significativamente más baja la puntuación que en los TEA (SU + BB). En todos los casos el éxito previo es el factor menos relevante para emprender en los 3 grupos. La determinación concepto puente entre el *Grit* del que se hizo referencia en el cuerpo teórico de la tesis, y la autodeterminación, (Bandura, 1986), resulta uno de los aspectos clave para emprender diferenciado del concepto de autoeficacia que hace referencia a las creencias en las propias

capacidades, diferente a la determinación de llevar un proyecto a término, más relacionado con el concepto de propósito, dentro de la teoría *Flow* (Csikszentmihalyi, 1990), y esencial en el modelo *Grit*.

- 4) Por lo que hace referencia a la formación, los EB han hecho por lo general un menor uso de los servicios, y su interés por estos aspectos es entre un punto y dos puntos menor que el resto de las TEA (SU+BB). En los tres grupos las tendencias son similares, siendo los factores más valorados de la formación en emprendimiento, la presencia de asistentes con las mismas características, la motivación de las PF, y los menos satisfactorios los recursos pedagógicos empleados, el poco desarrollo de redes entre los alumnos y la descoordinación de los servicios. La formación recibida en general tiene una valoración de notable en los tres grupos de personas emprendedoras analizados.
- 5) También se observa la puntuación del ítem, se presupone que será una persona emprendedora y no se me hizo cuestionar, puntúa al alza, que nos hace pensar que la percepción por parte de las personas emprendedoras es que no se hizo cuestionar en ningún momento ni su perfil de entrada ni su idea de negocio, pasando directamente a ser asesorada para emprender sin conocer si tenía el perfil de persona emprendedora, las habilidades, los recursos o el suficiente conocimiento para llevar a cabo un proyecto de emprendimiento.
- 6) En las preguntas específicas sobre el modelo utilizado combinación de la TCP (Ajzen, 1991) + autoconocimiento, éste último es el más valorado para el grupo de los EB, seguido de las actitudes y la autoeficacia, a diferencia del grupo de TEA que valora en primer lugar las actitudes, seguido del autoconocimiento y la autoeficacia.
- 7) En los análisis llevados a cabo en cada una de las subescalas mediante matriz de correlaciones, se observa como cada uno de los tres grupos SU, BB y EB, parecen priorizar aquellas correlaciones que tienen que ver más con el momento profesional de su proyecto. Así SU prioriza el asesoramiento, BB el acceso a créditos y financiación, mientras que EB los aspectos más operativos como son los espacios disponibles.

### **5.5.2. Discusión OE10. Contraste entre la oferta de contenidos y servicios con los EB.**

1. Se observa, que las EB esperan más presencia de contenidos en las primeras fases de la que finalmente es ofertada tanto por los centros públicos como

privados. Estos últimos, parecen leer mejor sus expectativas en lo que hace referencia a las fases de prototipado, arranque y otras, compuestas esencialmente de servicios.

2. El principal punto de discordia se da en los contenidos del plan de empresa, aquí las EB, consideran que la oferta es exagerada, en relación con sus expectativas, 15% versus 55% en las ADL y 44% en los centros privados.
3. La presencia de contenidos en los programas ofertados referentes a las fases de 1. autoconocimiento, 2. desarrollo de las ideas de negocio, 3. modelización y 6. Arranque del negocio, no cubren las expectativas de las EB
4. Para este colectivo de personas emprendedoras, el papel de la financiación no es uno de los aspectos más críticos para emprender como ya se ha visto a lo largo de los resultados, por lo que sus expectativas sobre este ítem son menores 51%.
5. Otras sin embargo como el plan de empresa, están claramente sobredimensionadas a criterio de las EB en los centros analizados.
6. El asesoramiento y la financiación ofrecidas cubren sobradamente las expectativas de las EB, y son los espacios, los programas ofertados y la creación de redes entre EB, los criterios en los que hay una mayor frustración de expectativas.

### **5.5.3. Discusión OE11. Contraste entre las personas emprendedoras vs. las PR.**

- 1) Hay cierta coincidencia entre los servicios de asesoramiento que consideran las PR de los centros de emprendimiento que se está poniendo a disposición de las EB y los servicios que finalmente perciben haber recibido las EB. En este sentido las principales diferencias se dan en algunos ítems como el autoconocimiento, o el desarrollo del negocio en el que las PR son conscientes de estar ofreciendo poco asesoramiento. Por lo que hace referencia al resto, el prototipado, el plan de negocio hay cierta concordancia entre los servicios que se percibe que se ponen a disposición y los que efectivamente son percibidos por las EB. No sucede lo mismo con el prototipado, el testeo, o la obtención de recursos físicos y financieros, donde la opinión de ambos colectivos difiere.
- 2) Por lo que hace referencia a los contenidos, la percepción de las EB es inferior a la de las PR en el tiempo dedicado a la iniciativa emprendedora, al prototipado y Testing, así como el dedicado al arranque del negocio. Por el contrario, la

percepción de las EB versus la de las PR. es que se dedica más tiempo a la idea de negocio y la planificación de actividades, plan de negocio. Es decir, la percepción de las EB, en contraste con las PR de los centros, es que se dedica poco tiempo a identificar y desarrollar la mentalidad emprendedora, generar un modelo eficiente y acompañar en el momento clave del arranque, y mucho tiempo en el desarrollo del plan de negocio.

- 3) En lo que hace referencia a la propuesta de programas, las EB y las PR de centros muestran caminos parecidos, aunque con 15 puntos sobre 100 de diferencia entre sus respuestas, por lo que se puede inferir que se perciben pocas diferencias entre los programas por parte de las EB.
- 4) Por lo que hace referencia a las redes, los espacios y los recursos para emprender los resultados de la muestra de las EB perciben que hay una menor oferta de la que perciben las propias PR entrevistadas.
- 5) Sin embargo, se observa que desde el punto de vista de las personas emprendedoras si existe esa percepción de ayudarles a desarrollar red con otras personas emprendedoras en fase inicial, pero por lo que hace referencia ayudarles a desarrollar sinergias con otros proyectos empresariales con otras personas emprendedoras con proyectos ya maduros con otras entidades empresariales su percepción es que el impacto es sustancialmente menor a la percepción que tienen las PR.

#### **5.5.4. Discusión OE12. Contraste entre las PF vs. EB.**

- 1) En lo que hace referencia a los motivadores extrínsecos, la opinión de ambos colectivos corre paralela con una diferencia superior a los 5 puntos sobre 10 en muchos de ellos, suspendiendo en todos los ítems las personas emprendedoras, lo que estaría indicando que éstas no consideran nada relevantes, este tipo de motivadores, que son en los que por otra parte se hace más incidencia en las administraciones públicas.
- 2) En lo que hace referencia a los motivadores intrínsecos, las opiniones son muy parecidas, con diferencias poco significativas entre ambas muestras, que se comportan de forma parecida con un punto de diferencia a favor de las PF. Los ítems que valoran la TCP (Ajzen, 1991), muestran resultados similares en ambas muestras con diferencias poco relevantes,  $\leq 0,5$  puntos en una escala de 10.
- 3) En las pruebas de comparación de medias llevadas a cabo, Anexo 4. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para

los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2) y personas formadoras (4): parecen apuntar a que ambos colectivos difieren en su percepción en la mayoría de las cuestiones planteadas.

- 4) Otro aspecto importante a tener en cuenta es la diferente percepción de la importancia de los recursos pedagógicos significativa en el caso de las personas de las EB y menos relevante en el caso de las PF, aspecto que resulta sorprendente y que sin duda sería motivo de un análisis posterior. otros aspectos como la adaptación de contenidos y la motivación de las PF o la coordinación de la formación con el resto de los servicios son especialmente significativos para las EB, y deberían ser considerados en el futuro.
- 5) En lo que hace referencia a la formación, las principales diferencias se dan entre la red de contactos que ofrecen, los recursos pedagógicos utilizados, la adaptación de los contenidos, y la coordinación de los servicios, dos puntos sobre 10 a la baja en las EB.

#### **5.5.5. Discusión OE13. Contraste entre la población SU y BB (TEA) vs. PF.**

- 1) En lo que hace referencia a los motivadores extrínsecos, la opinión de ambos colectivos corre paralela con diferencias menos significativas que en el caso de las EB 2 puntos sobre 10, suspendiendo en los ítems de financiación externa, acceso a créditos, subvenciones y ayudas públicas, las TEA, lo que estaría indicando que éstas consideran que la administración no se esforzaría lo suficiente en las primeras etapas de construcción de los proyectos empresariales.
- 2) En lo que hace referencia a los motivadores intrínsecos, las opiniones son muy parecidas, con muy pocas diferencias entre ambas muestras, comportándose de forma parecida. Los ítems que valoran la TCP (Ajzen, 1991), muestran resultados similares en ambas muestras con diferencias poco relevantes,  $\leq 0,05$  puntos en una escala de 10.
- 3) En las pruebas de comparación de medias llevadas a cabo, Anexo 4. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2) y personas formadoras (4): parecen apuntar a que ambos colectivos coinciden en la mayoría de las cuestiones planteadas, esto podría estar apuntando a que el colectivo de PF que trabajan en los centros de emprendimiento, serían personas emprendedoras también en estadio SU y/o BB.

- 4) En lo que hace referencia a la formación, como en el caso de las EB, las principales diferencias entre PF y el colectivo TEA, se dan entre la red de contactos que ofrecen, los recursos pedagógicos utilizados, la adaptación de los contenidos con menor diferencia que en los EB.

#### **5.5.6. Discusión OE14. Contraste entre la oferta finalmente publicada y la opinión de las PR.**

- 1) La oferta presentada y la percepción de las PR corre paralela para la mayoría de los ítems con una diferencia a favor de éstas de 5 puntos sobre 100. Este elemento hace pensar que su percepción es que se está ofertando el doble de acciones de las que efectivamente se están llevando a cabo. Para dos ítems clave, el plan de empresa y la generación de hábitos de trabajo, la oferta es muy superior a la percepción de las PR.
- 2) En lo que hace referencia a los programas la media de la oferta publicada finalmente, indica que los centros de emprendimiento centran sus programas principalmente en el desarrollo de planes de negocio, y competencias genéricas para el arranque y TIC, mientras que la percepción de las PR es que se trabaja de forma más transversal todas las fases de emprendimiento, hecho que finalmente no se corresponde con la oferta publicada.
- 3) Por lo que hace referencia a la red de contactos, la percepción de las PR dista mucho de la oferta finalmente puesta al alcance de la comunidad emprendedora.
- 4) Los espacios ofertados, no parecen reflejar tampoco la oferta percibida por las PR.
- 5) Por lo que hace referencia a la oferta de asesoramiento finalmente analizado se observa en líneas generales que el emprendimiento público pone a disposición de la comunidad emprendedora más espacios de *coworking*, mientras que el emprendimiento privado se potencian más las redes de contacto, no tan solo entre la comunidad emprendedora sino también entre éstos y la comunidad empresarial siendo este uno de los puntos fuertes de estos centros privados.

## CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

*“No nos sirve ya el viejo modelo, basado en asunción pasiva de los contenidos producidos por meritocracias o industrias de la publicación cerradas al mundo. Los nuevos modelos apuestan por la apertura, por el fin de los jardines vallados dentro y fuera de la web. Las redes sociales y de contenidos distribuidos centralizados en entornos autoconstruidos son elementos esenciales de ese futuro.”*

*Dolores Reig 2012*

La presente tesis ha abordado algunas cuestiones aún sin resolver en relación con los elementos clave que deberían acompañar el proceso de emprender para acometer un programa de emprendimiento que busque desarrollar proyectos de emprendimiento viables. Ya en la revisión teórica se pudo observar (GEM, 2021,2020), cómo en la propia definición de emprendimiento, o en los modelos establecidos (GEM 2020; Kruger 2004), el propio proceso arranca con la idea de negocio, obviando la fase de autoconocimiento personal. Las repercusiones son enormes, si el proceso de emprendimiento empieza con la definición de la idea y no en el conocimiento previo sobre el que se ha de forjar esa idea, esto condiciona, de facto, la composición de los objetivos y los contenidos de los programas de emprendimiento.

El capítulo dará comienzo comentando las principales conclusiones derivadas de las diferentes investigaciones llevadas a cabo para dar respuesta a los objetivos del trabajo, arrancando con las conclusiones parciales de cada uno de los objetivos específicos asociados, para acabar presentando las conclusiones finales.

Para facilitar la lectura se ha añadido en la página continua un cuadro a modo de resumen con las principales conclusiones para el conjunto de los 14 subobjetivos, Tabla 35

:

<b>Objetivo específico: OE</b>	<b>Principales conclusiones obtenidas</b>
OE1: Revisar el estado de la cuestión de las disciplinas que intervienen en la formación en emprendimiento para conocer los avances realizados en cada campo en emprendimiento.	El estado del arte pone de manifiesto el creciente interés que suscitan los resultados educativos en el campo del emprendimiento. De igual manera se pone de manifiesto cómo las diferentes disciplinas involucradas plantean una definición, análisis e interpretación de resultados diferente.
OE2: Identificar el porcentaje que los centros públicos y privados confieren a los diferentes contenidos de iniciativa emprendedora presentes en su oferta formativa y programas específicos.	En los centros públicos y privados analizados el proceso emprendedor empieza en la idea de negocio, obviando por lo general el cuestionamiento de ésta, así como la identificación previa de la persona como posible emprendedora.
OE3: Identificar la oferta de servicios que los centros públicos y privados ponen a disposición de las personas emprendedoras.	En general los centros privados, disponen de una oferta de servicios más amplia que los centros públicos, especialmente en lo que hace referencia al establecimiento de redes de apoyo, búsqueda de financiación. El asesoramiento técnico relacionado con la confección del plan de empresa es el principal activo de las ADL.
OE4: Conocer la opinión de las PF de los programas de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.	Las PF tienden a valorar mucho más positivamente los mismos factores que el colectivo TEA (SU+BB). En el caso de los EB la diferencia es aún más acusada. La incidencia de los factores extrínsecos es mayor en el colectivo docente frente a TEA y EB.
OE5: Conocer la opinión de las PR de centros de emprendimiento sobre los factores que pueden ayudar a las personas emprendedoras a promover proyectos de emprendimiento viables.	Las PR entrevistadas, son conscientes de la importancia de los factores intrínsecos y de su incidencia en la iniciativa emprendedora, y sobredimensionan el peso efectivo que tiene en la oferta que presentan sus centros formativos.
OE6: Conocer el perfil y la opinión de los EB sobre los factores que en su día les ayudaron a promover proyectos de emprendimiento viables.	Los EB, tienden a tener puntuaciones más bajas en todos los factores comparados con los TEA, con decrecientes resultados a medida que las personas emprendedoras consolidan su negocio. En línea con el resto de los grupos priorizan los factores intrínsecos versus los extrínsecos.
OE7: Conocer el perfil y la opinión de los BB sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.	el conocimiento de los propios objetivos y motivaciones es mayor en el colectivo de personas emprendedoras BB, versus SU y EB.
OE8: Conocer el perfil y la opinión de los SU sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.	SU es de los tres colectivos de personas emprendedoras que puntúa más alto en los factores extrínsecos.
OE9: Identificar las principales diferencias entre los colectivos de personas emprendedoras (EB, BB y SU).	El autoconocimiento, las actitudes previas y las creencias de autoeficacia parecen ser los elementos más significativos para emprender, por encima de la formación recibida.
OE10. Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y los contenidos finalmente ofertados.	Para los EB, los programas deberían dimensionar mucho más los aspectos relacionados con el autoconocimiento de los propios límites y perfil personal, el desarrollo de las ideas y modelos de negocio, y especialmente el acompañamiento en los primeros pasos empresariales
OE11. Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las PR de emprendimiento.	En cuanto a los servicios asociados al emprendimiento se puede concluir que hay una brecha perceptiva en todos los ítems a favor de las PR versus los EB.
OE12. Analizar las posibles diferencias existentes entre los EB y la percepción de las PF.	En lo que hace relación con la percepción de los motivantes extrínsecos la opinión de las PR difiere de las EB otorgándoles más relevancia a estos factores.
OE13. Analizar las posibles diferencias existentes entre el colectivo de TEA (BB y SU) y la percepción de las PF.	La presencia de los factores de motivación extrínseca está más representada en las PR que en las TEA.
OE14. Analizar las posibles diferencias entre la percepción de los que se está ofertando por parte de las PR de los centros de emprendimiento y la oferta finalmente ofertada.	Los resultados parecen señalar que la percepción entre lo que las PR piensan que se está ofertando y la oferta finalmente puesta a disposición de la comunidad emprendedora, no van a la par, ni en el asesoramiento, ni en la oferta de espacios ni en la oferta final de contenidos y programas.

*Tabla 35. Principales conclusiones de los subobjetivos*

## 6.1. Conclusiones del Primer Objetivo:

En el debate sobre los factores que actúan sobre el emprendimiento, la revisión bibliográfica lleva a interesantes conclusiones.

- 1) Los factores sobre los que hay un mayor consenso en su incidencia en la intención emprendedora, serían de un lado las actitudes previas y la autoeficacia, sobre las que actuarían las creencias previas.
- 2) Asociados a estos factores se encuentran ciertos factores de personalidad como son una alta incidencia de la Apertura mental, la propensión a la asunción de riesgos, la necesidad de logro, así como un elevado narcisismo y la autodeterminación.
- 3) La evidencia científica, parece indicar el alto poder de los factores de motivación intrínseca y autoconocimiento versus los condicionantes externos en los emprendimientos viables, y el alto poder de los condicionantes externos para los emprendimientos NEA, como se pudo observar en el capítulo 2.3.3.
- 4) También se ha podido constatar la incidencia en el campo de la educación y formación sobre emprendimiento como las experiencias críticas de aprendizaje, los hábitos, la gamificación y generación de entornos lúdicos, así como el papel de los ecosistemas y las redes sociales como facilitadores del éxito, más allá de la financiación o las subvenciones públicas.
- 5) La educación empresarial puede promover eficazmente la formación de la intención empresarial. Las tres dimensiones de la educación empresarial (es decir, la cognición empresarial, la capacidad empresarial y el espíritu innovador) tienen un impacto positivo en la intención empresarial. La percepción del riesgo y la autoeficacia empresariales tienen un efecto intermedio sobre la educación y la intención empresariales.
- 6) Hay múltiples debates abiertos que intentan comprender la génesis del comportamiento emprendedor tanto desde los factores intrínsecos como los extrínsecos a la persona.
- 7) Existe un interés cada vez más abundante en identificar cuáles son los aspectos más relevantes para el éxito empresarial, entendido desde una perspectiva cada vez más amplia que va más allá de lo puramente económico, analizando en cómo las creencias de autoeficacia inciden en la intención emprendedora o cuál es el papel de la pasión como mediadora de la relación entre autoeficacia y perseverancia.
- 8) La visión que las instituciones tienen del emprendimiento viene determinada en demasía por las necesidades económicas a las que da respuesta siendo

muchas veces un flotador en el que las administraciones se acogen cuando llega una crisis económica.

- 9) Obviar las implicaciones que tiene el emprendimiento en diferentes ámbitos como el social, en la investigación o en el arte entre otros, y circunscribirlo meramente al ámbito económico es un error que condiciona notablemente la visión que se tiene de éste.
- 10) El debate sobre si debe o no debe introducir el inicio del proceso emprendedor en la identificación el propio perfil profesional y/o en la identificación de los elementos de autoconocimiento para la generación de la idea de negocio, es un tema pendiente y no menor para desarrollar proyectos de emprendimiento sostenibles en el tiempo, y seguramente, una de las causas de la alta mortalidad de las empresas en estado naciente en nuestro país.

## **6.2. Conclusiones del Segundo Objetivo:**

A continuación. se pasa a relatar las principales conclusiones que se derivan de los Objetivos específicos del segundo objetivo, O2:

### **6.2.1. Conclusión del Objetivo Específico 2: OE2.**

OE2: Identificar el porcentaje que los centros públicos y privados confieren a los diferentes contenidos de iniciativa emprendedora presentes en su oferta formativa y programas específicos.

- 1) En la oferta formativa de formación en emprendimiento en los centros públicos y privados analizados, no se observa una presencia notable del autoconocimiento ni en objetivos, ni en contenidos, ni en horas finales, a pesar de la relevancia que la evidencia científica, modelos propuestos, así como todos los grupos entrevistados, también las PR de los centros dan a este factor.
- 2) El inicio del proceso emprendedor en los programas analizados se da en la idea de negocio, sin analizar en profundidad el perfil de entrada, ni hacer un cuestionamiento de las ideas con las que acuden los alumnos.
- 3) Los programas de formación en emprendimiento públicos dirigidos a adultos en España centran los objetivos y contenidos formativos en el aprendizaje de las competencias técnicas y genéricas sobre emprendimiento por delante del autoconocimiento personal, el desarrollo de la autodeterminación, la autoeficacia y el trabajo sobre las creencias y las actitudes.
- 4) Los programas de emprendimiento públicos no construyen el grueso de los objetivos y contenidos en base a lo que las personas emprendedoras exitosas EB, consideran clave.

- 5) Los programas de emprendimiento públicos construyen los objetivos y contenidos en base a las suposiciones de los colectivos que no han tenido todavía éxito empresarial, las SU, las BB, las PF de personas emprendedoras y las PR de programas de emprendimiento, y no en base a los factores que las personas emprendedoras exitosas consideran clave.
- 6) Apenas un 1,2%, del tiempo en los programas públicos y un 1,79%, del tiempo de los programas privados analizados se dedican a aspectos relacionados con el autoconocimiento, la idoneidad del perfil de entrada y el cuestionamiento inicial de la idea de negocio, a pesar de que las PR de los centros consideren este hecho como trascendental.
- 7) Los programas de emprendimiento públicos construyen los objetivos y contenidos en base a las suposiciones de los colectivos que no han tenido todavía éxito empresarial (población en edad laboral, las SU, emprendedoras nuevas, formadoras de personas emprendedoras, PR de programas de emprendimiento) y no en base a los que las personas emprendedoras exitosas consideran clave.

### **6.2.2. Conclusión del Objetivo Específico 3: OE3.**

OE3: Identificar la oferta de servicios que los centros públicos y privados ponen a disposición de las personas emprendedoras.

- 1) Los centros de emprendimiento público no establecen un Triaje inicial para adaptar la oferta formativa a las diferentes necesidades de las personas emprendedoras en base a la fase en la que se encuentra su proyecto.
- 2) Apenas el 5,09%, del tiempo de los programas públicos y 3,51%, en privados analizados se dedican a ayudar a la puesta en marcha del proyecto, cuando éste es el elemento central de la motivación extrínseca para personas emprendedoras en estadio TEA y EB. En cambio, los aspectos de la motivación extrínseca menos valorados por el colectivo de personas emprendedoras analizadas (4,15), como son la financiación externa, el acceso a créditos, las subvenciones o las ayudas públicas que son a los que más recursos dedican los estamentos públicos.
- 3) El de asesoramiento técnico, alcanzando el 100% de los centros analizados.
- 4) En general los centros privados, disponen de una oferta de servicio más amplia que los centros públicos, especialmente en lo que hace referencia al establecimiento de redes de apoyo, búsqueda de financiación.

- 5) Mientras que en la oferta privada se acompaña de forma individual en todo el proceso con presencia de coaching y mentoring individualizado y ayuda en la búsqueda de la financiación, en la pública, la oferta parece ser bajo un modelo de autoservicio, y háztelo tú mismo.

### **6.3. Conclusiones parciales del Tercer Objetivo:**

A continuación, se pasa a relatar las principales conclusiones que se derivan de los Objetivos específicos del tercer objetivo, O3:

#### **6.3.1. Conclusión del Objetivo Específico 4: OE4.**

OE4: Conocer la opinión de las PF de los programas de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) En lo que hace referencia a los factores de éxito que inciden en el emprendimiento priorizan el asesoramiento (8,91), los contactos (8,47) y los espacios de *coworking* (8,38) y la formación específica (8,34), considerando las subvenciones, créditos y ayudas públicas en último lugar.
- 2) Al comparar las personas emprendedoras con las formadoras, se observa que los elementos que se ponen en valor son parecidos, aunque con casi 2 puntos de diferencia sobre 10 en la mayoría de las respuestas al alza, Es decir, tienden a valorar mucho más positivamente los mismos factores que el colectivo TEA (SU+BB). En el caso de los EB la diferencia es aún más acusada, superando en muchos ítems los 3 puntos de diferencia al alza. Así las PF valoran más la creación de redes entre las emprendedoras y los aspectos pedagógicos, mientras éstas valoran más aspectos como la gamificación, la hoja de ruta o la homogeneidad de los asistentes.
- 3) En lo que hace referencia a los aspectos esenciales de la iniciativa emprendedora, se observa cómo tanto personas emprendedoras como formadoras coinciden en valorar como clave para desarrollar la iniciativa emprendedora el autoconocimiento, la determinación, las actitudes y la autoeficacia, aunque para las PF hay una leve mejor valoración de los aspectos actitudinales, culturales y familiares que con las emprendedoras.
- 4) En general se observa que las expectativas sobre la incidencia de los factores extrínsecos sobre el emprendimiento son marcadamente superiores en el colectivo formador que, en el emprendedor, aumentando esta diferencia

conforme el estadio emprendedor va avanzando y pasa de SU a BB y de BB a EB.

### **6.3.2. Conclusión del Objetivo Específico 5: OE5.**

OE5: Conocer la opinión de las PR de centros de emprendimiento sobre los factores que creen que pueden ayudar a las personas emprendedoras a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) Las agencias de desarrollo y los centros privados de emprendimiento acaban ofreciendo siguen líneas paralelas que difieren especialmente en cuanto a la oferta percibida de la real en lo que hace referencia a la planificación de actividades, la puesta en marcha de los proyectos empresariales y la formulación de hábitos de trabajo.
- 2) A pesar de que las PR consideran que ofertan programas diferenciados por evento vital, en los centros, programas y oferta analizada en el momento de la investigación no se ha encontrado asociada.
- 3) Las redes puestas a disposición por los centros difieren de la percepción de las PR al alza, que coincide con la de las PF y de las personas emprendedoras que se sitúa a la baja.
- 4) Las PR consideran a los aspectos relacionados con el autoconocimiento, la idoneidad del perfil de entrada y el cuestionamiento inicial de la idea de negocio, pero éstos, apenas son representados en la oferta de los centros de los que son responsables.
- 5) A tenor de estos resultados parece claro que las personas que diseñan la oferta de servicios y formación de los centros de emprendimiento a la hora de dedicar tanto los recursos económicos, como la carga lectiva, no se basan en la opinión ni de las EB, ni en los en fase naciente y nueva (TEA).
- 6) Una vez más se observa como autoconocimiento y determinación son considerados factores clave, que no se ve reflejado en la percepción de las PR de los centros de emprendimiento, donde los mayores diferenciales de percepción entre ambos colectivos sobre la demanda se dan en autoconocimiento e identificación y adecuación del perfil profesional, percepción que finalmente coincide con la oferta finalmente publicada, que es muy escasa.

### **6.4. Conclusiones parciales del Cuarto Objetivo:**

A continuación, se pasa a relatar las principales conclusiones que se derivan de los Objetivos específicos del cuarto objetivo O4:

#### **6.4.1. Conclusión del Objetivo Específico 6: OE6.**

OE6: Conocer la opinión de los EB sobre los factores que creen que les ayudan a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) En líneas generales los EB, tienden a tener puntuaciones más bajas en todos los factores comparados con los TEA, con decrecientes resultados a medida que las personas emprendedoras consolidan su negocio.
- 2) Los principales factores de éxito para las personas emprendedoras que han consolidado su proyecto en Baleares se basan en el autoconocimiento personal, la autodeterminación y la superación de sus creencias limitantes por encima de la formación técnica y los factores contextuales y ambientales tales como las subvenciones y ayudas.
- 3) Para este colectivo como para el resto de los colectivos emprendedores, TEA, las actitudes, las creencias, el autoconocimiento y la determinación son más significativos que la norma social en la muestra analizada.
- 4) En el análisis de los principales factores para emprender en la población emprendedora, se pone de manifiesto como a los factores antes señalados de autoeficacia y actitudes previas, aparecen con fuerza los factores de autodeterminación y el autoconocimiento de motivaciones, talentos y objetivos
- 5) En lo referente a las motivaciones intrínsecas, conocer las propias motivaciones personales y profesionales y la actitud previa, son para los colectivos emprendedores y PF también factores clave.
- 6) Los principales factores de éxito para las personas emprendedoras que han consolidado su proyecto en Baleares se basan en el autoconocimiento personal, la determinación y la superación de sus creencias limitantes por encima de la formación técnica y los factores contextuales y ambientales.

#### **6.4.2. Conclusión del Objetivo Específico 7: OE7.**

OE7: Conocer la opinión de los BB sobre los factores que creen que les pueden ayudar a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) El colectivo BB, es el que puntúa más alto en los tres grupos en tres factores:
  - a. En la importancia de conocer las propias motivaciones (9,08).
  - b. En conocer mis objetivos personales (8,89).
  - c. En conocer mis objetivos profesionales (8,93).
  - d. En valorar la actitud como fundamental (9,02).

- 2) Para el colectivo de BB, las actitudes, las creencias, el autoconocimiento y la determinación son más significativos que la norma social en la muestra analizada, al igual que en el resto de los colectivos analizados.
- 3) En general la muestra del colectivo de BB, tiende a tener un comportamiento intermedio entre SU y EB, en casi todos los ítems analizados.

#### **6.4.3. Conclusión del Objetivo Específico 8: OE8.**

OE8: Conocer la opinión de los SU sobre los factores que en su día les ayudaron a promover proyectos de emprendimiento viables.

- 1) El colectivo de SU es el que muestra unas puntuaciones más altas para todos los factores extrínsecos.
- 2) Éste colectivo, que es el que menos relación tienen con la generación de proyectos viables es el que tiene una percepción más parecida a las PF y PR de centros. Esto podría estar indicando que o bien están influenciados por los centros y PF en su percepción de la realidad, o bien su inexperiencia, hace que tengan una percepción parecida a la de las personas que no han emprendido todavía, (PR y PF de centros de emprendimiento):
- 3) Para el colectivo de SU, las actitudes, las creencias, el autoconocimiento y la determinación son más significativos que la norma social en la muestra analizada, como de hecho se da en el resto de los colectivos analizados, personas emprendedoras BB y Eb y PF.
- 4) Al igual que muchos trabajos precedentes analizados en el estado del arte, se pone de relevancia que los principales factores de personalidad que pueden ayudarnos a indicar la presencia de iniciativa emprendedora son diferentes a los cinco factores que propone la TBF, tales como la visión colaborativa, la propensión al riesgo o el narcisismo.

#### **6.5. Conclusiones parciales del Quinto Objetivo:**

A continuación, se pasa a relatar las principales conclusiones que se derivan de los Objetivos específicos del cuarto objetivo O5:

##### **6.5.1. Conclusión del Objetivo Específico 9. OE9**

- 1) Los elementos motivantes intrínsecos son más relevantes que los extrínsecos para los tres grupos de personas emprendedoras analizadas.

- 2) El autoconocimiento, las actitudes previas y las creencias de autoeficacia parecen ser los elementos más significativos para emprender, por encima de la formación recibida.
- 3) La formación en emprendimiento obtiene un notable en líneas generales, con algunos aprobados rasos en la pobre creación de redes, la ausencia de hojas de ruta y los recursos pedagógicos utilizados.

### **6.5.2. Conclusión del Objetivo Específico 10. OE10**

- 1) La oferta de contenidos se centra de forma incisiva en la creación del plan de negocio, dado que este instrumento resulta clave para la obtención de financiación por parte de las SGR.
- 2) Para los EB, los programas deberían dimensionar mucho más los aspectos relacionados con el autoconocimiento de los propios límites y perfil personal, el desarrollo de las ideas y modelos de negocio, y especialmente el acompañamiento en los primeros pasos empresariales.
- 3) En el caso de los servicios ofrecidos, los únicos dos elementos que cubren las expectativas de las EB son el asesoramiento para la creación del plan de negocio, y la información sobre financiación y subvenciones. La creación de redes de personas emprendedoras, espacios y programas adaptados a las diferentes necesidades sigue siendo un tema pendiente en la población y centros analizados.

### **6.5.3. Conclusión del Objetivo Específico 11. OE11**

- 1) Tanto en el asesoramiento, como en la oferta de contenidos y programas, se pone de manifiesto que la percepción de las EB y de las PR de los centros, difiere en la priorización de la oferta presentada.
- 2) Para las EB hay ítems que no están suficientemente cubiertos ni en el asesoramiento ni en la formación en el ámbito psicológico como son, la identificación del perfil, la iniciativa emprendedora y el autoconocimiento.
- 3) Tampoco son cubiertas suficientemente el desarrollo del modelo de negocio y especialmente el acompañamiento en el arranque del proyecto.
- 4) En cuanto a los servicios asociados al emprendimiento se puede concluir que hay una brecha perceptiva en todos los ítems a favor de las PR, o, dicho de otro modo, éstos consideran que los servicios ofertados son muy superiores en cantidad e intensidad de la oferta a lo que finalmente perciben los EB.

#### **6.5.4. Conclusión del Objetivo Específico 12. OE12**

- 1) Uno de los hechos destacable es la gran similitud que hay en las respuestas de ambos colectivos que priorizan sin género de dudas los motivadores intrínsecos versus los extrínsecos. En Liñán (2004) en el marco de la TCP (Ajzen, 1991, 2002), se comprueba que las creencias asociadas con el espíritu empresarial en cada cultura parecen variar, lo que resulta en que la fuerza relativa de cada factor motivacional sea diferente especialmente, en las actitudes personales y en el comportamiento percibido.
- 2) EB y PF, ven los aspectos de motivación intrínseca de forma similar.
- 3) En lo que hace relación con la percepción de los motivantes extrínsecos difiere, dando las PR muchísima más relevancia a estos factores que las EB.
- 4) Este hecho sucede también en la percepción de la formación, menos utilizada por las EB que el resto de los colectivos, TEA (SU+BB).

#### **6.5.5. Conclusión del Objetivo Específico 13. OE13**

- 1) TEA y PF, ven los aspectos de motivación intrínseca de forma similar.
- 2) La percepción de los motivantes extrínsecos difiere, poniendo de manifiesto en las TEA, la necesidad de esforzarse más la administración pública en la financiación inicial, dando las PR más presencia a estos factores que las TEA.
- 3) En lo que hace referencia a la formación, los aspectos relacionados con la praxis son puntuados más elevados por las PF como cabía esperar versus las TEA, habiendo disparidad de opiniones sobre los aspectos que valoran más ambos grupos, siendo para los TEA esencial establecer una hoja de ruta de los contenidos y pasos a dar, y acciones formativas en las que las personas tengan perfiles homogéneos.
- 4) En conclusión, las PF, desde su experiencia directa en el trato con las TEA, que son las que con mayor frecuencia utilizan los servicios de los centros de emprendimiento, consideran que los factores de motivación extrínseca deberían ser tenidos más en cuenta, que lo que lo hacen los propios TEA, especialmente lo que tiene que ver con la financiación de los proyectos, asistencia técnica y asesoramiento. A pesar de esto, siguen un patrón de respuesta similar en los factores intrínsecos sobre los que hay consenso en considerarlos principales para emprender versus los extrínsecos, siendo el autoconocimiento y las actitudes previas factores esenciales.

### **6.5.6. Conclusión del Objetivo Específico 14. OE14**

- 1) Parece que la percepción entre lo que las PR piensan que se está ofertando y la oferta finalmente puesta a disposición de la comunidad emprendedora, no van a la par, ni en el asesoramiento, ni en la oferta de espacios ni en la oferta final de contenidos y programas.
- 2) En estos últimos, la percepción de las PR y la oferta publicada es claramente diferente.
- 3) Al parecer las PR parecen tener claro la importancia de desarrollar redes, y las fases previas a la elaboración del plan de empresa, pero esto no se ve reflejado en la oferta finalmente publicada.

### **6.6. Conclusiones generales:**

A continuación, y en base a los resultados obtenidos se destacan las siguientes conclusiones generales del estudio:

- 1) La definición de persona emprendedora que se haga resulta clave para afrontar con éxito un proyecto de emprendimiento.
- 2) El análisis y revisión pone de manifiesto la necesidad de ampliar y repensar el concepto de emprendimiento, en línea con la idea original de iniciar una aventura, o empresa, que no necesariamente debe ser económica, abriendo el horizonte además de al emprendimiento social al emprendimiento científico y artístico.
- 3) Los patrones de personalidad clásicos aportan poco poder para discriminar entre las personas emprendedoras de las que no lo son. En este sentido, otros factores como la pasión, la determinación, la asunción de riesgos y la persecución de objetivos que trascienden, parecen señalar interesantes nuevas sendas de investigación.
- 4) La forma de interactuar con el sistema, en línea con la gamificación, parece un elemento interesante que puede aportar nuevas ideas en el debate sobre cómo y porqué emprender, aportando elementos novedosos en el desarrollo e implementación de los modelos de negocio.
- 5) Para avanzar en la comprensión de cómo conseguir emprendimientos exitosos hay que comprender las claves que han llevado al éxito a las EB.
- 6) En el desarrollo de proyectos de emprendimiento exitosos la persona debe construir su idea de negocio partiendo de los aspectos en los que aporta valor (motivaciones), talentos (competencias técnicas y genéricas) y objetivos,

- (propósitos), lo que nos lleva a introducir el autoconocimiento como un factor clave.
- 7) Si los aspectos clave más valorados por las personas emprendedoras hacen referencia al manejo de las propias creencias y actitudes, la capacidad de autoconocimiento y la capacidad de gestionar eficazmente sus emociones, estos elementos deberían ser parte fundamental y tener un peso específico en cualquier programa de emprendimiento.
  - 8) Dado que las expectativas sobre la incidencia de los factores extrínsecos sobre el emprendimiento es marcadamente superior en el colectivo formador que en emprendedor, aumentando esta diferencia conforme el estadio emprendedor va avanzando y pasa de SU a BB y de BB a EB, los programas deberían hacer caso a estos semáforos rojos, y ahondar en su comprensión, y reflejarse en programas que diesen más peso a los aspectos intrínsecos, y desarrollasen aquellos extrínsecos que más valoran los emprendimientos viables .
  - 9) Los programas de emprendimiento analizados, tanto públicos como privados, apenas incluyen referencias a los aspectos que consideran claves para el éxito las EB tales como el autoconocimiento de los propios talentos y pasiones, la superación de las creencias limitantes, la identificación de los objetivos personales y profesionales, ayudando a construir proyectos de emprendimiento exitosos alrededor de los patrones de interacción con el medio, tales como las redes de contactos, así como el refuerzo de la autodeterminación de llevar a cabo su proyecto con el grupo de pares en espacios de preincubación y *coworking* supervisados. Sin embargo, sí se centran en los aspectos técnicos de la construcción de proyectos empresariales, tales como el conocimiento del modelo CANVAS, los aspectos jurídicos y legales, el manejo de finanzas y contabilidad y la planificación de las actividades, descuidando los aspectos motivantes de éstos.
  - 10) Tampoco hemos encontrado referencia alguna a los modelos de interacción con el sistema (Llorente y Batle, 2021; Marczweski, 2015), en el desarrollo de los modelos de negocio. Esta ausencia limita los modelos y los dirige a la satisfacción extrínseca del sistema sin contar las motivaciones intrínsecas de las personas emprendedoras.
  - 11) Los programas de emprendimiento deben diferenciar entre NEA, en el que la transición del perfil de trabajador por cuenta ajena mediante el manejo de actitudes creencias y aportación de valor es clave y los emprendimientos disruptivos, basados en la creatividad y la innovación, mediante herramientas

de triaje previo que ayuden a cuestionar la idoneidad de las ideas de negocio presentadas en base al perfil propio, e identifiquen el estadio con el que acude la persona emprendedora, facilitando una hoja de ruta adaptada a las necesidades individuales que contemple la oferta de objetivos a desarrollar, mediante los servicios y los contenidos adaptados.

- 12) El refuerzo de la autoestima con el grupo de pares y con el concurso de mentores experimentados es clave para reforzar la determinación de la persona y facilitar la viabilidad de su proyecto, por lo que una futura revisión de los hábitos en emprendimiento que partan de la interacción con el sistema es clave.
- 13) Diferenciar los elementos que concurren en el emprendimiento e identificar en el emprendedor; Autoconocimiento, desarrollo de Equipo y redes, cuestionamiento y generación de Ideas en base a la aportación de valor individual, Modelos de negocio que interaccionen con el sistema de forma intrínseca y no solo extrínseca, Prototipado, Planificación y Gestación, y Arranque del proyecto, es clave para facilitar y dar viabilidad de los proyectos, por lo que cualquier programa debería contenerlos.
- 14) El papel de los espacios que interaccionan con el ecosistema emprendedor es una cuestión pendiente y no menor que deberá ser tomada en cuenta en el futuro.

Los resultados animan a seguir con la construcción de un modelo de formación emprendedora que incorpore y desarrolle los factores de éxito hallados.

# **CAPÍTULO 7 PROPUESTA DE PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO, LIMITACIONES y PASOS FUTUROS**

## **7.1. Elementos que debe contemplar un programa integral de emprendimiento:**

Después de la revisión teórica, estado del arte y las diferentes investigaciones llevadas a cabo en esta tesis, en base a los resultados obtenidos se pasa a establecer algunas de las ideas generales que podría contener un programa integral de emprendimiento. A continuación, se desarrollan algunas variables claves.

### **7.1.1. Identificación del estadio en el que ingresa la persona al programa.**

Las necesidades de las diferentes personas que acuden a los centros de emprendimiento para recibir ayuda para desarrollar su proyecto profesional o empresarial son variadas y requieren por lo tanto de respuestas adaptadas y personalizadas. Tanto si el objetivo final es participar de forma íntegra en un programa de emprendimiento desde el principio hasta el final, cómo si es la de diseñar una hoja de ruta adaptada a las necesidades específicas que permita aunar las formaciones y servicios existentes, la necesidad de un triaje inicial como el llevado a cabo en los hospitales y en los centros de salud para derivar a los profesionales que mejor puedan tratar al paciente, se convierte en un elemento que debería estar presente el conjunto que los centros de emprendimiento.

Este Triaje debería ser capaz de identificar el perfil profesional, la experiencia previa y los objetivos de la persona o grupo de personas que deseen emprender. En este sentido el modelo de interacción con el sistema gamificado propuesto (Llorente-López, 2021), podría ayudar a establecer una hoja de ruta para las personas emprendedoras.

### **7.1.2. Variables claves contextuales.**

El segundo elemento clave que debería contemplar cualquier programa de emprendimiento es el desarrollo de las variables contextuales que faciliten la adquisición de los hábitos de trabajo y del rol de la persona emprendedora: el médico se hace médico en contacto con otros médicos, en la Facultad de Medicina, sólo aprende los contenidos y destrezas básicas.

De igual manera, en el centro de emprendimiento se aprenden las competencias técnicas propias de la disciplina, pero es en contacto con otros profesionales donde se

adquieren los hábitos de trabajo y se adquieren las estrategias básicas del emprendimiento. Siguiendo el símil, si la Facultad de Medicina es el Centro de Emprendimiento el espacio de *coworking*, de negocios, de incubación o de pre-incubación son el hospital donde el MIR hace su estancia para adquirir el rol de médico. Para configurar un programa de emprendimiento se debería ayudar a forjar no solo los contenidos y el desarrollo de competencias técnicas sino también ayudar a desarrollar los hábitos de trabajo propios del emprendimiento en contacto con otras personas emprendedoras en los diferentes estadios de pre-incubación y posteriormente en los espacios de *coworking*.

De la misma forma que durante la estancia en el hospital, un MIR tiene a un tutor que le ayuda en el proceso de adquisición del Rol, una persona emprendedora, debería contar con personas que hiciesen de mentores en los programas.

### **7.1.3. Variables personales.**

El tercer elemento que deberían contener los programas de emprendimiento es un acercamiento inteligente hacia la personalización de los contenidos en base a las fases evolutivas de la persona, la edad, los *life events*, y los condicionantes de género.

Este acercamiento inteligente de la mano de la psicología evolutiva y psicología diferencial debería ayudar a la personalización de los objetivos y los contenidos dentro de un proceso general de adaptación del programa.

En este sentido, identificar las razones por las que una persona emprende desde el comienzo, si la persona accede al emprendimiento para iniciar una aventura empresarial en la que la innovación es la clave, o si, por el contrario, accede al emprendimiento para solventar un problema económico, u otras es clave.

### **7.1.4. Variables de proceso.**

El cuarto elemento que debería incluir cualquier programa de emprendimiento es la inclusión de las variables de proceso entendidas éstas como las variables referidas a la motivación extrínseca e intrínseca. La construcción de una idea de negocio desapegada del yo es un flaco favor para el futuro desarrollo de ese proyecto empresarial, dado que no contará con la energía básica para el desarrollo de está. Abandonar proyectos empresariales por no saber hacerlos realidad o por no saber monetizarlos, es un error importante y quizás uno de los elementos que se debería tener en cuenta para corregir el alto índice de fracasos empresariales en nuestro país. En este sentido es especialmente relevante el papel del autoconocimiento, que es la asignatura pendiente en la mayoría de los centros públicos y privados analizados, y

que es el factor más valorado por las propias personas emprendedoras, y uno de los claves para PR y PF.

Este autoconocimiento incluye la identificación de las propias motivaciones personales, los objetivos profesionales, la identificación y puesta en valor de la experiencia previa, las competencias profesionales y los conocimientos, la identificación de los recursos humanos y materiales de que dispone la futura persona emprendedora como material base para construir las ideas de negocio futuras.

Testar la determinación, las actitudes previas y ayudar a superar las creencias limitantes son elementos esenciales que se han puesto de relevancia en esta tesis.

#### **7.1.5. Variables de contenido.**

El quinto elemento que deberían tener en cuenta cualquier programa de emprendimiento integral sería la elección y secuenciación de los contenidos. En esto parece haber cierto consenso Barreira (2005), pero como se ha observado en esta tesis la gran mayoría de modelos de emprendimiento dan muy poca importancia en horas lectivas, si es que esta existe, a los aspectos de autoconocimiento que deberían estar presentes en todo programa de iniciativa emprendedora.

En el resto de la secuencia parece haber cierto consenso, como se vio en los modelos de la Universidad de Pretoria y GEM. Así, ideación, modelización, prototipado, planificación financiación arranque y acompañamiento parecen ser fases con estos nombres o con otros, sobre las que se podría llegar a un consenso general.

Otro de los retos, además de la inclusión del autoconocimiento, sigue siendo el desarrollo de la fase de arranque, dado que en muchos centros se abandona a la propia suerte a la persona emprendedora a partir de la construcción del plan de negocio.

Asociar los recursos para emprender con los servicios de ayuda al empresario es todavía una tarea pendiente.

## **7.2. Reflexiones sobre un programa de emprendimiento:**

### **7.2.1. por lo que hace referencia a los objetivos de un programa de emprendimiento:**

La pregunta fundamental es cuál es la finalidad por la que se realiza este programa. Cuando se habla de emprendimiento de qué se está hablando, y que se pretende conseguir.

Es decir, se está hablando de ayudar a las personas a salir del ostracismo económico o a construir proyectos profesionales en los que las personas puedan devolver todo su talento y pasión a la sociedad. O, por el contrario, ¿se está formando en una mecánica de construcción de negocios para conseguir el máximo beneficio sin cuestionarnos la naturaleza ni la finalidad de éste?

Si estas preguntas no son contestadas con claridad, los elementos que se analizan a continuación y que se derivan de un programa de emprendimiento es posible que no se cumplan, dado que la finalidad de un programa determina ineludiblemente sus contenidos, metodologías y resto de variables sistémicas y contextuales.

### **7.2.2. por lo que hace referencia a la definición de los contenidos, bloques o apartados.**

Bajo el epígrafe emprender, emprendedor, emprendimiento o emprendeduría, caben un sinnúmero de ofertas formativas que muchas veces hablan de conceptos diametralmente opuestos como los mencionados en relación con los objetivos.

Un programa dirigido a sacar a personas de una situación de pobreza extrema deberá dirigir a éstas hacia nichos de creación de empresas en los que la viabilidad esa clave para no acentuar su situación, poniendo inicialmente el acento en estudiar la adecuación de las personas con los requerimientos del perfil de persona emprendedora.

Un programa dirigido a definir y desarrollar la vocación trabajará contenidos de corte más psicológico en el que el autoconocimiento será clave.

Un programa de corte económico, como el dirigido a la gestación de las *startups*, se centrará en los aspectos relativos a la optimización de los recursos, tiempos y beneficios. Así, aunque los contenidos no son incompatibles, la identificación previa de los diferentes intereses de los asistentes es clave para la adecuación y dimensionamiento de los contenidos a la tipología de programa propuesto.

Analizar las metodologías que facilitan el aprendizaje por parte de los alumnos: Sí, las personas aprenden de forma diferente, una de las claves del éxito educativo del modelo finlandés, se basa en la identificación y posterior individuación de los sistemas de aprendizaje. En este aspecto, es interesante resaltar como una de las metodologías de análisis de ese modelo se basa en la identificación de los intereses y talentos de los niños a través de su observación en el juego. No es de extrañar que disciplinas recientes como la gamificación, aporten en la identificación de los “jugadores”, elementos de análisis para la personalización de los programas de emprendimiento, así como las aportaciones que puede hacer desde la narrativa que subyace a los

juegos, abriendo y cerrando capítulos como parte de un continuo con una épica, un desarrollo y un fin.

Así, las metodologías deberán ir acorde en relación con los intereses citados en los anteriores párrafos. En este sentido, es importante observar si hay coherencia entre los programas existentes, sus objetivos y las metodologías de aprendizaje utilizadas, o si por el contrario muchos de ellos son un *totum revolutum* de diferentes metodologías presencial/online, grupal/individual, magistral/descubrimiento/gamificada/tradicional, ... de forma arbitraria.

### **7.2.3. por lo que hace referencia a las variables de contexto, hábitos, acompañamiento y espacios:**

Como señalaba, el médico se hace médico en el hospital, hasta entonces sólo ha estudiado medicina. Como se observa son muchos los programas de emprendimiento que no contemplan la incorporación de estas variables en su ejecución, sin desarrollar el análisis y generación de nuevos hábitos de trabajo, el acompañamiento y aprendizaje entre iguales (personas alumnas y mentoras emprendedoras), así como el uso de espacios singulares para emprender, espacios de preincubación, espacios de *coworking*, *FabLabs*. Así el acompañamiento entre iguales, la autopercepción en la normalización del hecho emprendedor, ya aparecen en la mayoría de los estudios actuales Ajzen y Timko (1987) y Bandura (1986).

### **7.2.2. por lo que hace referencia a los Procesos, procedimientos, financiación, accesibilidad a los programas y el asesoramiento.**

No menos importante son otras variables contextuales que serán motivo de análisis, y que determinan la facilidad y/o complicación de la realización del emprendimiento como son las normativas, procedimientos y procesos, así como el acceso a asesoramiento, ayudas, financiación que haya disponible. No en vano no es lo mismo emprender en España que en Estados Unidos.

El primer paso para la construcción de un programa de emprendimiento pasa por identificar quiénes serían los usuarios de éste. En nuestro caso como ya se ha observado existen como mínimo tres grupos de posibles asistentes que definen el objetivo de un programa de personas emprendedoras, en base a las necesidades que se quieran cubrir:

NEA: Personas en situación de emergencia económica con necesidades básicas que cubrir. Éste es el principal riesgo, porque si no se analizan las causas que los han

llevado a esta situación, sin hacerles cuestionar los proyectos e ideas con las que asisten a los cursos, el remedio podría ser peor que la enfermedad.

OEA: Estas personas son aquellas a las que la literatura en general define como emprendedores, definidos por una serie de rasgos distintivos como son la poca aversión al riesgo.

VEA: Son personas que emprenden con una finalidad y/o propósito que entronca el cambio vital personal con el profesional.

Dependiendo de a quien se dirija nuestro programa de estas tres tipologías, se construyen unos objetivos y contenidos diferentes.

Ya en este momento se observa como una identificación previa del estadio con el que acude una persona a un centro es importante para identificar el tipo de persona emprendedora que tenemos, de forma que se pueda facilitar un programa o una hoja de ruta que tenga sentido para con sus necesidades.

Así, para una OEA, el acento se pone en las competencias técnicas, plan de empresa y modelos de negocio básicamente. En el caso de las VEA, el autoconocimiento y el Grit para la generación de ideas y modelos de negocio es clave si se quieren desarrollar proyectos viables.

En cambio, para las NEA el problema radica en que debido a la situación personal la tentación es generar un modelo o idea con la que hacer dinero sin identificar ni sus necesidades ni sus talentos (Grit), en los que radica la base de la automotivación necesaria para llevar a cabo un proyecto empresarial. Si esto sucede, si un NEA no se le hace cuestionar la idea de negocio y su adecuación con sus pasiones y talentos, y simplemente se le facilita y apoya en la viabilizar su idea, se puede estar ante un proyecto empresarial fallido, así como la ruina de muchas familias.

Es obvio que, dependiendo de la formación de los tutores, se priorizará un tipo de programa versus otro.

Así desde el ámbito económico, se suele dar por bueno cualquier programa de emprendimiento que priorice el plan de empresa, al estar en la zona de confort de éstos.

Desde el ámbito psicológico, se priorizan las VEA, al hallarse las inquietudes de éstas en la zona de confort de los profesionales de la psicología.

La identificación de los factores que inciden en el éxito de una tipología de emprendimiento es clave para generar las condiciones y la narrativa necesaria para llevar a cabo programas que puedan ser viables y sostenibles en el tiempo. Obviar estas diferencias, creemos, es una de las causas fundamentales del bajo impacto final de estos programas en la constitución de empresas a largo plazo.

### **7.3. Límites del programa y objetivos ODS.**

Los objetivos de desarrollo sostenible marcan la dirección de un mundo en el que poner en valor los talentos y capacidades para superar los retos colectivos es un hecho esencial.

Desde este punto de vista cualquier emprendimiento es válido, pero quizás desde los estamentos públicos debería hacerse más patente la necesidad de ayudar a desarrollar aquellos proyectos que tengan un claro retorno social y en el que las personas integrantes puedan devolver a la sociedad lo mejor de sí mismas.

Es éste un debate abierto, pero en mi opinión un programa de emprendimiento que ayude en la transformación económica y social que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en adelante ODS debería intentar poner la aportación de valor y la integración en el centro del debate.

En este sentido cabría cuestionarse en qué proyectos invertir y potenciar aquellos que ayuden a transformar el planeta, en un momento, como el actual, en el que la crisis pandémica y el cambio climático plantean la necesidad de acometer acciones dirigidas a su solución.

Por otra parte, mi propuesta es que parte de los fondos públicos vayan dirigidos a aquellas personas que más lo necesitan y en dónde el emprendimiento podría representar una clara oportunidad de transformación para sus vidas y su entorno. Estos colectivos, como personas presidiarias, para las que el emprendimiento puede significar una antes y un después, emigrantes económicos, así como otros con dificultades de acceso al mercado laboral deberían estar en el foco del emprendimiento social, sin olvidarnos de impulsar la innovación que actúa de correa de transmisión de la cadena de valor del trabajo.

### **7.4. Implicaciones. Modelo propuesto: Modelo de Emprendimiento por Estadios y Tipologías. MEET.**

El modelo que se presenta a continuación, Tabla 36, como resultado de esta tesis incluye los factores de éxito divididos por fases en el que se establece la pregunta clave en cada una de estas fases y los entregables finales que deberían ser resueltos para el cambio de fase:

AUTOCONOCIMIENTO	¿Quién soy?	MAPA PERSONAL:
		- Talentos
		- Pasiones
		- Experiencia
		- Conocimientos
		- Red de contactos
	¿Qué objetivos tengo?	- Recursos propios
		- Perfil de interacción HEXAD
		MAPA DE OBJETIVOS:
¿En qué entorno me muevo?	- Personal	
	- Profesional	
	- Salud	
	- Amigos	
	- Sociedad	
	- Cultura	
	- Conocimiento	
	- Recursos a mi disposición	
	- Escenarios personales	
	- Escenarios futuros	
IDEACIÓN	¿Qué voy a ofrecer?	MAPA DE IDEA:
		- Problema que quiero solucionar
		- Por Qué quiero solucionarlo
		- Qué espero conseguir
		- Sólo o en compañía
	- Misión de la Idea	
MODELIZACIÓN	¿Cómo lo voy a hacer?	1r MODELO CANVAS:
		- Qué pienso ofrecer
		- A quién se lo voy a ofrecer
		- Quién lo va a usar
		- Cómo lo voy a comunicar
		- Qué actividades necesito llevar a cabo
		- Cómo lo voy a viabilizar
- Qué estructura tendrá		
PROTOTIPADO Y EQUIPO	¿A quién necesito?	MAPA DE EQUIPO:
		- Qué perfiles necesito
		- Por Qué los necesito
		- Para qué los necesito
		- Qué lugar tengo yo en el proyecto
	¿Cómo mejoro mi modelo de negocio?	2ª VERSIÓN DEL MODELO CANVAS
		- Qué propuesta valor final queda
		- Qué partners finales quedan
		- Qué clientes finales tendré
		- Qué Entregables finales tendré
		- Planificación de actividades
PLANIFICACIÓN	Define, Ordena y Planifica	- Objetivos
		- Recursos disponibles
		- Responsables
		- Comunicación (Venta y márketing)
		- Logística
		- Economía y Finanzas
		- Indicadores
		MAPA DE COMPETENCIAS
		- Liderazgo
	- Constancia	
	- Perseverancia	
	- Resiliencia	
	- Automotivación	
	- Comunicación	
	- Comercialización	
	- Optimización	
EJECUCIÓN	Ponte a hacerlo	MAPA DE HÁBITOS:
		- Hábitos personales
		- Plan de hábitos
		- Rituales de equipo
		- Rituales de organización
Organiza y ritualiza		- Hábitos personales
		- Plan de hábitos
		- Rituales de equipo
	- Rituales de organización	

Tabla 36. Modelo MEET. Llorente-López 2022.

→Entre los elementos a testar se encuentra en primer lugar la fase de *autoconocimiento*, es decir ayudar a la persona a identificar quién es ella misma, cuáles son sus talentos es decir sus competencias, cuáles son sus pasiones es decir, motivaciones personales y motivaciones profesionales, qué experiencia previa tiene, qué conocimientos ha ido adquiriendo, incluyendo en estos conocimientos y experiencias no solo aquellas que hayan sido monetizadas sino toda la experiencia que haya acumulado también en entornos no laborales. Poner en valor y hacer poner en valor la persona la red de contactos, los recursos que tiene a su disposición, así como el perfil de interacción que tiene con el sistema.

El objetivo final de esta fase es ayudar a la persona a identificar si tiene un perfil de persona emprendedora o no, y hacerle poner en valor los elementos necesarios para poder construir una idea de negocio acorde.

→En la fase de *Ideación*, el objetivo radica en ayudar a encontrar a la persona aquella idea de negocio suficientemente motivante como para ser llevada a cabo sin ser afectada por los vaivenes emocionales y de los reveses del entorno.

Esta idea de negocio en el caso de los EI, de los que se habla en los primeros capítulos y puede ser formulada de forma individual o colectiva. Para las personas que quieren emprender, pero no formulan ideas disruptivas, los EC, Personas emprendedoras por Competencias, de los que se habla en pasados capítulos, esta fase es clave para ayudarlos a encontrar otras personas e ideas de negocio, así como para ayudarles a poner en valor sus capacidades, experiencia y conocimientos.

→La fase de *modelización* es la encargada de analizar cómo hacer sostenible, económica y socialmente la idea de negocio, aprendiendo a modelizar ideas de negocio, con los diferentes sistemas analizados e interaccionando con éstos atendiendo a los objetivos intrínsecos de la persona emprendedora y no solo a la adaptación a los objetivos extrínsecos del sistema.

→La fase de *prototipado* es la que ayuda a identificar los flecos no resueltos, y a pasar del mundo de las ideas a la realidad el modelo de negocio, haciéndolo contrastar con la realidad que le envuelve.

→La fase de *planificación*, la única que está realmente cubierta con creces en los centros públicos y privados para emprender, es la fase que tiene como objetivo realizar un plan de acción para llevar el proyecto a cabo.

→La fase de *ejecución*, o puesta en marcha, es cuando la persona emprendedora arranca la actividad, y es en la que más soporte necesita. Lamentablemente, en general es un salto al vacío, y quizás el elemento de trabajo más importante y

descuidado. Acompañar a las personas en los primeros años debería ser uno de los objetivos prioritarios si se quiere reducir la tasa de mortandad empresarial. En este sentido, ritualizar los hábitos de trabajo de las personas emprendedoras es clave y en este sentido el papel de los espacios de *coworking* y centros de incubación es esencial.

## **7.5. Limitaciones de la investigación**

Al pensar en las limitaciones de la investigación, me he imaginado que era yo mismo analizando esta tesis como he hecho durante años con algunos TFG. Así que estas son algunas de las cosas que diría a mi alumno:

Algunas de las limitaciones propias de esta investigación se deben a la dificultad en muchos casos de encontrar sujetos de investigación en Ciencias Sociales.

Encontrar bacterias o animales de laboratorio puede ser relativamente más sencillo que encontrar personas dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo en contestar y rellenar los cuestionarios.

Así, desde el cuestionario dirigido a personas emprendedoras, como el cuestionario dirigido a las PR como las PF, para poder ser contrastados y tener un mínimo de fiabilidad requerían de un considerable número de sujetos experimentales, hecho de per se muy complicado por la dificultad inherente a encontrar sujetos de estudio, al no haber un listado ni registro de personas emprendedoras al que poder acudir.

Estas dificultades me condujeron a llevar a cabo un muestreo por bola de nieve y a concentrar el análisis de las personas emprendedoras en la isla de Mallorca, especialmente en los municipios que aglutinan los principales centros de emprendimiento de la isla, PalmaActiva en Palma e IFOC en Calvià. La representatividad de la muestra contiene un error muestral de un 4%, que limita la interpretación de los resultados posteriores, por lo que soy consciente de que posteriores investigaciones deberán continuar esta labor de análisis para verificar la consistencia de los hallazgos señalados.

La representatividad de las agencias analizadas, así como la opinión de los expertos y PF, aunque haya intentado recoger las principales agencias de España y algunos de los programas y centros más disruptores, así como conseguir encuestar a más de 30 PF, deberá ampliarse en el futuro, quizás proponiendo integrar este análisis en el colectivo GEM.

Otro de los elementos limitantes de esta investigación son los análisis llevados a cabo, que seguramente podrían haber sido muchos otros, dado que una temática tan extensa como ésta que pretende dar algunas de las claves esenciales para emprender

y que tenga utilidad final requiere de tiempo y análisis para contrastar analizar y nunca consideras que está realmente finalizada.

El estado del arte es un tema aparte. Analizar el estado del arte del emprendimiento podría ser, de facto lo es, motivo de una tesis doctoral. Es tal el número de artículos, libros, tesis sobre la materia que hizo que, en algunos tesauros, tuviese que concentrar las búsquedas en los últimos años, para poder abordarla. Este hecho es sin duda un elemento para tener en cuenta en futuras investigaciones.

## **7.6. Siguietes pasos.**

Esta investigación abre muchas puertas ya que en las propias conclusiones se ha observado cómo sería de gran interés continuar avanzando en el análisis de más centros de emprendimiento tanto públicos como privados, así como con la opinión de más expertos en la materia.

El objetivo de desarrollar un modelo, el MEET, que ayude a adaptar y personalizar más los programas de emprendimiento, la red y el resto de los recursos para emprender es un objetivo todavía pendiente que requiere que más investigadores analicen incluyendo variables contextuales, elementos motivantes intrínsecos y extrínsecos y que ahonde en los hábitos necesarios para desarrollar el espíritu emprendedor.

Avanzar en la superación del modelo TCP, incluyendo las variables de autodeterminación y autoconocimiento como factores críticos es un elemento teórico que requiere seguir investigando, pero no sólo estas. Así, conscientes de la importancia del trabajo a realizar para identificar la génesis de las creencias en emprendimiento, y el papel del resto de factores asociados al autoconocimiento como punto de partida, habría que añadir en posteriores líneas de investigación cómo introducir los hábitos emprendedores tanto en el inicio de la aventura empresarial como en el acompañamiento y consolidación de ésta.

Algunas ideas de futuro a partir de esta investigación van en la línea de:

- A. Ahondar en el estudio de las variables de contexto que inciden en el éxito emprendedor, haciendo un especial énfasis en el papel de los hábitos y las características de los espacios destinados a desarrollar proyectos empresariales.
- B. Ahondar en el estudio de las variables de motivación intrínseca que inciden en el éxito emprendedor, haciendo un especial énfasis en la identificación de las creencias limitantes en el ámbito emprendedor, fuente de las actitudes y autoeficacia.

- C. Avanzar en el diseño de programas personalizados vs. programas ómnibus, adaptando a las diferentes variables contextuales, haciendo un especial énfasis en los programas dirigidos a gestar proyectos innovadores de emprendimiento, claves para traccionar el resto de la economía, de los dirigidos a NEA, cuyo objetivo es generar autoocupación.
- D. Ahondar en los patrones de aprendizaje como predictores de éxito de la persona emprendedora, la implementación de estrategias de gamificación en la educación ha demostrado, a partir del análisis de diferentes trabajos al respecto (Dicheva et al., 2015), que con estas se genera aporte motivacional en el estudiante, permitiéndole empoderarse de su proceso de aprendizaje y fijarse nuevas metas, entre otras. A pesar de que en la praxis la gamificación está presente en los programas de emprendimiento de la mayoría de las ADL, todavía adolece de marco metodológico y teórico que la sustente. Según Marín-Díaz (2015) con la gamificación se logra “el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos, los cuales facilitan la cohesión, la integración, la motivación por el contenido y potenciación de la creatividad de los individuos”. Lo mismo sucede con los perfiles de los alumnos y los participantes en programas de emprendimiento así el análisis de estos usuarios tanto para procesos educativos tradicionales académicos o para acciones de formación en emprendimiento sigue siendo una cuenta pendiente.
- E. Efectuar un análisis de los programas de emprendimiento de las agencias de desarrollo local a nivel estatal, para compartir buenas prácticas y consensuar objetivos y contenidos.
- F. Estudiar el impacto de las variables de autodeterminación ligado al concepto de *Grit*, y Autoconocimiento dentro del modelo de Ajzen (1991), en un sistema de ecuaciones estructurales que permita estudiar su impacto específico en el sistema.
- G. Ampliar y analizar los resultados obtenidos en el conjunto de la población emprendedora estableciendo sinergias con la red GEM a nivel nacional e internacional, estudiando el impacto del autoconocimiento y los hábitos en la iniciativa emprendedora.
- H. Continuar con el debate sobre la influencia general del espacio que envuelve a la persona en el proceso emprendedor Mets et al. (2019), tanto hablando del espacio de *coworking* como espacio colaborativo (Llorente-López, 2012; Rickieno, 2020), como del papel de las aceleradoras en el proceso emprendedor.

- I. Seguir analizando los hábitos de emprendimiento en la adquisición del rol de persona emprendedora tal y como reconocen los empresarios de éxito y una de las claves de la utilidad y el éxito de los espacios de *coworking*, que se verá incrementada en el futuro como consecuencia del incremento de los nómadas digitales a consecuencia de la nueva economía como se contempla en Green (2014), la tecnología ha sido un catalizador importante, ayudando a difundir conocimientos, aumentar la comunicación y permitir a las personas una mayor independencia y control sobre su trabajo y vida.
- J. Estudiar la relación entre los estilos de aprendizaje y los hábitos de trabajo, como los espacios de *coworking*, Gerdenitsch et al. (2016) que demostraron cómo las personas que trabajaban en espacios de *coworking* logran crear sinergias o beneficios comunes entre sus propios negocios en contraposición a competir entre sí, y en situaciones estresantes se moviliza más apoyo social.
- K. Por último, ahondar en la literatura actual que relaciona emprendimiento y el campo de la gamificación que empieza a abrirse camino (Bartle, 1996; Blohm y Leimeister, 2013; Caro Ruiz, 2016; Kim, 2018). En especial los estudios que intentan establecer relaciones entre el emprendimiento con el marco HEXAD (Llorente-López, 2022; Marczewski, 2019; Tondello et al., 2016; Tondello et al., 2017; Tondello et al., 2019; Tondello et al., 2020), o el modelo Octalysis de Yu Kai Chou (2015), que pueden ayudar en la comprensión del emprendimiento desde la perspectiva de la interacción de las personas emprendedoras con el sistema al que quieren dar respuesta con su proyecto de emprendimiento, para la generación de ideas de negocio disruptivas.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasianchavari, A., Moritz, A. (2021). The impact of role models on entrepreneurial intentions and behavior: a review of the literature. *Management Review Quarterly*, 71(1), 1-40.
- AbdulHami, H. (2020). To explore the factors that influence the millennial generation entrepreneurs identify in entrepreneurial opportunity in Malaysia. URL: <http://hdl.handle.net/10547/624949>
- ACCIÓ. (2020). Un estudi de la Generalitat identifica 1.500 *startups* a Catalunya, un 38% més que fa tres anys. Gencat.Cat. <https://www.accio.gencat.cat/ca/accio/premsa-comunicacio/cercador-premsa-actualitat/article/20201501-Directori-Startups>
- Acs, Z., Audretsch, D. y Lehmann, E. (2013). The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*. 41. 757-774. 10.1093/acprof:oso/9780195183511.003.0003.
- Adams Miller, C. (2017). Getting Grit.
- Aguilera, A.M. (2017). La actividad emprendedora en España. Creatividad e innovación organizacional. Consultado el 24/10/2019, de: <http://anamariaaguilera.com/la-actividad-emprendedora-en-espana/>
- Ahmed, T., Chandran, V. G. R., Klobas, J. E., Liñán, F. y Kokkalis, P. (2020). Entrepreneurship education programs: How learning, inspiration and resources affect intentions for new venture creation in a developing economy. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100327.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social. Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall."
- Ajzen, I. y Timko, C. (1986). Correspondence between health attitudes and behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 7(4), 259–276.
- Alemany, C. Alvarez, M. Planellas y D. Urbano. (2011). Libro blanco de la emprendeduría. ESADE. Barcelona.
- Allssa, H.E. (2020). When grit leads to success: The role of individual entrepreneurial orientation Open Access. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12346>

- Amer, H. (2017). Impacto de los estilos de liderazgo en el éxito empresarial de los emprendedores. *Andaluciaemprende*. (2015). Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/INFORME-DE-GESTI%C3%93N-2016-WEB.pdf>
- Andaluciaemprende. (2108). Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/01/INFORME-DE-GESTION-ANDALUCIA-EMPRENDE-2018-web.pdf>
- Andaluciaemprende. (2020) Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2020/06/presupuestos\\_2020.pdf](https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2020/06/presupuestos_2020.pdf)
- Antonicic, B., Bratkovic kregar, T., Singh, G. y Denoble, A. F. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841.
- Antonicic, J.A., Antonicic, B., Grum, D.K. y Ruzzier, M. (2018). The Big Five personality of the sme manager and their company’s performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship: JDE*, 23(04), 1850021.
- Arco-Tirado, J.L., Bojica, A., Fernández-Martín, F y Hoyle, R.H. (2019). Grit as predictor of entrepreneurship and self-employment in Spain Open Access. Check publisher site
- Ardichvili, A., Cardozo, R. y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
- Asenjo, J (2016). Las competencias profesionales del formador en el contexto de la formación para emprender. Tesis doctoral. Ciencias de la educación: UAB.
- Asociación de *Coworking* de Baleares. (s/f). Asociación de *Coworking* de Baleares. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.coilles.org/>
- Audretsch, D.B., Kuratko, D.F. y Link, A.N. (2015). Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Bus Econ*, 703-712.
- Audretsch, D.B. y Lehmann, E.E. (2005). Mansfield’s missing link: The impact of knowledge spillovers on firm growth. In *Essays in Honor of Edwin Mansfield* (pp. 271-274). Springer, Boston, MA.
- Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M., Parker, G.G.C. y Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145–160
- Aveyard, H. (2007). *Doing a Literature Review in Health and Social Care*.
- Azqueta-Díaz-de-Alda, A. (2018). Modelo conceptual de formación en la iniciativa emprendedora para la educación obligatoria. [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/51331/1/Tesis\\_Azqueta.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/51331/1/Tesis_Azqueta.pdf)

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G. (2016). *Entre Comp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union
- Bandura, A. (1977). «Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change». *Psychological Review* 84 (2): 191-215. PMID 847061. doi:10.1037/0033-295x.84.2.191.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). "Human agency in social cognitive theory." *American psychologist* 44, no. 9 (1989): 1175.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- BarcelonaActiva. (2016). Pressupost 2016. Barcelonactiva.cat.  
<https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/57357/PRESSUPOST+2016.pdf/47d8a831-a9b6-6c9f-2c94-450899b2fc53?t=1604317114877>
- BarcelonaActiva. (2017). Pressupost 2017. Barcelonactiva.cat.  
<https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/57357/PRESSUPOST+2017.PDF/0a595fb7-56d7-df71-3a6f-37c7530bfc7c?t=1604317075706>
- BarcelonaActiva. (2018). Pressupost 2018. Barcelonactiva.cat.  
<https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/57357/PRESSUPOST+2018.pdf/6b056129-7b8e-cbb3-141c-2fd51d520217?t=1604317048511>
- BarcelonaActiva. (2019). Pressupost 2019. Barcelonactiva.cat.  
<https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/57357/PRESSUPOST+2019.pdf/f0403310-44be-2fd7-c875-f52c0c9df889?t=1604422787934>
- BarcelonaActiva. (2020). Pressupost 2020. Barcelonactiva.cat.  
<https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/57357/PRESSUPOST+2020.pdf/da3fa3ee-b96f-38e0-006c-69f3a08025ab?t=1604316960551>
- BarcelonaActiva. (2021). Recuperado de:  
<https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/programes/emprenedoria-social.jsp>
- Barcia, A.Z. (2019). *Emprendimiento y gerencia una relación integral para el éxito empresarial*. In *Possunt: Emprendimiento global* (pp. 51-61). High.
- Baron, R.A. y Henry, R.A. (2010). How entrepreneurs acquire the capacity to excel: Insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4 (1), 49-65. <https://doi.org/10.1002/sej.82>.
- Barreira, J.C.D. (2005). *The influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1), 19.
- Batle, J., Diaz-Moriana, V., Garau-Vadell, J.B., Orfila-Sintes, F., Robledo, M.A. y Sard Bauzá, M. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor- Illes Balears. Informe Ejecutivo 2019; 2020*. Palma de Mallorca, España: Publicaciones de la Universitat de les Illes Balears.
- Baum, J.R. y Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587. <https://doi.org/10.1037/00219010.89.4.587>.
- Béchar, J.P. y Grégoire, D. (2005). Entrepreneurship education research revisited: The case of higher education. *Academy of management learning y education*, 4(1), 22-43.
- Bian, F., Wu, C.H., Meng, L. y Tsai, S.B. (2021). A study on the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intention. *International Journal of Technology, Policy, and Management*, 21(1), 1-19.
- Blank, S. (2006). *Four steps to Epiphany*. Palo Alto, CA: K&S Ranch
- Blohm, I. y Leimeister, J. M. (2013). Gamification. *Business and information systems engineering*, 5(4), 275-278.
- BOE. (2006, marzo 3). *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*. Boe.es. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-7899-consolidado.pdf>.
- BOE. (2013, septiembre 12). *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa*. Boe.es. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12886-consolidado.pdf>.
- Boyer, S., Fleming, D.E., Rodriguez, M. y Cohen, S.R. (2020). Empirical Investigations of the Impact of Entrepreneurial Orientation and Grit on Salesperson Turn over for Generation Z. [https://digitalcommons.bryant.edu/mark\\_jou/127/](https://digitalcommons.bryant.edu/mark_jou/127/)
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>. (s/f). Recuperado el 10 de abril de 2021, de Apa.org website: <https://psycnet.apa.org/record/2011-13090-006>
- Brockhaus, R.H., (1992). "Entrepreneurship education: a research agenda", Conferencia IntEnt92, Dortmund (Alemania), 23-26 de junio de 1992.
- Brown, M. (2019). Relationship between Stress Management Self-Efficacy, Stress Mindset, and Vocational Student Success. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9061&context=dissertations>

- Butz, N.T., Hanson, S., Schultz, P.L. y Warzynski, M.M. (2018). Beyond the Big Five: does grit influence the entrepreneurial intent of university students in the US? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-16.
- Bygrave, W.D. (2004). *The entrepreneurial process*. In Bygrave, W.D. y Zacharakis A. (Eds.). *The portable MBA in entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bygrave, W.D. y Hofer, C.W. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- CAIB. (2020). *Observatorio del trabajo 2020*. Caib.es. [https://www.caib.es/sites/observatorideltreball/es/comparativa\\_por\\_islas-27741/](https://www.caib.es/sites/observatorideltreball/es/comparativa_por_islas-27741/)
- Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J. y Drnovsek, M. (2005). Entrepreneurial passion: the nature of emotions in entrepreneurship. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. G1-G6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cardon, M.S. y Kirk, C.P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self–efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (5), 1027–1050. <https://doi.org/10.1111/etap.12089>.
- Carlin, E. (1956). Schumpeter's constructed type—the entrepreneur. *Kyklos*, 9(1), 27-43.
- Caro Ruiz. (2016, May 20). 5 videojuegos para emprender. Retrieved March 28, 2021, from Tec.mx website: <https://tecreview.tec.mx/2016/05/20/uncategorized/5-videojuegos-para-emprender/>
- Casson, M. C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory* (2nd ed). Oxford: Martin Robertson.
- Castells, M. (2010). *The Information Age: Economy, Society, and Culture. Volume III: End of Millennium*. Chichester UK: Wiley and Sons
- Centre d'Emprenedors. (s/f). Eada.edu. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.eada.edu/ca/empreses-i-institucions/investigacio-aplicada/centre-emprenedors>
- Centre d'empreses de PalmaActiva. (s/f). Inici. PalmaActiva. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://web.palmaactiva.com/centre-empreses/>
- Chang, R.Y. (2002). *The passion plan at work: Building a passion-driven organization*. John Wiley & Sons.
- Chell, E., Haworth, J. y Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality* (pp. 12-28). London: Routledge.
- Chen, Q., Li, X., Wang, J., Liu, K. y Li, L. (2020). Psychological perception-based analysis on the influence of entrepreneurship education on entrepreneurial intention. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081349751&doi=10.24205%2f03276716.2020.16&partnerID=40&md5=a4b374ebe3f2b1c05851572dcb2c058>

- hurchill, N. y Bygrave, W.D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and practice*, 14(1), 7-26.
- Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D. y Stokes, G.S., (2004). The Big Five and venture survival: is there a linkage? *J. Bus. Ventur.* 19 (4), 465–483.
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career* (1a ed.). Nashville, TN, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons.
- Clayton, A. (2017). Stafford, Ed. D Multiplayer Educational Role-Playing Games (MPERPGs) and the Application of Leadership. <https://www.proquest.com/openview/726cd873f20b7e6cba2ad8494c3c4435/1?pg-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Collins, C.J., Hanges, P.J. y Locke, E.A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- Comas-Forgas, R., Sureda-Negre, J. y Morey-López, M. (2021). Spanish contract cheating website marketin through search engine advertisements. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 46(7), 1035-1047.
- Commision, (2020). *Innovation and digitalisation in Vocational Education and Training* (2020). Europa.Eu. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23274&langId=en>
- ConnectUp. (2022). Connectup.es. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.connectup.es/>
- Contreras-Cueva, A.B. y González-Morales, O. (2019). La influencia de la educación y otras variables relevantes en la decisión de emprender: dos casos de estudio comparados de estudiantes universitarios de ciencias sociales y jurídicas de España y México. *Educación XX1*, 22(2), 361-383, doi: 10.5944/educXX1.22665"
- Cooper, A.C. (1985). The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 75–86.
- Cooper, A.C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 241–253.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 473-491.
- Coromines, J. (1981). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Covarrubias, S. (1674). *Tesoro de la lengua castellana o española*. Madrid: Imprenta de Luis Sánchez.
- Cowocatrural. (s/f). Cowocatrural.cat. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <http://cowocatrural.cat>
- Coworking* Calvià - IFOC - Institut de Formació i Ocupació de Calvià. (s/f). IFOC - Institut de Formació i Ocupació de Calvià. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <http://www.ifoc.es/coworking/>

- Coworking Spain. (s/f). *Coworkingspain.es*. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://coworkingspain.es/>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). New York: Harper & Row.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134
- Design-Based Research Collective. (2003). Design-based research: An emerging paradigm for educational inquiry. *Educational researcher*, 32(1), 5-8.
- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*. New York: Macmillan.
- Díaz de León, D. y Cancino, C. (2014). De Emprendimientos por Necesidad a Emprendimientos por Oportunidad Casos Rurales Exitosos. [https://www.researchgate.net/publication/280883755\\_De\\_Emprendimientos\\_por\\_Necesidad\\_a\\_Emprendimientos\\_por\\_Oportunidad\\_Casos\\_Rurales\\_Exitosos](https://www.researchgate.net/publication/280883755_De_Emprendimientos_por_Necesidad_a_Emprendimientos_por_Oportunidad_Casos_Rurales_Exitosos)
- Díaz, M., Alfaro Rocher, I., Apodaca Urquijo, P., Arias Blanco, J., García Jiménez, E. y Lobato Fraile, C. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias: orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación Superior*. Madrid: Alianza editorial.
- Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G. y Angelova, G. (2015). Gamification in education: A systematic mapping study. *Journal of Educational Technology and Society*, 18(3), 75-88.
- Doperto Nogueira, J. (2020). Educación y emprendimiento: El sistema educativo como facilitador del emprendimiento y su contribución a la tasa de actividad emprendedora total en Cantabria. URL: <http://hdl.handle.net/10902/19781>
- Duckworth, A. y Gross, J.J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 319–325. <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>.
- Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M.D. y Kelly, D.R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (6),1087. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>.
- Duhigg, C. (2012). *El poder de los hábitos*. Barcelona. Urano.
- Echerman, B. (2011). Rumbo a la Universidad emprendedora: cambios en la Unimet. *Cuadernos Unimetanos*, 26, 6-10.
- Edgard, F., Cubillas, A., Jesús, M., Sanchez, N., Rodriguez Márquez, A. (s/f). *Uc3m.es*. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de <https://e->

- [archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25504/Tesis\\_fidel\\_amesquita\\_cubillas\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25504/Tesis_fidel_amesquita_cubillas_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Eickhoff, M.T. (2008). Entrepreneurial Thinking and Action--An Educational Responsibility for Europe. *European journal of vocational training*, 45(3), 5-31.
- El *coworking* de retorn social. (2016, septiembre 9). Sinergics. <https://sinergics.cat/>
- Entrepreneurship Institute. (2018, julio 16). ESADE. <https://www.esade.edu/ca/professorat-i-recerca/recerca/unitats-coneixement/Entrepreneurship-institute>
- EOI. (2016). *Emprendedores: La Aventura de Crear Tu Propio Camino*. 2a Edici n (It Campus Academy, Ed.). North Charleston, SC: Createspace Independent Publishing Platform.
- ESA BIC Barcelona. (s/f). Esa.Int. Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.esa.int/Space\\_in\\_Member\\_States/Spain/ESA\\_BIC\\_Barcelona](https://www.esa.int/Space_in_Member_States/Spain/ESA_BIC_Barcelona)
- ESADE. (2011). Libro blanco de la iniciativa emprendedora. Retrieved March 28, 2021, from Esade.edu website:  
[https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/eei/Investigacion/LBIEE\\_DocumentoFinal%2027-07-2011\\_%20Rev%20Oct11.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/eei/Investigacion/LBIEE_DocumentoFinal%2027-07-2011_%20Rev%20Oct11.pdf)
- Escola Emprenedors, esperit emprendedor. (2014, mayo 29). ee | Escola Emprenedors. <https://www.escolaemprenedors.org/>
- Espai de *Coworking*. (s/f). Www.ub.edu. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.ub.edu/portal/web/economia-empresa/espai-de-coworking>
- Esquivel Gámez, I. y Edel Navarro, R. (2013). El estado del conocimiento sobre la educación mediada por ambientes virtuales de aprendizaje: Una aproximación a través de la producción de tesis de grado y posgrado (2001-2010). *Revista mexicana de investigación educativa*, 18(56), 249-264.
- EU Business School. (2019, December 5). Barcelona is Ranked Third-Best European City to Create a Startup. Blog | EU Business School. <https://www.euruni.edu/blog/barcelona-ranked-third-best-european-city-create-startup/>
- Gibcus, P., de Kok, J., Snijders, J., Smit L. y Van der Linden, B. (2012). Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education. Europa.eu. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/375/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Eurostat. (2018). [https://Ec.Europa.Eu/Eurostat/Statistics-Explained/.  
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:One,\\_three\\_and\\_five-year\\_survival\\_rates\\_of\\_enterprises,\\_business\\_economy,\\_2018\\_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:One,_three_and_five-year_survival_rates_of_enterprises,_business_economy,_2018_(%25).png)
- Explorer “Jóvenes con Soluciones” - Emprendedores. (2019, diciembre 23). Explorer “Jóvenes con Soluciones”. <https://explorerbyx.org/>

- Fablab Barcelona. (2020). Fab Lab Barcelona. <https://fablabbcn.org/>
- Fayolle, A., Basso, O. y Tornikoski, E. T. (2011). Entrepreneurial commitment and new venture creation: a conceptual exploration. In Handbook of research on new venture creation. Edward Elgar Publishing.
- Fayolle, A., Gailly, B. y Lassas–Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701–720.
- Fayolle, A. y Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European industrial training*.
- Fernandes, A.J. y Ferreira, J.J. (2021). Entrepreneurial ecosystems, and networks: a literature review and research agenda. *Rev Manag Sci* (2021). <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00437-6>
- Fiet, J.O. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 16(1), 1-24.
- Firmansyah, F. y Rusmin, R. (2018). Preparation of a Learning Module for Entrepreneurship Course at Economic Education Study Program of Faculty of Teacher Training and Education Sriwijaya University. *International Education Studies*, 11(5), 14. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n5p14>
- Flores Villacrés, E.J., Valle Navarro, K.T. y Montalván Espinoza, J.A. (2018). La programación neuro lingüística y su refutación en la enseñanza del emprendimiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 44-50.
- Flores, J. G., Gómez, G. R. y Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: aljibe, 11.
- Fougère M, Segercrantz B. y Seeck H. A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse: (Re)legitimizing neoliberalism. *Organization*. 2017;24(6):819-843. doi:10.1177/1350508416685171
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed* (MB Ramos, Trans.). New York: Continuum, 2007.
- Frick, T. W. y Reigeluth, C. M. (1999). Formative research: A methodology for creating and improving design theories. *Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory*, 2, 633-652.
- Fundación Educa 2020. (2017) <https://www.axa.es/documents/1119421/134089346/E2020+Secundaria+Presentaci%C3%B3n+Espa%C3%B1a.pdf/53302f98-cd6d-cff4-3ddc-10a3b2ec812e>
- Fundación Iberemprende. (s/f). Iberemprende.org. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <http://www.iberemprende.org/>

- García, I. M., Carmona, M. T. P. y Ortega, M. S. (2019). Aplicación de la metodología Delphi a la identificación de factores de éxito en el emprendimiento. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 129-146.
- Gartner, W. (1989). "Who Is an entrepreneur?" Is the Wrong Question. First Published July 1, 1989, Research Article. <https://doi.org/10.1177/104225878901300406>
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- GEM. (2020). Results: NES-NECI. Gemconsortium.org. Recuperado el 17 de enero de 2022, de <https://www.gemconsortium.org/images/media/gem-neci-background-notes-1613753990.pdf>
- GEM. (2021). Recuperado el 3 de agosto de 2021, de Gemconsortium.org website: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
- GEM Balears. (2019-2020). [https://gemspain-my.sharepoint.com/personal/comunicacion\\_gem-spain\\_com/\\_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FREGIONALES%2FBaleares%2FInforme%20GEM%20Islas%20Baleares%202019%2D2020%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FREGIONALES%2FBaleares](https://gemspain-my.sharepoint.com/personal/comunicacion_gem-spain_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FREGIONALES%2FBaleares%2FInforme%20GEM%20Islas%20Baleares%202019%2D2020%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FREGIONALES%2FBaleares)
- GEM España. (2011). Gem-spain.com. Recuperado el 15 de enero de 2022, de <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2018/04/GEM2011.pdf>
- GEM España. (2019-2020). Sharepoint.com. Recuperado el 15 de enero de 2022, de [https://gemspain-my.sharepoint.com/personal/comunicacion\\_gem-spain\\_com/\\_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES%2FInforme%20GEM%20Espa%C3%B1a%202019%2D2020%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES](https://gemspain-my.sharepoint.com/personal/comunicacion_gem-spain_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES%2FInforme%20GEM%20Espa%C3%B1a%202019%2D2020%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES)
- Gerdenitsch, C., Scheel, T.E., Andorfer, J. y Korunka, C. (2016). *Coworking* spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in psychology*, 7, 581. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00581/full>
- Gibson, D.E. (2004). Role models in career development: new directions for theory and research. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 134-156.
- Gil Gaytán, O.L. (2017). Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-36072017000200003&lang=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-36072017000200003&lang=en)

- Gobierno de España. (2020a). Estadísticas de Educación. EDUCAbase. Gob.Es.  
<http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/laborales/epa/forper//I0/&file=forper101.px&type=pcaxis>
- Gobierno de España. (2020b). Sistema estatal de indicadores. Gob.Es.  
<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:98edb864-c713-4d48-a842-f87464dc8aee/seie-2021.pdf>
- Goldberg, L.R. (1993). 'The structure of phenotypic personality traits': Author's reactions to the six comments.
- Grado Leinn. (2020, diciembre 15). [gradoleinn.com](https://gradoleinn.com/?utm_source=google&utm_medium=ads&utm_campaign=copys-&gclid=CjwKCAiAlrSPBhBaEiwAuLSDUJwIB9-Kq39a7uTI3_bCOCRhdFUOXg-_05PHaz-MrzAS5jv_2AB4FRoCr8YQAvD_BwE).  
[https://gradoleinn.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=ads&utm\\_campaign=copys-&gclid=CjwKCAiAlrSPBhBaEiwAuLSDUJwIB9-Kq39a7uTI3\\_bCOCRhdFUOXg-\\_05PHaz-MrzAS5jv\\_2AB4FRoCr8YQAvD\\_BwE](https://gradoleinn.com/?utm_source=google&utm_medium=ads&utm_campaign=copys-&gclid=CjwKCAiAlrSPBhBaEiwAuLSDUJwIB9-Kq39a7uTI3_bCOCRhdFUOXg-_05PHaz-MrzAS5jv_2AB4FRoCr8YQAvD_BwE)
- Green, R. (2014). Collaborate or compete: How do landlords respond to the rise in *coworking*? *Cornell Real Estate Review*, 12(1), 9. Collaborate or Compete: How Do Landlords Respond to the Rise in *Coworking*? Greenwich, CT, Vol. 2, Iss. 2, pp. 125-137  
[https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/70738/2014\\_52\\_59\\_Green.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/70738/2014_52_59_Green.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gruber, M. (2004). Márketin in New Ventures: Theory and Empirical Evidence. *Schmalenbach Bus Rev* 56, 164–199 (2004). <https://doi.org/10.1007/BF03396691>
- Guachimposa, V. y Lavín, J.M. 2019. Universidad para el emprendimiento. Perfil formativo profesional y vocación de crear empresas. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia* ISSN: 315-9984. Universidad de Zulia. Venezuela.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23827>
- Guerrero, A. B. y Gutiérrez, A. R. C. (2017). Evaluación del potencial emprendedor en escolares. Una investigación longitudinal. *Educación XX1*, 20(2), 73-94.
- Guillén Ferrer, A. (2014). *Coworking* en el Cabañal. <http://hdl.handle.net/10251/119446>
- Hackman, J.R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test and theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
- Harris, J. R. (1970). Migration, unemployment, and development: A two-sector analysis. *The American Economic Review*, 60(1), 126–142.
- Hasan, M., Hatidja, S., Nurjanna, Guampe, F.A., Gempita y Ma'ruf, M.I. (2019). Entrepreneurship learning, positive psychological capital, and entrepreneur competence of students: A research study.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[85073243175&doi=10.9770%2fjesi.2019.7.1%2830%29&partnerID=40&md5=1ebb3cbf1062196ccc668e58abd6ebbc](https://doi.org/10.9770/2fjesi.2019.7.1%2830%29&partnerID=40&md5=1ebb3cbf1062196ccc668e58abd6ebbc)

- Hasmidyani, D., Suranto y Soetjipto, B.E. (2019). Conceptual model on entrepreneurial intention in higher education. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065147875&doi=10.18510%2fhssr.2019.733&partnerID=40&md5=10782cadedcfc6b04c5c069d5fc9fb30>
- Hayek, F. A. (1991). Acerca del pensamiento de ludwig von mises: introducción y una antología. Revista Libertas.
- Hebles, M., Llanos-Contreras, O. y Yániz-Álvarez-de-Eulate, C. (2019). Evolución percibida de la competencia para emprender a partir de la implementación de un programa de formación de competencias en emprendimiento e innovación. REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, 30(1), 9-26.
- Henao-Zapata, Daniel y Peiró, José M. The importance of empowerment in entrepreneurship. En Inside the Mind of the Entrepreneur. Springer, Cham, 2018. p. 185-206.
- Herdjiono, I., Puspa, Y., Maulany, G. y Aldy, B. (2017). The Factors Affecting Entrepreneurship Intention. [https://www.researchgate.net/publication/326898142\\_The\\_Factors\\_Affecting\\_Entrepreneurship\\_Intention](https://www.researchgate.net/publication/326898142_The_Factors_Affecting_Entrepreneurship_Intention)
- Hernández Carreón, N., Sanchez Zamora R. y Rodríguez R. (2017). Aa inteligencia emocional en el emprendimiento: una discusión obligada para generar emprendedores exitosos. Cuaderno Profesional de Márketin Unimep (CPMark). <https://www.cadernomárketinunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/104>
- Hernández Del Valle, K. (2021). The role of Personal Values in the Entrepreneurship Research. An analysis of new trends, decision making and success of entrepreneurs.
- Hernández Sabater, C. (2017). Equipos emprendedores nacientes (NET): una idea de su composición y su efecto en el éxito.
- Hernando Cuadrado, L. A. (1997). El " Diccionario de Autoridades"(1726-1739) y su evolución.
- Herrington, M., Kew, J. y Kew, P. (2010). Global entrepreneurship monitor. University of Cape Town. Cape Town: South Africa.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources.
- Hershman, Toi E. (2021). The Impacts of an Entrepreneurial Courseon Secondary Students' Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intentions. <https://researchrepository.wvu.edu/etd/10180>
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: Wiley

- Hidayat, D. (2018). Social Entrepreneurship Andragogy-Based for Community Empowerment. SHS Web Conf. Volume 42, 2018 Global Conference on Teaching, Assessment, and Learning in Education (GC-TALE 2017). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184200102>
- Hill, P.L., Burrow, A.L. y Bronk, K.C. (2016). Persevering with positivity and purpose: An examination of purpose commitment and positive affect as predictors of grit. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 257–269. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9593-5>.
- Hindle, K., Anderson, R. B. y Gibson, B. (2004). From what we know to how we use it: five principles for turning entrepreneurship research into practitioner action guidelines. *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 17(4), 261-266.
- Hisrich, R. A. y Peters, M.P. (2002). *Entrepreneurship* (4a ed.). Editorial: McGraw-Hill Publishing Co.,
- Hisrich, R.D. y Peters, M.P. (1995). *Entrepreneurship—Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Richard D., Inwin. INC, USA.
- Cowocat. (2018). Cowocat | Associació *Coworkings* de Catalunya. <http://cowocat.cat>
- Huezo Ponce, D.L. (2018). Las competencias emocionales y la intención emprendedora de los estudiantes universitarios. El efecto del ecosistema emprendedor del Tecnológico de Monterrey.
- Hui-Chen, Chang, Tsai Kuen-Hung y Peng Chen-Yi. "The entrepreneurial process: an integrated model." *International Entrepreneurship and Management Journal* 10, no. 4 (2014): 727-745.
- Humsona, R. y Yuliani, S. (2018). How does Entrepreneurship Education Develop Soft Skills? <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85043328108&doi=10.1088%2f1757-899X%2f306%2f1%2f012107&partnerID=40&md5=b5727fe8e7f0c378074749a97dae2b16>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. y Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123-127.
- IBESTAT. (2020). *Estadístiques 3T 2020*. Caib.es. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/treball/poblacio-activa-epa/1a023ac3-f6cb-4dac-83d1-a162da1a4f6f>.
- IE. (2021). Centro de Emprendimiento. Retrieved March 28, 2021, from [Www.ie.edu website: https://www.ie.edu/es/emprendimiento/](https://www.ie.edu/es/emprendimiento/)
- IESE. (2018). Emprendedores. Retrieved March 28, 2021, from [Iese.edu website: https://www.iese.edu/es/emprendedores/](https://www.iese.edu/es/emprendedores/)
- Illich, I. (1971). *La sociedad desescolarizada*. Barcelona. Barral. ISBN 968-27-0490-1
- Illich, I., Gintis, H., Greer, C., Postman, N., Gross, R. y Fairfield, R. P. (1978). *Un mundo sin escuelas*. Editorial Nueva Imagen.

- Imbernón, F. (2015). Emprenedoria i universitat. Diagnòstic, bones pràctiques i línies d'actuació a l'àmbit universitari català. Informe RecerCaixa. Barcelona: UB. Grup Fodip
- IMI. (s/f-a). PALMACTIVA - Execució del pressupost 2on trimestre 2018 - Ajuntament de Palma. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Palma.cat website: [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=113379&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=113379&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca)
- IMI. (s/f-b). PALMACTIVA - Execució del pressupost 2on trimestre 2018. Ajuntament de Palma. Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=113379&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=113379&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca)
- IMI. (s/f-c). Pressupost Organismes Autònoms 2020. Ajuntament de Palma. Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=125009&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=125009&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca)
- IMI. (s/f-d). Pressupost Organismes Autònoms 2019 - Pressupost 2019 - Aprovació definitiva - Ajuntament de Palma. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Palma.cat website: [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=116209&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca&codAdirecto=2870](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=116209&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&language=ca&codAdirecto=2870)
- IMI. (s/f-e). Pressupost Organismes Autònoms 2019 - Oferta pública de feina. Ajuntament de Palma. Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=116209&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&codMenu=2000&codMenuPN=1813&language=ca](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=116209&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&codMenu=2000&codMenuPN=1813&language=ca)
- IMI. (s/f-f). Pressupost Organismes Autònoms 2021 - Ajuntament de Palma. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Palma.cat website: [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=132735&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=132735&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1)
- IMI. (s/f-g). Pressupost PalmaActiva 2017 - Portal de Transparència. Ajuntament de Palma. Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&contenido=97761&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&codMenu=2179&codMenuPN=1810&language=ca](https://www.palma.cat/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&contenido=97761&tipo=6&nivel=1400&layout=contenedor1.jsp&codResi=1&codMenu=2179&codMenuPN=1810&language=ca)

- Imran, T., Ahmed, R.R., Streimikiene, D., Soomro, R.H., Parmar, V. y Vveinhardt, J. (2019). Assessment of entrepreneurial traits and small-firm performance with entrepreneurial orientation as a mediating factor. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073445235&doi=10.3390%2fsu11195301&partnerID=40&md5=08efba8b4d54ba12740fb6b23bae6f30>
- Incubadora Almogàvers- Barcelona Activa. (s/f). [Barcelonactiva.cat](https://www.barcelonactiva.cat/-/incubadora-almogavers). Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.barcelonactiva.cat/-/incubadora-almogavers>
- Jie, S. y Harms, R. (2017). Cross-cultural competences and international entrepreneurial intention: A study on entrepreneurship education. *Education Research International*, 2017.
- Johnson, D. y Gardner, J. (2010). Personality, motivation, and video games. In *Proceedings of the 22nd Conference of the Computer-Human Interaction Special Interest Group of Australia on Computer-Human Interaction* (pp. 276-279).
- Jones, C., Penaluna, K. y Penaluna, A. (2020). Value creation in entrepreneurial education: towards a unified approach. *Education+ Training*.
- JOVES EMPRENEDORS. (s/f). [Educaixa.org](https://educaixa.org). Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://educaixa.org/ca/programa-joves-emprenedors>
- Juntadeandalucia.es. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.juntadeandalucia.es/export/presupuestos2019/estado/programas/tomo4-42.pdf>
- Juntadeandalucia.es. Recuperado el 23 de enero de 2022, de [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/cehap\\_presupuesto2017\\_tomo4\\_2-47.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/cehap_presupuesto2017_tomo4_2-47.pdf)
- Karimi, S., Biemans, H.J.A., NaderiMahdei, K., Lans, T., Chizari, M. y Mulder, M. (2017). Testing the relationship between personality characteristics, contextual factors, and entrepreneurial intentions in a developing country. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84940941653&doi=10.1002%2fijop.12209&partnerID=40&md5=f933a5f23a84d817a1c30aca8b8c7528>
- Kassai, Á. (2021). How do success ful entrepreneurs lead? A multi-method analysis of entrepreneurial leadership.
- Kelley, D., Singer, S. y Herrington, M. (2015). 2016 global report. GEM Global Entrepreneurship Monitor, Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey, International Council for Small Business (ICSB), Wellesley, MA.
- Kibler, E., Mandl, C., Kautonen, T. y Berger, E. S. (2017). Attributes of legitimate venture failure impressions. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 145-161.

- Kim, A. J. (2018). Game thinking: Innovate smarter and drive deep engagement with design techniques from hit games. Gamethinking.IO.
- Kirby, D. (2002). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? Paper presented at the RENT XVI Conference, Barcelona, 21-22 November.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3–9.
- Kirkpatrick, J. D. y Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kirzner, M. (1973). *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago.
- Klepper, S. y Thompson, P. (2010). Disagreements and intra-industry spinoffs. *International Journal of Industrial Organization*, 28(5), 526-538.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Harper and Row.
- Korte, R., Smith, K.A. y Li, C.Q. (2018). The Role of Empathy in Entrepreneurship: A Core Competency of the Entrepreneurial Mindset. *Advances in Engineering Education*, 7(1), n1.
- Krause, R., Chen, J., Bruton, G.D. y Filatotchev, I. (2021). Chief executive officer power and initial public offering underpricing: Examining the influence of demand-side cultural power distance. *Global Strategy Journal*, 11(4), 686-708.
- Krause, D.J. (2021). An Exploration of Cognitive and Non-Cognitive Skills Relevant to Entrepreneurial Behavior Within a Video Game Environment. URL: <http://hdl.handle.net/10388/13603>
- Krueger, N. y Brazeal., D. (1994). Entrepreneurial Potential Entrepreneurs. January 1994 *Entrepreneurship Theory and Practice* 18(3). DOI: 10.14211/regepe. v7i2.1071
- Kruger, M. E. (2004). *Entrepreneurship theory and creativity*, university of Pretoria etd.
- Kwapisz, A., Schell, W. J., Aytes, K. y Bryant, S. (2021). Entrepreneurial Action and Intention: The Role of Entrepreneurial Mindset, Emotional Intelligence, and Grit. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2515127421992521.
- Labrador Ruiz de la Hermosa, E.J. (2020). *Sistemas gamificados mejorados através de técnicas de experiencia de usuario* .
- Lachmann, L.M. (1977). *Capital, expectations, and the market process*. Institute for Human Studies.
- Laguía González, A., Jaén I., Topa G. y Moriano J. (2019). University environment and entrepreneurial intention: the mediating role of the components of the theory of planned behaviour / El entorno universitario y la intención emprendedora: el papel mediador de los componentes de la teoría de

- la acción planificada, *International Journal of Social Psychology*, 34:1, 137-167, DOI: 10.1080/02134748.2018.1542789
- Laguía González, A. (2019). Estudio psicosocial del emprendimiento: antecedentes de la intención emprendedora en el marco de la teoría de la acción planificada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>
- Landström, H., Harirchi, G. y Åström, F. (2012) "Entrepreneurship: Exploring the knowledge base." *Research Policy* 14(7): 1154-1181.
- Lanzadera. Aceleradora e incubadora de empresas. (2017, septiembre 25). <https://lanzadera.es/>
- Lapshun, A. (2020). High-Performance Organizational Culture and Corporate Success.
- Lawrence, A.C. (2016). Effect of Grit and Orientations to Happiness on Entrepreneurial Performance among Venture Founders. (Thesis). Oklahoma State University. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11244/300253>
- Learning and Work Institute. (2017). European Agenda for Adult Learning (2015-17). Final Report (UK). ERICID: ED589947 <http://eric.ed.gov/?id=ED589947>
- Lee, C.S., Ryu, E.K. y Jang, H.Y. (2020). The effects of entrepreneur's hip and entrepreneurial intention on expected outcomes of startup: Moderated mediation effect of growth mindset. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85086094394&doi=10.5430%2frwe.v11n2p105&partnerID=40&md5=554fbf9f66e1a56f518b8d7bcc7c231b>
- Leibenstein, H. (1966). Allocative Efficiency vs. "X- Efficiency." *The American Economic Review*, 56(3), 392-415.
- LEINN. (n.d.). Retrieved March 28, 2021, from Gradoleinn.com website: <https://gradoleinn.com/wp-content/uploads/2021/01/catalogo-web-cast.pdf>
- Lent, R.W. Brown, S. D. y Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lent, R. W. y Brown, S. D. (2002). Social cognitive career theory and adult career development.
- Lent, R. W. y Brown, S. D. (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of career assessment*, 14(1), 12-35.
- LePontois, S. (2020). L'impact de l'éducation en entrepreneuriat au prisme deson évaluation : pour une approche multidimensionnelle del'efficacité del'éducation en entrepreneuriat.URL : <http://www.theses.fr/2020GRALG002>

- Leube, J.J. (2015). Perfil del emprendedor y fomento del emprendimiento: un enfoque personalista. *Revista de Estudios de Juventud*, (107), 165-180.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage* (Vol. 289). Paris : Plon
- Liguori, E. (2019). E. Entrepreneurship as a career choice : intentions, attitudes, and outcome expectations. [https://csuepress.columbusstate.edu/bibliography\\_faculty/2672](https://csuepress.columbusstate.edu/bibliography_faculty/2672)
- Liñán, F. (2004). Intention-Based Models of Entrepreneurship Education. *Piccola Impresa / Small Business*. 2004. 11-35. [https://www.researchgate.net/publication/235937886\\_Intention-Based\\_Models\\_of\\_Entrepreneurship\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/235937886_Intention-Based_Models_of_Entrepreneurship_Education)
- Liñán, F., Nabi, G. y Krueger, N. (2013). British and Spanish entrepreneurial intentions: A comparative study. *Revista de economía Mundial*, (33), 73-103.
- Liñán, F., Paul, J. y Fayolle, A. (2020). SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. *Small Business Economics*, 55(3), 695-703.
- Liñán, F. y Jaén, I. (2020). The Covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections. *International Journal of Emerging Markets*.
- Liseras, N., Gennero de Rearte, A.M. y Graña, F.M. (2003). Factores asociados a la vocación emprendedora en alumnos universitarios. In VIII Reunión Anual de la Red PyMEs-MERCOSUR.
- Liu, J. (2018). How does learning lead to innovation, internationalization, and success of entrepreneurial firms? -Evidence from China's high-tech industry.
- Ljung, T. (2020). Ljung, Tove. Learning by Failing: A qualitative study on entrepreneurial failure and how entrepreneurs respond to their past mistakes.
- Llamas Fernández, F.J. y Fernández Rodríguez, J.C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (84). <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Llopis, J. y González-Ramírez, R. (2020). La influencia de las agencias de desarrollo local en la atención y formación a emprendedores. El caso de la provincia de Alicante. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/108970>
- Llorente-López, C. (1997). *Univers: Introducción a los aspectos psicosociales en campos de refugiados bosnios*. Tolmin, Eslovenia: Oficina per al retorn dels refugiats Bosnians. UAB
- Llorente-López, C. (2007). "Tipos de dinámica en la motivación: estudio exploratorio de variables explicativas". Depto. psicología Social UB.
- Llorente-López, C. (2010). *El método TANGRAM*. Barcelona. Unión Editorial y Multimedia.
- Llorente-López, C. (2012). *Coworking* compartir para crecer. Palma de Mallorca. Amazon.
- Llorente-López, C. (2017). *Prepárate para emprender*. Oxford. Amazon.

- Llorente-López, C. (2018). *Coworking Rural*. Santiago de Compostela. Cultrural Ed.
- Llorente-López, C., Batle J., Oliver-Trobat M. Sureda Negre, J. (2021). Análisis de la capacidad predictiva del modelo de personalidad Big Five con el cuestionario de identificación de patrones de Usuario de la gamificación HEXAD para la identificación de patrones de emprendimiento. Decembrer 2021. Conference: El emprendimiento ante las crisis. VI Workshop Internacional de Investigación en Emprendimiento At: La laguna. <https://drive.google.com/file/d/1YUpLAmg27WUrpqfXZzviizOvvSKfGviN/view>
- Llorente-López, C. (2022). Comparativa del comportamiento emprendedor en los modelos Big Five de personalidad y Hexad de gamificación. *Miradas del emprendimiento ante la crisis del coronavirus*. Editorial Dikinson. Pp 74-81. <https://congresoafide.com/wp-content/uploads/2022/02/Libro-Miradas-sobre-el-emprendimiento-ante-la-crisis-del-coronavirus.pdf>
- Lopes, J., Teixeira, S.J., Ferreira, J.J., Silveira, P., Farinha, L. y Lussuamo, J. (2020). University entrepreneurial intentions: mainland and insular regions—are they different? *Education+ Training*.
- Mangas, S.L. y García, M.F.S. (2017). Competencias para el desarrollo de la carrera emprendedora: Percepción de los profesionales desde un enfoque cualitativo. In *Actas XVIII Congreso Internacional de Investigación Educativa: interdisciplinariedad y transferencia (AIDIPE, 2017)* (pp. 1763-1770). Asociacion Interuniversitaria de Investigacion Pedagógica (AIDIPE).
- Marczewski, A. (2015). User Types. In *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design* (1st ed., pp. 65-80). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Marczewski, A. (2019). Introduction to Gamification Part 4: Motivation (RAMP, Maslow, SDT and more).
- Marín-Díaz, V. (2015). La Gamificación educativa. Una alternativa para la enseñanza creativa. *Digital Education Review*, (27).
- Marqués, C.S., Valente, S. y Lages, M. (2018). The influence of personal and organizational factors on entrepreneurship intention: An application in the health care sector. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85052992637&doi=10.1111%2fjonm.12604&partnerID=40&md5=e2d44fe57874d73779e7e52227b471b7>
- Martin, C. y Lucu, R.B. (2014). Teaching entrepreneurship to educational science students. *Procedia-Social and behavioral sciences*. 116, 4397-4400.
- Martínez-González, J.A., Kobylinska, U., García-Rodríguez, F.J. y Nazarko, L. (2019). Antecedents of entrepreneurial intention among young people: Model and regional evidence. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85081582791&doi=10.3390%2fsu11246993&partnerID=40&md5=ab9ac01456dc7f30c9f453d00ec81aac

- Martínez-Martínez, S.L. y Ventura, R. (2020). Entrepreneurial profiles at the University: a competence approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 3471.
- Maslow, A. (1987) *Motivation and personality*. New Delhi: Pearson Education; New Delhi: Dorling Kindersley,
- Mathews, R. (2017). Entrepreneurship education: effect of a treatment in undergraduate college courses on entrepreneurial intent and ideation. <https://eric.ed.gov/?id=ED581039>
- Matlay, H. (2004). E-entrepreneurship and small e-business development: towards a comparative research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Matos, C. S., Amaral, M., Baptista, R. (2018). Senior entrepreneurship: A selective review and a research agenda. <https://ideas.repec.org/a/how/fntent/0300000084.html>
- Mauer, R., Neergard, H. y Kirketerp, A. (2009) Self-efficacy: Conditioning the Entrepreneurial Mindset. En A. L. Carsrud y M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind*. (pp. 233- 258), New York: SpringerPrabhu y Poulouse, 2012).
- Maurya, A. (2012a). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (2a ed.). Sebastopol, CA, Estados Unidos de América: O'Reilly Media.
- Maurya, A.(2012b) "Lean canvas." Recuperado de: <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas> (2012).
- McClelland, D. (1961). *Achieving society*. Simon and Schuster.
- McClelland, D. (1967). Money as a motivator: Some research insights. *The McKinsey Quarterly*, 1967, vol. 4, no 2, p. 10-21.
- McIntyre, J. y Roche, M. (1999). "University education for entrepreneurs in the United States: a critical and retrospective analysis of trends in the 1990s." Georgia Institute of Technology. Atlanta, USA.
- McMullan, W.E. y Long, W.A. (1990). *Developing New Ventures: The Entrepreneurial Option*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Menger, C. (1983). *Principios de economía política*. Madrid: Unión Editorial.
- Mets, T., Trabskaja, J. y Raudsaar, M. (2019). El viaje emprendedor de la creación de empresas: reconfigurando el proceso y el espacio. <https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2019n1.4>
- Mill, J. S. (1951). *Principios de economía política: con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Minniti, M. y Bygrave, W. (1999). Los microfundamentos de emprendimiento. *Teoría y práctica del emprendimiento*, 23, 41-52.

- Mironova, N., Dimitriv, N. y Tsenkov, Y. (2019) Entrepreneurial model of local innovation development in the European Union economy. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, vol. 22, p. 1-6.
- Mitra, J. y Matlay, H. (2004). Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe." *Industry and Higher Education*, 18 (1): 53- 69
- Molino, M., Dolce, V., Cortese, C.G. y Ghislieri, C. (2018). Personality and social support as determinants of entrepreneurial intention. Gender differences in Italy. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85049181801&doi=10.1371%2fjournal.pone.0199924&partnerID=40&md5=b6e9ed078acf334cd5a0898d49a4b80c>
- Montes Merino, A. (2018). Competencias emocionales en el análisis de la intención emprendedora del alumnado universitario: Implicaciones para la educación en emprendimiento. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=180090>
- Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B. y Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, 232–243. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.08.001>.
- Morin, E. (1999). *Intelligence de la complexité (Le Harmattan)*
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Schindehutte, M. y Spivack, A.J. (2012). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 11-40
- Mueller, B.A., Wolfe, M.T. y Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 2017, vol. 32, no 3, p. 260-279.
- Murillo, L.T. y García, V.M.R. (2017). Desarrollo de un nuevo instrumento de evaluación: el cuestionario breve de personalidad (CBP) (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).
- Mutepfa, T. (2020). The critical learning experiences that's hape youth entrepreneurial success: evidence from African prize winners. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/80488>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. y Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning and Education*, 16(2), 277-299.
- Nabi, G., Walmsley, A., Liñán, F., Akhtar, I. y Neame, C. (2018). Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*, 43(3), 452-467.
- Nambisan, S. y Baron, R.A. (2013). Entrepreneurship in innovation ecosystems: entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37, 1071–1097. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00519.x>.

- Neck, H. M. y Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of small business management*, 49(1), 55-70.
- Ndofirepi, T.M. (2020). Relationship between entrepreneur's hip education and entrepreneurial goal intentions: psychological traits as mediators. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85078075191&doi=10.1186%2fs13731-020-0115-x&partnerID=40&md5=da357a53bf7d889c7393ae0f84517b30>
- Ndofirepi, T.M., Rambe, Patient y Dzansi, Dennis Y. (2018). The relationship among technological creativity, self-efficacy, and entrepreneurial intentions of selected South African university of technology students. *Acta Commercii*, 18(1), 1-14. <https://dx.doi.org/10.4102/ac.v18i1.544>
- Newman, A., Obschonka, M., Moeller, J. y Chandan, G.G. (2019). Entrepreneurial Passion: A Review, Synthesis, and Agenda for Future Research. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85076920241&doi=10.1111%2fapps.12236&partnerID=40&md5=542c6f137e1aab9714481426cbea68fe>
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M. y Nielsen, I. (2018). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85048512325&doi=10.1016%2fj.jvb.2018.05.012&partnerID=40&md5=5e5c48c7af2053471141a14ca9044db0>
- Ni, H. y Ye, Y. (2018). Entrepreneurship Education Matters: Exploring Secondary Vocational School Students' Entrepreneurial Intention in China.
- Obschonka, M., Moeller, J. y Goethner, M. (2019). Entrepreneurial passion and personality: The case of academic entrepreneurship. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059779973&doi=10.3389%2ffpsyg.2018.02697&partnerID=40&md5=5221fe01cf61fb2dd5150be1418c7def>
- Odoardi, C., Galletta, M., Battistelli, A. y Cangialosi, N. (2018). Effects of beliefs, motivation, and entrepreneurial self-efficacy on entrepreneurial intentions: The moderating role of family support. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85062895674&doi=10.18290%2frpsych.2018.21.3-1&partnerID=40&md5=95978feb630ea0620103715a8e5aa952>
- Allal-Chérif, O. y Bidan, M. (2017). Collaborative open training with serious games: Relations, culture, knowledge, innovation, and desire,

- Olaz, F.O. (2004). Aportes del metaanálisis a la teoría de la autoeficacia para el desarrollo de carrera. *Estudios de Psicología*, 25(1), 57-72.
- Oliver, M.F. (2007). *La formació per a la docencia*. Palma. Edicions Ferran Sintès.
- Ooge, J., Verbert, K., De Croon, R. y Vanden Abeele, V. (2020). Tailoring Gamification for Adolescents: A Validation Study of Big Five and Hexad in Dutch. <https://doi.org/10.1145/3410404.3414267>.
- Ortíz Valdés, S. (2020). *Formación emprendedora universitaria: más allá de los mitos*. Emprendimiento con sentido de propósito. Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer* (1a ed.; J. T. A. Wegberg, Trad.). Frankfurt, Alemania: Campus.
- Panwar Seth, K. (2021). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intention: an empirical study of entrepreneurship education's four key characteristics. URL: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14001>
- Paños Castro, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. *Revista electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20 (3) 33-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221>
- Penaluna, A. y Penaluna, K. (2020). In search of entrepreneurial competencies: Peripheral vision and multidisciplinary inspiration. *Industry and Higher Education*, 0950422220963796.
- Pérez-Sánchez, B. (2011). Reseña crítica del empresario en la fisiocracia y la economía clásica. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 17(47), 27-38.
- Pett, T. y Wolff, J.A. (2016). Pett, T. y Wolff, J.A. (2016). Entrepreneurial orientation and learning in high and low performing SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 71–86.
- Phong, N.D., Thao, N.T.P. y Nguyen, N.P. (2020). Entrepreneurial intent of business students: Empirical evidence from a transitional economy. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85083642910&doi=10.1080%2f23311975.2020.1747962&partnerID=40&md5=6bc1f8d3a32bb9810301a827296e6afc>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Nueva York, NY, Estados Unidos de América: Riverhead Books.
- Pittaway, L. y Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International small business journal*, 25(5), 479-510.
- Poblete, C., Sena, V. y Fernandez de Arroyabe, J.C. (2019). How do motivational factors influence entrepreneurs' perception of business opportunities in different stages of entrepreneurship? <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85059667246&doi=10.1080%2f1359432X.2018.1564280&partnerID=40&md5=2103646ac5f6910423f7e8a0de976bb7

- Postigo, Á., Cuesta, M. y García-Cueto, E. (2021). Personalidad emprendedora, responsabilidad, autocontrol y grit: El lado psicológico del autoempleo. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 37(2), 361-370.
- Prada, R. (2020). Entrepreneurial attitude and business success. Colombian auto parts sector. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632020000200035&lang=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632020000200035&lang=en)
- Presidencia del Gobierno. (2021). Estrategia España Nación Emprendedora. Ediciones Moncloa. [https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/110221-Estrategia\\_Espana\\_Nacion\\_Emprendedora.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/110221-Estrategia_Espana_Nacion_Emprendedora.pdf)
- Puigdemí, J. (2015). Model de Negoci SCOPE, més global i intuïtiu. Recuperado el 12 de julio de 2021, de [Modeldenegociscope.cat](http://www.modeldenegociscope.cat) website: <http://www.modeldenegociscope.cat/2015/01/08/model-de-negoci-scope-mes-global-i-intuïtiu/2.3>. La persona emprendedora en perspectiva
- RAE. (S/f). RAE. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/>
- Rahma, R.A., Zulkarnain, Z., Desyanty, E.S. y Wahyuni, S. (2019). The Role of Community Learning Center (CLC) in Providing Nonformal Education Services Based on Entrepreneurship. *Journal of Nonformal Education*, 5(2), 109-116.
- Rajasinghe, D. y Mansour, H. F. (2018). Coaching as an entrepreneurship learning and development tool. In *Enterprising Education in UK Higher Education* (pp. 51-69). Routledge.
- Rauch, A., Frese, M. y Utsch, A. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 681-698.
- Rauch, A. y Frese, M. (2007a). Let's put the person back into entrepreneurship research: A metaanalysis on the relationship between bussiness owern's personality traits, bussiness creation, and sucess. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 353-385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Rauch, A. y Frese, M. (2007b). Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. *JR Baum*
- Ray, D. M. (1994). The role of risk-taking in Singapore. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 157-177.
- Reeves, T. (2006). Design research from a technology perspective. *Educational Design Research*. 52-66.
- Reig, D. (2012). Educación social autónoma abierta. *Zemos98 educación expandida PP 207 231 Sevilla Zemos98*

- Renon, F. (2019). Influencia de la trayectoria de vida del propietario en la representación de su relación con la empresa y su relación con el éxito.
- Researcher Development Framework. (2020).  
<file:///C:/Users/cesar/Downloads/Understanding%20experience%20of%20PGRs%20using%20Vitae%20RDF%20at%20UK%20universities-FINAL.pdf>
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E. *et al.* Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Bus Econ* 24, 205–231 (2005).  
<https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Richey, R.C. (1997). Agenda-building and its implications for theory construction in instructional technology. *Educational Technology*, 37(1), 5-11.
- Rickieno, R. (2020). University *coworking* space as a collaborative learning space.  
[https://eprints.qut.edu.au/203477/1/Rizal\\_Rickieno\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/203477/1/Rizal_Rickieno_Thesis.pdf)
- Rico, M.L., Palmero, C., Escolar, M. (2015). Pedagogía Social. *Revista Interuniversitaria*, 2015, 25, pp. 221-250.  
[http://www.upo.es/revistas/index.php/pedagogia\\_social/](http://www.upo.es/revistas/index.php/pedagogia_social/) ISSN: 1139-1723. © SIPS.  
 DOI: 10.7179/PSRI\_2015.25.10
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. NY: Crown business
- Rogers, C.R. (1979) *The Foundations of the Person-Centered Approach*.
- Ronstadt, R., Shuman, J. y Vesper, K. (2021). The early story: A brief history of the creation of entrepreneurship at Babson College and the discovery of innovation's missing imperative. *Industry and Higher Education*, 35(2), 75-82.
- Rutkauskas, T.K., Dorozhkin, Y.M., Chashchin, M.R., Rutkauskas, K.V. y Demina, Y.V. (2019). The foundation of the development of *coworking* spaces and entrepreneurship education in Russia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-15.
- Rwigema, H. y Venter, R. 2004. *Advanced Entrepreneurship*. Oxford University Press: Southern Africa.
- Sáenz Bilbao, N. (2017). La formación en emprendimiento social en la educación superior: competencias, metodologías de enseñanza aprendizaje e instrumentos de evaluación. Estudio de casos en dos universidades europeas.  
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=sq2RhYSGTcw%3D>
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M.S. y Aliyu, H.G. (2020). Perseverance of effort and consistency of interest for entrepreneurial career success: Does resilience matter?  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-02-2019-0025/full/html>

- Sánchez, J.C., Lanero, A. y Yurrebaso, A. (2005). Variables determinantes de la intención emprendedora en el contexto universitario (Determinant Variables of the Entrepreneurial Intention in the University Context). *Revista de psicología social aplicada*, 15(1).
- Sánchez, J.C., Ward, A., Hernández, B. y Florez, J.L. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473.
- Sánchez, J.C. (2011). Entrepreneurship as a legitimate field of Knowledge. *Psicothema*, 23(3), 427-432
- Sánchez, O. (2008). Retirarse a los 40: sé emprendedor. Pujol y Amado S L.
- Sánchez-Marín, G., Danvila-del Valle, I. y Sastre-Castillo, Á. (2015). Entrepreneurship and family business: does the organization culture affect to firm performance? In *New challenges in entrepreneurship and finance* (pp. 169-179). Springer, Cham.
- Santos, Susana C., Neumeyer, X., Caetano, A. y Liñán, F. (2021). Understanding how and when personal values foster entrepreneurial behavior: A humane perspective. *Journal of Small Business Management*, 1–24.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S.D. (2007). The Bird-in-Hand Principle: Who I Am, What I Know, and Whom I Know. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1278404> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1278404>
- Sastre, R.F. (2013) La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento *Ciencias Administrativas*, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 1-10 Universidad Nacional de La Plata
- Saura, J. R., Palos-Sanchez, P. y Grilo, A. (2019). Detecting indicators for startup business success: Sentiment analysis using text data mining. *Sustainability*, 11(3), 917.
- Say, J. B. (1803). *Traité D'économie Politique, ou Simple Exposition de la Manière Dont se Forment, se Distribuent, et se Composent les Richesses*. Paris: A.A. Renouard.
- Schiemann, W.A., Seibert, J.H. y Blankenship, M.H. (2018). Putting human capital analytics to work: Predicting and driving business success. *Human Resource Management*, 57(3), 795-807.
- Schubert, N. (2020). Here lies our beloved project, may it rest in peace. The impact of grief after project failure: An exploratory study of negative emotions within the context of project failure and their impact on emotional recovery and subsequent learning.
- Schulte-Holthaus, S. (2019). Passion and performance in entrepreneurial contexts: an interest-based approach. *The Journal of Entrepreneurship*, 0971355719851895. <https://doi.org/10.1177/0971355719851895>.

- Schumpeter, J.A. (1935). The analysis of economic change. *The review of Economics and Statistics*, 17(4), 2-10.
- Schumpeter, J.A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(2), 149-159.
- Schumpeter, J.A. (1949). Science and ideology. *American Economic Review*, 39(2), 345-359.
- Sende. (s/f). Rural *coworking* y coliving en Galicia. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.sende.co/rural-coworking>
- Shane, S.A. y Ventakaraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226
- Shane, S.A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Shepherd, D.A. y Patzelt, H. (2018). Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046422605&doi=10.1007%2f978-3-319-71782-1&partnerID=40&md5=b973dfdaa8987a93118d4e96737540c1>
- Shi, H., Mu, C., Yang, J. y Huang, W. (2021). A Sino-US comparative analysis of the hi-tech entrepreneurial model. *Economic Modelling*, 94, 953-966.
- Shittu, A.I. (2017). Promoting youth entrepreneurship: The role of mentoring. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85032866803&doi=10.19088%2f1968-2017.132&partnerID=40&md5=96584763b40584f2f930510e72ab7ac1>
- Sibeko, S. (2020). Exploring narcissism as an influential personality trait for established entrepreneurs. URL: <http://hdl.handle.net/2263/75277>
- Smith, A.R. (2013). *The Relations hipof Personality to Entrepreneurial Performance: An Examination of Openness to Experience Facets*. University of Tennessee–Knoxville. Retrieved from [https://trace.tennessee.edu/utk\\_graddiss/2484](https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/2484)
- Smith, W., & Chimucheka, T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and entrepreneurship theories. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(14), 160-168.
- Sogunro, O.A. (2004). Efficacy of role-playing pedagogy in training leaders: some reflections. *Journal of Management Development*, 23(4), 355-71. <https://doi.org/10.1108/02621710410529802>
- Soria-Barreto, K., Zuniga-Jara, S. y Ruiz-Campo, S. (2016). Educación e intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un caso de estudio. *Formación universitaria*, 9(1), 25-34.

- Sorich, D. (2019). The role of motivation and aspiration in informing business strategy and supporting satisfaction.
- Souitaris, V., Zerbini, S. y Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration, and resources. *Journal of Business venturing*, 22(4), 566-591.
- Sparano Rada, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106.
- Stek, K. (2021). *Purchasing Skills Leading to Success: How to Succeed in Innovation Sourcing*.
- Stemple, C.J. (2021). *La discapacidad en el aprendizaje como influencia en la vocación empresarial y el éxito*.
- St-Jean, E. y Liñán, F. (2021). Devotion or best of both world? How values and attitudes shape entrepreneurial career entry. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15168.
- Swan, P. (2021). *Entrepreneurship and Generation Z: the behavioural characteristics of Generation Z entrepreneurs in Wales*. URL: [https://pure.southwales.ac.uk/en/studentthesis/entrepreneurship-and-generation-z-the-behavioural-characteristics-of-generation-z-entrepreneurs-in-wales\(0feb4963-b02c-4cda-9aad-fcc925415e0b\).html](https://pure.southwales.ac.uk/en/studentthesis/entrepreneurship-and-generation-z-the-behavioural-characteristics-of-generation-z-entrepreneurs-in-wales(0feb4963-b02c-4cda-9aad-fcc925415e0b).html)
- Tanim, M.M. (2019). *Educating the Entrepreneurial and Growth-Oriented Mindset*. Tanim, M.M. (2019). Theseus. Retrieved from <http://www.theseus.fi/handle/10024/264226>
- Teamlabs. (s/f). Barcelona. Teamlabs.es. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.teamlabs.es/ca/tags/barcelona>
- Teltch, N. (2021). *The entrepreneurial team and early-stage success of start-ups*.
- Teodoro i Sadurní, J. (2017). *Entrepreneurial skills, trust and jobs: three essays on entrepreneurial skills of self-employed and employees*.
- Terán-Yépez, E. y Guerrero-Mora, A. (2019). ¿Emprendimiento por oportunidad o por necesidad? Estudio comparativo entre países. *Mikarimin Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(2), 77-88.
- Terrassa Fablab (s/f). Inici. Fablab Terrassa. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://sites.google.com/view/fablabterrassa/inici>
- Thomsen, B., Muurlink, O. y Best, T. (2018). The political ecology of university-based social entrepreneurship ecosystems. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Thorgren, S. y Wincent, J. (2013). Passion and habitual entrepreneurship. *International Small Business Journal*. 33. 216-227. 10.1177/0266242613487085.

- Tondello, G.F., Mora, A., Marczewski, A. y Nacke, L.E. (2019). Empirical validation of the Gamification User Types Hexad scale in English and Spanish. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, 95-111. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.10.002>
- Tondello, G.F. y Nacke, L.E. (2020). Validation of user preferences and effects of personalized gamification on task performance. *Frontiers in Computer Science*, 2. doi:10.3389/fcomp.2020.00029
- Tondello, G.F., Orji, R. y Nacke, L.E. (2017). *Recommender Systems for Personalized Gamification*. Adjunct Publication of the 25th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization - UMAP '17. New York, New York, USA: ACM Press.
- Tondello, G.F., Wehbe, R., Diamond L., Busch, M., Marczewski, A. y Nacke, L. (2016). The Gamification User Types Hexad Scale. *The ACM SIGCHI Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play (2016)*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1145/2967934.2968082>
- Toro, J. y Ortigón, A. (1999). Corriendo el telón del concepto emprendedor. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 37, 133-141.
- Torres-Coronas, T. y Vidal-Blasco, M.A. (2019). La importancia del control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392019000200108&lang=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200108&lang=en)
- Tossey, P., Dhaliwal, S. y Hassinen, J. (2015). The Finnish Team Academy model: Implications for management education. *Management Learning*, 46(2), 175–194
- UPC Universitat Politècnica de Catalunya. (2017, noviembre 13). *Coworking.Space*. Genweb UPC. <https://www.upc.edu/nexus24/es/shared/projectes/coworking-space>
- Urbano, D. y Toledano N. (2021) 3.1. Fuentes de generación de ideas de negocio. En PID 002333638. De la idea a la oportunidad. El papel de la creatividad y la innovación. (pp.26-29) Univeristat Oberta de Catalunya.
- Valdecantos, J. (2017). *Informes EURYDICE: La estructura de los sistemas educativos europeos y la educación obligatoria en Europa (2017-2018)*. EPALE - European Commission. Recuperado el 15 de enero de 2022, de <https://epale.ec.europa.eu/es/resource-centre/content/informes-eurydice-la-estructura-de-los-sistemas-educativos-europeos-y-la>
- Valencia, F. Á. M., Restrepo, I. A. M. y Restrepo, J. M. V. (2019). El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad y Empresa*, 21(36), 149-174.
- Vallerand, R. J., Houliort, N. y Fores, J. (2003). Passion at work. *Emerging perspectives on values in organizations*, 6(8), 175-204.

- Vallerand, R.J., Salvy, S.J., Mageau, G.A., Elliot, A.J., Denis, P.L., Grouzet, F.M. y Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75 (3), 505–534. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00447.x>.
- vanEwijk, A.R. y Weber, W. (2021). The value of knowing what you want: Goal hierarchy and entrepreneurial intentions. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096957136&doi=10.1016%2fj.jbvi.2020.e00215&partnerID=40&md5=ecdeb92b96a6e9c4e41eef7ca337d419>
- Veciana, J. (1996). Emprendedor o empresario. *Innovando. Boletín informativo del ICESI*, 17, 2-3.
- Veciana, J., Aponte, M. y Urbano, D. (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165-182
- Vergara, M. (2019). La educación es la herramienta para emprender. *Revista Neuronum*, Vol. 5, Núm 2. Recuperado el 24/10/2019, de: <http://eduneuro.com/revista/index.php/revistanuronum/article/view/200>
- Villar Mata, F. J. (2016). Los estilos de aprendizaje y su aplicación en la formación para el emprendimiento.
- Villena, A. (2016). Una versión reducida y con facetas del Inventario Big Five: BFI-RF. Memoria de Licenciatura. Universidad de Málaga.
- Vodă, A.I. y Florea, N. (2019). Impact of personality traits and entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85067047740&doi=10.3390%2fSU11041192&partnerID=40&md5=1ecaed80a589abeb3e725ebffd1c2a27>
- Von Culin, K.R., Tsukayama, E. y Duckworth, A.L. (2014). Unpacking grit: Motivational correlates of perseverance and passion for long-term goals. *The Journal of Positive Psychology*, 9 (4), 306–312. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898320>.
- Wales, W.J., Gupta, V.K. y Mousa, F.T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>.
- Watzlawick, P., Weakland, J. y Fisch, R. (1976). *Cambio*. Editorial Herder.
- Wen, Y., Chen, H., Pang, L. y Gu, X. (2020). The relationship between emotional intelligence and entrepreneurial self-efficacy of Chinese vocational college students. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85086913709&doi=10.3390%2fijerph17124511&partnerID=40&md5=fd6502db1b2945be30ddd  
7312e17f1b9

- Yeoman, R. y Moskovitz, D. (2013). Social lean canvas. Recuperado de: <https://socialleancanvas.com>.
- Yu Kai Chou (2015) Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards (English Edition). Amzon.
- Yulastri, A., Hidayat, H., Ganefri, G., Edya, F. y Islami, S. (2018). Learning outcomes with the application of product-based entrepreneurship module in vocational higher education. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 8(2), 120-131.
- La Colaboradora. (s/f). Zaragoza.es. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/>
- Zeng, X. (2020). The case for humble and narcissistic leadership: creative self-efficacy and idea generation in entrepreneurial settings. <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/handle/10355/75524>
- Zhao, H. y Seibert, S.E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259>
- Zhao, H., Seibert, S.E. y Lumpkin, G.T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404. <https://doi.org/10.1177/0149206309335187>.
- Zisser, M.R., Johnson, S.L., Freeman, M.A. y Staudenmaier, P.J. (2019). The relationship between entrepreneurial intent, gender, and personality. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074693394&doi=10.1108%2fGM-08-2018-0105&partnerID=40&md5=c87ab018f15f2a966c2903caadb48a30>



## ANEXOS



## Anexo 1. Determinación de las palabras de búsqueda basados en los tesauros UNESCO y ERIC

TÉRMINOS	TÉRMINOS EN INGLÉS	CONCEPTOS ALTERNATIVOS	CONCEPTOS ALTERNATIVOS EN INGLÉS
<b>Tesoro de la UNESCO</b>			
Supergrupo: <b>Educación (1)</b>			
Microtesoro: <b>Ciencias de la educación y ambiente educacio</b>	Conceptos relacionados:		
Ciencias de la educación y ambiente educacional	Educational sciences and environment	Eficiencia de la educación	Educational efficiency Educational output
		Modelo educativo	Educational models
		Aprendizaje	Learning
Microtesoro: <b>Planificación de la Educación (1.15)</b>	Conceptos relacionados:		
Planificación de la Educación	Educational planning	Eficiencia de la educación	Educational efficiency
		Programas educativos de adultos	Adult education programmes
Microtesoro: <b>Gestión de la educación (1.25)</b>	Conceptos relacionados:		
Gestión de la educación	Educational management	Orientación profesional	Vocational guidance
Microtesoro: <b>Sistemas y niveles de enseñanza (1.30)</b>	Conceptos relacionados:		
Sistemas y niveles de enseñanza	Educational systems and levels	Educación de adultos	Adult education
Microtesoro: <b>Enseñanza y formación (1.60)</b>	Conceptos relacionados:		
Enseñanza y formación	Teaching and training	Desarrollo de las habilidades	Skills development
		Discusión (método pedagógico)	Discussions (teaching method)
		Técnica didáctica	Classroom techniques
		Método de formación	Training methods
		Juego de simulación	Simulation games
		Actitud laboral	Work attitudes
		Enseñanza centrada en el rendimiento	Competency based teaching
		Formación profesional	Vocational training
Supergrupo Ciencias sociales y humanas (4)			
Microtesoro: <b>Psicología (4.1)</b>	Conceptos relacionados:		
Psicología	Educational sciences and environment	Cambio de actitud	Attitude change
		Voluntad de realización	Achievement motivation
		Talento	Talent
Supergrupo política, derecho y economía (6)			
Microtesoro: <b>Economía (6.25)</b>	Conceptos relacionados:		
Economía	Economics	Economía económica	Economic surveys
Microtesoro: <b>Gestión del personal (6.29)</b>	Conceptos relacionados:		
Gestión del personal	Personnel management	Emprendedor	entrepreneur
		Actitud laboral	Work attitudes
		Desarrollo de la carrera	Career development
<b>Tesoro de ERIC</b>			
Category:	Learning and Perception		
Concepto:	English	Definición	
Aprendizaje basado en el juego	Game Based Learning	Situaciones de aprendizaje y enseñanza en las que los alumnos adquieren y aplican	
Category:	Business, Commerce, and Industry		
Concepto:	English	Definición	
Emprendimiento	Entrepreneurship	Iniciación, organización, promoción y/o gestión de un negocio o empresa con asunc	

Tabla 37. Determinación de las palabras de búsqueda basados en los tesauros UNESCO y ERIC.



## Anexo 2. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de revistas de impacto

Base datos	N.º	Estrategia de búsqueda inglés	Rango años	Ecuaciones de búsqueda	Resultado castellano	Resultados cualquier idioma	textos útiles	coincidentes	exclusivos
Scopus	1	entrepreneurship and self-knowledge	2021-2017	Título/resumen/open access		22	3	0	3
	2	entrepreneurship and business success	2021-2017	Título/resumen/open access		663	12	4	8
	3	entrepreneurship and adult learning	2021-2017	Título/resumen/open access	10	107	8	1	7
	4	models of entrepreneurship	2021-2017	Título/resumen/open access		66	12	4	8
	5	Entrepreneurial Grit	2021-2018	Título/resumen/open access		10	9	3	6
	6	HEXAD and entrepreneur or entrepreneurial	2021-2000	Título/resumen/open access		0	0	0	0
Scielo	1	entrepreneurship and self-knowledge	2021-2017	Título/resumen/open access		12	8	2	6
	2	entrepreneurship and business success	2021-2017	Título/resumen/open access		16	2	0	2
	3	entrepreneurship and adult learning	2021-2017	Título/resumen/open access		15	13	1	12
	4	emprendedor autoconocimiento	2021-2017	Título/resumen/open access	2		1	0	1
	5	emprendedor éxito empresarial	2021-2017	Título/resumen/open access	11		6	0	6
	6	emprendedor aprendizaje adultos	2021-2017	Título/resumen/open access	15		5	0	5
	7	modelo emprendedor	2021-2017	Título/resumen/open access	65		8	7	1
Dialnet	1	emprendimiento y autoconocimiento	2021-2010	Título/resumen/open access	11		5	1	4
	2	emprendimiento y aprendizaje de adultos	2021-2016	Título/resumen/open access	30		3	1	2
	3	emprendimiento y éxito empresarial	2021-2017	Título/resumen/open access	174		15	8	7
	4	modelo de emprendimiento	2021-2019	Título/resumen/open access	97		6	1	5
Redib	1	emprendedor aprendizaje adultos	2021-2017	Título/resumen/open access	4		3	0	3
	2	emprendedor éxito empresarial	2021-2017	Título/resumen/open access	24		8	3	5
	3	emprendedor autoconocimiento	2021-2017	Título/resumen/open access	4		4	0	4
ERIC	1	entrepreneurship and self-knowledge	2021-2017	Título/resumen/open access		7	7	2	5
	2	entrepreneurship and adult learning	2021-2017	Título/resumen/open access		30	14	7	7
	3	entrepreneurship and business success	2021-2017	Título/resumen/open access		38	21	4	17
Science direct	1	entrepreneurship and business success and adult learning	2021-2017	Título/resumen/open access		48	11	2	9
	2	entrepreneur and business success and self-knowledge	2021-2018	Título/resumen/open access		1	1	0	1
	3	entrepreneur vocation and self-knowledge	2021-2019	Título/resumen/open access		13	5	1	4
Frontiers of psychology	1	grit	2021-2017	Título/resumen/open access		25	1	0	1
Science Research	1	entrepreneurship and self-knowledge	2021-2019	Título/resumen/open access		12	5	2	3
	2	entrepreneurship and business success	2021-2019	Título/resumen/open access		8	1	1	0
	3	entrepreneurship and adult learning	2021-2019	Título/resumen/open access		13	1	0	1
Total					447	1106	198	55	143

Tabla 38. Resultados obtenidos de las bases de datos consultadas de revistas de impacto.



### Anexo 3. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2):

muestra 1	Sexo 1	Sexo 2	Edad 1	Edad 2	Nivel máximo de estudios 1	Nivel máximo de estudios 2
muestra 2	Sexo 2	Sexo 3	Edad 2	Edad 3	Nivel máximo de estudios 2	Nivel máximo de estudios 3
Estadístico t	-1,02012599	-2,356331153	-0,625827951	-0,574047628	-0,336962561	3,410416889
Grados de libertad	183	212	183	212	151	127
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,973011915	1,971217013	1,975798924	1,978819535
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,309015425	0,019368324	0,53220754	0,566544117	0,73661301	0,000870111
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Lugar de realización del proyecto empresarial 1	Lugar de realización del proyecto empresarial 2	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 1	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 2	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 1	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 2
muestra 2	Lugar de realización del proyecto empresarial 2	Lugar de realización del proyecto empresarial 3	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 2	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 3	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 2	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 3
Estadístico t	0,822475843	-1,017709093	0,200093951	1,520439647	2,518482416	-3,514766591
Grados de libertad	151	127	151	127	121	97
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,979763763	1,984723186
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,412103033	0,310751076	0,841676331	0,13088632	0,013091389	0,000670697
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Sexo 1	Edad 1	Nivel máximo de estudios 1	Lugar de realización del proyecto empresarial 1	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 1	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 1
muestra 2	Sexo 3	Edad 3	Nivel máximo de estudios 3	Lugar de realización del proyecto empresarial 3	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 3	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 3
Estadístico t	-2,984099792	-1,033954964	2,921034694	-0,258020075	1,603298323	-1,330487223
Grados de libertad	153	153	100	100	100	100
Probabilidad t	1,975590315	1,975590315	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,003311725	0,302788743	0,00431244	0,796921676	0,112022799	0,186383901
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 1	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 2	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 1	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 2	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 1	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 2

muestra 2	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 2	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 3	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 2	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 3	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 2	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 3
Estadístico t	1,827502499	-2,432990369	0,615130572	-1,92876632	2,430858906	-4,001442214
Grados de libertad	151	127	151	127	151	127
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,069598376	0,016367236	0,539394417	0,055991094	0,016234593	0,000106316
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 1	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 2	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 1	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 2	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 1	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 2
muestra 2	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 2	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 3	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 2	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 3	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 2	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 3
Estadístico t	2,097201506	-3,426904437	1,17273201	-2,425625398	1,813000601	-2,82113315
Grados de libertad	151	127	151	127	151	127
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,037642164	0,000823188	0,242750023	0,0166877	0,071817819	0,00555262
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
muestra 1	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 1	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 1	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 1	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 1	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 1	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 1
muestra 2	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 3	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 3	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 3	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 3	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 3	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 3
Estadístico t	-0,913434178	-1,33216013	-1,795038198	-1,616550646	-1,402565402	-1,229250234
Grados de libertad	100	100	100	100	100	100
Probabilidad t	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,363211303	0,185835617	0,075668522	0,109125786	0,163843405	0,221862601
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 1	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 2	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 1	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 2	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 1	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 1
muestra 2	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 2	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 3	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 3

	para crear mi propia empresa 2	crear mi propia empresa 3			para crear mi propia empresa 3	
Estadístico t	1,213024214	-2,221717857	1,123236985	-2,155532035	-1,1945494	-1,11605994
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,227014777	0,028073375	0,263119526	0,033006032	0,235088761	0,267071131
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 1	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 2	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 1	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 2	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 1	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 2
muestra 2	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 2	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 3	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 2	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 3	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 2	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 3
Estadístico t	1,868132888	-1,692492808	1,296169557	-3,49971227	1,685959826	-3,785019695
Grados de libertad	151	127	151	127	151	127
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,06368124	0,09300396	0,19689464	0,000642988	0,093868755	0,000235844
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
muestra 1	El conocimiento de mis propios límites 1	El conocimiento de mis propios límites 2	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 1	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 2	El conocimiento de mis talentos 1	El conocimiento de mis talentos 2
muestra 2	El conocimiento de mis propios límites 2	El conocimiento de mis propios límites 3	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 2	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 3	El conocimiento de mis talentos 2	El conocimiento de mis talentos 3
Estadístico t	1,036342476	-0,977929219	2,106789539	-1,467733663	1,669635256	-2,095014432
Grados de libertad	151	127	151	127	151	127
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,301699167	0,329968496	0,03678902	0,144648829	0,097063367	0,03815633
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
muestra 1	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 1	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 1	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 1	El conocimiento de mis propios límites 1	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 1	El conocimiento de mis talentos 1
muestra 2	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 3	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 3	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 3	El conocimiento de mis propios límites 3	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 3	El conocimiento de mis talentos 3
Estadístico t	-0,028819892	-2,098598027	-2,03193044	-0,110540374	0,200844698	-0,621175477
Grados de libertad	100	100	100	100	100	100
Probabilidad t	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho

P-valor	0,977065675	0,038371653	0,044812695	0,91220238	0,841227945	0,535897564
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	El conocimiento de mis objetivos personales 1	El conocimiento de mis objetivos personales 2	El conocimiento de mis objetivos profesionales 1	El conocimiento de mis objetivos profesionales 2	El conocimiento de mis objetivos personales 1	El conocimiento de mis objetivos profesionales 1
muestra 2	El conocimiento de mis objetivos personales 2	El conocimiento de mis objetivos personales 3	El conocimiento de mis objetivos profesionales 2	El conocimiento de mis objetivos profesionales 3	El conocimiento de mis objetivos personales 3	El conocimiento de mis objetivos profesionales 3
Estadístico t	2,197351603	-1,258178083	1,509753359	-0,889038403	0,485564333	0,336288607
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,029518866	0,210635611	0,133196056	0,375663286	0,628338272	0,737357877
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 1	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 2	Haber tenido éxito empresarial previamente 1	Haber tenido éxito empresarial previamente 2	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 1	Haber tenido éxito empresarial previamente 1
muestra 2	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 2	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 3	Haber tenido éxito empresarial previamente 2	Haber tenido éxito empresarial previamente 3	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 3	Haber tenido éxito empresarial previamente 3
Estadístico t	1,159287566	-1,558065132	0,452088693	0,120367552	-0,248354666	0,520629879
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,248168923	0,12170633	0,651853844	0,904382212	0,80436931	0,603775495
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 1	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 2	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 1	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 2	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 1	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 1
muestra 2	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 2	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 3	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 2	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 3	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 3	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 3
Estadístico t	6,605054444	-7,214276293	1,957115131	-2,597647456	-0,806278827	-0,318060429
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	6,38407E-10	4,34435E-11	0,052178143	0,010494925	0,421995398	0,751102354
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Mi actitud positiva inicial hacia el	Mi actitud positiva inicial hacia el	El impacto en mi proyecto empresarial será: 1	El impacto en mi proyecto empresarial será: 2	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 1	El impacto en mi proyecto empresarial será: 1

	emprendimiento 1	emprendimiento 2				
muestra 2	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 2	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 3	El impacto en mi proyecto empresarial será: 2	El impacto en mi proyecto empresarial será: 3	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 3	El impacto en mi proyecto empresarial será: 3
Estadístico t	3,488222388	-2,109656748	1,777661183	-2,750150828	0,655136728	-0,932415196
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,00063726	0,036850606	0,077472356	0,006826924	0,513883962	0,353367777
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 1	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 2	Habrà una adecuaci3n y coordinaci3n entre la formaci3n que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 1	Habrà una adecuaci3n y coordinaci3n entre la formaci3n que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 2	Estarà ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 1	Habrà una adecuaci3n y coordinaci3n entre la formaci3n que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 1
muestra 2	Estarà ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 2	Estarà ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 3	Habrà una adecuaci3n y coordinaci3n entre la formaci3n que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 2	Habrà una adecuaci3n y coordinaci3n entre la formaci3n que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 3	Estarà ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 3	Habrà una adecuaci3n y coordinaci3n entre la formaci3n que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 3
Estadístico t	1,12414213	-1,603263535	1,220036842	-2,268634351	-0,589894334	-1,092198469
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,262736627	0,111360667	0,224352933	0,024978257	0,556592057	0,277370223
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Los contenidos estaràn gamificados 1	Los contenidos estaràn gamificados 2	Los recursos pedag3gicos seran los adecuados 1	Los recursos pedag3gicos seran los adecuados 2	Los contenidos estaràn gamificados 1	Los recursos pedag3gicos seran los adecuados 1
muestra 2	Los contenidos estaràn gamificados 2	Los contenidos estaràn gamificados 3	Los recursos pedag3gicos seran los adecuados 2	Los recursos pedag3gicos seran los adecuados 3	Los contenidos estaràn gamificados 3	Los recursos pedag3gicos seran los adecuados 3
Estadístico t	0,913221763	-1,016764308	1,288884811	-2,067650375	-0,213203116	-0,869961673
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,362581724	0,311198654	0,199409229	0,040703414	0,831602589	0,386404808
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Los contenidos seràn sencillos y fáciles de entender 1	Los contenidos seràn sencillos y fáciles de entender 2	El grado de motivaci3n de los formadores serà alto 1	El grado de motivaci3n de los formadores serà alto 2	Los contenidos seràn sencillos y fáciles de entender 1	El grado de motivaci3n de los formadores serà alto 1
muestra 2	Los contenidos seràn sencillos y	Los contenidos seràn sencillos y	El grado de motivaci3n de	El grado de motivaci3n de los	Los contenidos seràn sencillos y	El grado de motivaci3n de los

	fáciles de entender 2	fáciles de entender 3	los formadores será alto 2	formadores será alto 3	fáciles de entender 3	formadores será alto 3
Estadístico t	1,072724831	-2,192758343	1,32625039	-2,722395785	-1,152689329	-1,309674078
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,285105984	0,030146501	0,186759291	0,007392341	0,251785925	0,193307026
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 1	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 2	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 1	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 2	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 1	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 1
muestra 2	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 2	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 3	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 2	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 3	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 3	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 3
Estadístico t	1,168193557	-1,479965455	0,737302073	-1,858817488	-0,456413496	-1,200038243
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,244569813	0,141358874	0,462082798	0,065367746	0,649082424	0,232959782
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 1	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 2	El cumplimiento de mis expectativas será superado 1	El cumplimiento de mis expectativas será superado 2	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 1	El cumplimiento de mis expectativas será superado 1
muestra 2	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 2	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 3	El cumplimiento de mis expectativas será superado 2	El cumplimiento de mis expectativas será superado 3	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 3	El cumplimiento de mis expectativas será superado 3
Estadístico t	-0,053083037	-0,187633952	1,270727544	-1,470627484	-0,221345084	-0,335471281
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100
Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,957735909	0,851463061	0,205779846	0,143865173	0,825275099	0,737972376
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 1	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 2	Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de 1	Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de 2	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 1	Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de 1
muestra 2	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 2	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 3	Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de 2	Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de 3	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 3	Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de 3
Estadístico t	0,765664364	-1,994525006	1,576665592	-3,038538689	-1,185971074	-1,42827156
Grados de libertad	151	127	151	127	100	100

Probabilidad t	1,975798924	1,978819535	1,975798924	1,978819535	1,983971519	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,445071191	0,048235995	0,116965229	0,002886706	0,238444011	0,156329566
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Extraversión = Saliencia + Sociabilidad 1	Extraversión = Saliencia + Sociabilidad 2	Amabilidad = Calidez + Empatía 1	Amabilidad = Calidez + Empatía 2	Extraversión = Saliencia + Sociabilidad 1	Amabilidad = Calidez + Empatía 1
muestra 2	Extraversión = Saliencia + Sociabilidad 2	Extraversión = Saliencia + Sociabilidad 3	Amabilidad = Calidez + Empatía 2	Amabilidad = Calidez + Empatía 3	Extraversión = Saliencia + Sociabilidad 3	Amabilidad = Calidez + Empatía 3
Estadístico t	1,449262125	1,558603945	0,502978691	1,260524424	2,632169549	1,572802642
Grados de libertad	183	212	183	212	153	153
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,973011915	1,971217013	1,975590315	1,975590315
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho
P-valor	0,148975865	0,120581697	0,615584065	0,20886584	0,009353759	0,117830172
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho
muestra 1	Responsabilidad = Orden + Rapidez 1	Responsabilidad = Orden + Rapidez 2	Neuroticismo = Depresión + Ansiedad 1	Neuroticismo = Depresión + Ansiedad 2	Responsabilidad = Orden + Rapidez 1	Neuroticismo = Depresión + Ansiedad 1
muestra 2	Responsabilidad = Orden + Rapidez 2	Responsabilidad = Orden + Rapidez 3	Neuroticismo = Depresión + Ansiedad 2	Neuroticismo = Depresión + Ansiedad 3	Responsabilidad = Orden + Rapidez 3	Neuroticismo = Depresión + Ansiedad 3
Estadístico t	1,154894551	1,681086014	1,830518822	2,239956102	2,538085905	3,605521704
Grados de libertad	183	212	183	212	153	153
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,973011915	1,971217013	1,975590315	1,975590315
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,249639414	0,094218834	0,068798966	0,026131579	0,012145939	0,000421023
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Apertura 1	Apertura 2	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 1	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 2	Apertura 1	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 1
muestra 2	Apertura 2	Apertura 3	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 2	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 3	Apertura 3	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 3
Estadístico t	0,161991432	0,68369726	0,651048906	0,831118783	0,760813309	1,371915284
Grados de libertad	183	212	183	212	153	153
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,973011915	1,971217013	1,975590315	1,975590315
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,871491319	0,494912945	0,515831578	0,406841606	0,447939526	0,172098075
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho

muestra 1	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 1	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 2	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento o personal como predictor del éxito empresarial?") 1	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 2	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 1	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 1
muestra 2	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 2	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 3	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento o personal como predictor del éxito empresarial?") 2	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 3	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 3	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 3
Estadístico t	-0,058293737	-0,408503248	1,077870961	-0,623560353	-0,430499052	0,429355529
Grados de libertad	183	212	183	212	153	153
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,973011915	1,971217013	1,975590315	1,975590315
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,953578261	0,683316565	0,282510105	0,53358667	0,66743847	0,668268513
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 1	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 2	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 1	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 2	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 1	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 1
muestra 2	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 2	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 3	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 2	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 3	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 3	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 3
Estadístico t	-1,896991401	2,191273578	2,13479319	-0,538316875	-0,185443257	1,642596705
Grados de libertad	183	212	183	212	153	153
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,973011915	1,971217013	1,975590315	1,975590315
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,059404094	0,029521444	0,034108384	0,590923037	0,853126994	0,102520073
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 2	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 1

	del éxito empresarial?" 1	predictor del éxito empresarial?" 2	de hacer uso de ellos: 1		predictor del éxito empresarial?" 1	
muestra 2	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?" 2	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?" 3	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 2	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 3	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?" 3	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 3
Estadístico t	1,835321144	0,98550117	-20,67179424	24,05937246	2,639739551	3,091902318
Grados de libertad	183	212	151	127	153	100
Probabilidad t	1,973011915	1,971217013	1,975798924	1,978819535	1,975590315	1,983971519
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,068081275	0,325501348	7,0037E-46	3,88763E-49	0,009156448	0,002577286
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho



**Anexo 4. Resultados de las pruebas de comparación de medias mediante T Student para los grupos de personas emprendedoras SU (3), BB (1) y EB (2) y personas formadoras (4):**

muestra 1	Sexo 2	Sexo 2	Sexo 4	Edad 2	Edad 3	Edad 4
muestra 2	Sexo 4	Sexo 4	Sexo 1	Edad 4	Edad 4	Edad 1
Estadístico t	0,532119609	2,094634756	0,235037855	-4,007038396	-3,115756594	4,027418146
Grados de libertad	152	122	93	152	122	93
Probabilidad t	1,975693928	1,979599878	1,985801814	1,975693928	1,979599878	1,985801814
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,595420084	0,038272612	0,814696096	9,59912E-05	0,002287698	0,000115051
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Nivel máximo de estudios 2	Nivel máximo de estudios 3	Nivel máximo de estudios 4	Lugar de realización del proyecto empresarial 2	Lugar de realización del proyecto empresarial 3	Lugar de realización del proyecto empresarial 4
muestra 2	Nivel máximo de estudios 4	Nivel máximo de estudios 4	Nivel máximo de estudios 1	Lugar de realización del proyecto empresarial 4	Lugar de realización del proyecto empresarial 4	Lugar de realización del proyecto empresarial 1
Estadístico t	-1,534150542	-4,123762838	1,727407788	1,785256006	2,321257821	-2,228013677
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,127624966	0,000102329	0,087414117	0,076746014	0,023233271	0,028290478
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 2	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 3	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 4	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 2	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 3	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 4
muestra 2	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 4	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 4	En cuanto al tipo de figura fiscal de tu proyecto empresarial 1	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 4	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 4	El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa 1
Estadístico t	1,531329435	-0,247989408	-1,614364107	-5,470199581	-1,668967824	3,367429586
Grados de libertad	120	69	93	90	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,986674541	1,994945415	1,985801814
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,128320042	0,804879134	0,109836441	4,00071E-07	0,099655425	0,001104912
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
muestra 1	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 2	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 3	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 4	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 2	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 3	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 4
muestra 2	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 4	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 4	El fácil acceso a la financiación externa (business angels...) 1	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 4	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 4	El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa 1

Estadístico t	-9,146035581	-4,751334414	6,584316776	-8,703501841	-5,093405628	7,443690904
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	1,8514E-15	1,06394E-05	2,68257E-09	2,04539E-14	2,92091E-06	4,83865E-11
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 2	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 3	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 4	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 2	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 3	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 4
muestra 2	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 4	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 4	La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa 1	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 4	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 4	Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas 1
Estadístico t	-8,401652133	-3,502842408	5,712279437	-8,733837284	-3,764211073	6,163393277
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	1,03859E-13	0,000812368	1,32945E-07	1,73607E-14	0,000347427	1,81153E-08
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 2	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 3	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 4	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 2	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 3	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 4
muestra 2	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 4	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 4	Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa 1	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 4	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 4	La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa 1
Estadístico t	-5,928951377	-1,957381609	4,239478372	-4,070299926	-1,049268757	2,431470854
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
P-valor	3,00461E-08	0,054348826	5,27876E-05	8,44797E-05	0,297715763	0,016953676
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 2	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 3	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 4	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 2	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 3	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 4
muestra 2	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 4	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 4	Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa 1	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 4	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 4	La existencia de espacios de Coworking públicos y pre incubadoras 1
Estadístico t	-7,173718741	-3,344775347	5,494969271	-7,345014859	-3,825598954	5,752528536
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	6,54043E-11	0,001334547	3,39378E-07	2,7139E-11	0,000283192	1,11568E-07
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho

muestra 1	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 2	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 3	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 4	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 2	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 3	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 4
muestra 2	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 4	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 4	La existencia de espacios de Coworking y centros de negocios privados 1	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 4	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 4	El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento 1
Estadístico t	-5,279631902	-2,859979186	3,221789147	-10,62198085	-4,942145177	7,897902025
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	5,84632E-07	0,005600396	0,001756396	5,546E-19	5,19688E-06	5,53519E-12
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 2	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 3	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 4	El conocimiento de mis propios límites 2	El conocimiento de mis propios límites 3	El conocimiento de mis propios límites 4
muestra 2	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 4	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 4	La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento 1	El conocimiento de mis propios límites 4	El conocimiento de mis propios límites 4	El conocimiento de mis propios límites 1
Estadístico t	-6,077513462	-1,612813826	3,92717562	-4,621336357	-2,331637955	3,005822485
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	1,48655E-08	0,11134975	0,000164877	9,67367E-06	0,022646164	0,003404878
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 2	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 3	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 4	El conocimiento de mis talentos 2	El conocimiento de mis talentos 3	El conocimiento de mis talentos 4
muestra 2	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 4	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 4	El conocimiento de mis pasiones y motivaciones 1	El conocimiento de mis talentos 4	El conocimiento de mis talentos 4	El conocimiento de mis talentos 1
Estadístico t	-2,221520743	-0,361295736	0,219304435	-3,067712682	-0,403978132	1,234901728
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,028191313	0,718982321	0,826893513	0,002666568	0,687478172	0,219977976
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	El conocimiento de mis objetivos personales 2	El conocimiento de mis objetivos personales 3	El conocimiento de mis objetivos personales 4	El conocimiento de mis objetivos profesionales 2	El conocimiento de mis objetivos profesionales 3	El conocimiento de mis objetivos profesionales 4
muestra 2	El conocimiento de mis objetivos personales 4	El conocimiento de mis objetivos personales 4	El conocimiento de mis objetivos personales 1	El conocimiento de mis objetivos profesionales 4	El conocimiento de mis objetivos profesionales 4	El conocimiento de mis objetivos profesionales 1
Estadístico t	-3,243364032	-1,300068592	1,091192198	-3,603185027	-1,681053623	1,70932612
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,001530116	0,197903595	0,278007313	0,000458654	0,097274142	0,090725539
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho

muestra 1	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 2	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 3	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 4	Haber tenido éxito empresarial previamente 2	Haber tenido éxito empresarial previamente 3	Haber tenido éxito empresarial previamente 4
muestra 2	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 4	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 4	Mi determinación para llevar a cabo el proyecto 1	Haber tenido éxito empresarial previamente 4	Haber tenido éxito empresarial previamente 4	Haber tenido éxito empresarial previamente 1
Estadístico t	-2,745049188	-0,794897254	0,992191168	-2,673422582	-2,51030825	1,999183425
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,006980668	0,429399057	0,323678805	0,008553736	0,01441112	0,048507118
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
muestra 1	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 2	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 3	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 4	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 3	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 3	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 4
muestra 2	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 4	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 4	Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano 1	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 4	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 4	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 1
Estadístico t	-5,814563392	1,372629034	-0,612204426	-0,149603889	-1,181881924	1,342890004
Grados de libertad	120	69	93	69	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,994945415	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	5,13482E-08	0,174312915	0,541896452	0,881513568	0,241309753	0,182575914
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 2	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 2	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 4			
muestra 2	El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese 4	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 4	Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento 1			
Estadístico t	-4,272420201	-2,242434722	-0,463533905			
Grados de libertad	120	120	93			
Probabilidad t	1,979930405	1,979930405	1,985801814			
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho			
P-valor	3,89493E-05	0,026769792	0,644064753			
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho			
muestra 1	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 2	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 3	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 4	Habrà una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 2	Habrà una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 3	Habrà una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 4

muestra 2	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 4	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 4	Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto 1	Habrá una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 4	Habrá una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 4	Habrá una adecuación y coordinación entre la formación que recibías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo. 1
Estadístico t	-2,425195189	-0,771790214	1,415029513	-2,373271953	-0,047246661	1,16597125
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,01678995	0,442873979	0,160399597	0,019219497	0,962453123	0,246607587
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Los contenidos estarán gamificados 2	Los contenidos estarán gamificados 3	Los contenidos estarán gamificados 4	Los recursos pedagógicos serán los adecuados 2	Los recursos pedagógicos serán los adecuados 3	Los recursos pedagógicos serán los adecuados 4
muestra 2	Los contenidos estarán gamificados 4	Los contenidos estarán gamificados 4	Los contenidos estarán gamificados 1	Los recursos pedagógicos serán los adecuados 4	Los recursos pedagógicos serán los adecuados 4	Los recursos pedagógicos serán los adecuados 1
Estadístico t	-1,588545357	-0,406167698	0,683382221	-3,023632214	-0,553500032	1,608345206
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,114794441	0,685876326	0,496064411	0,003054849	0,581710222	0,111149316
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender 2	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender 3	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender 4	El grado de motivación de los formadores será alto 2	El grado de motivación de los formadores será alto 3	El grado de motivación de los formadores será alto 4
muestra 2	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender 4	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender 4	Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender 1	El grado de motivación de los formadores será alto 4	El grado de motivación de los formadores será alto 4	El grado de motivación de los formadores será alto 1
Estadístico t	-4,465701052	-2,049327378	3,360557733	-2,965766309	-0,37030654	1,606643937
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	1,81609E-05	0,044234105	0,001129684	0,003643894	0,712288413	0,111522679
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 2	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 3	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 4	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 2	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 3	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 4
muestra 2	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 4	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 4	El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto 1	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 4	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 4	Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras 1
Estadístico t	-2,030916673	-0,283639131	0,837047822	-5,42975013	-2,337207074	4,359692604
Grados de libertad	120	69	93	120	69	93
Probabilidad t	1,979930405	1,994945415	1,985801814	1,979930405	1,994945415	1,985801814
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho
P-valor	0,044473166	0,777536287	0,404711512	2,99233E-07	0,022336632	3,35888E-05
Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho

muestra 1	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 2	El cumplimiento de mis expectativas será superado 2	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 2	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 2	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 3	
muestra 2	Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar 4	El cumplimiento de mis expectativas será superado 4	Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será: 4	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 4	1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? 4	
Grados de libertad	88	88	88	152	122	
Probabilidad t	1,987289865	1,987289865	1,987289865	1,975693928	1,979599878	
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	
P-valor	1	1	1	0,1145754	0,030000827	
Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	
muestra 1	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 2	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 3	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 4	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 2	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 3	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 4
muestra 2	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 4	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 4	2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial? 1	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 4	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 4	3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial?") 1
Estadístico t	-0,080519006	0,289448183	0,126893892	-0,72370994	-0,20336485	-0,161096839
Grados de libertad	152	122	93	152	122	93
Probabilidad t	1,975693928	1,979599878	1,985801814	1,975693928	1,979599878	1,985801814
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,935930399	0,772729743	0,899298336	0,470356142	0,839188678	0,87236657
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 2	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 3	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 4	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 2	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 3	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 4

muestra 2	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 4	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 4	4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personal como predictor del éxito empresarial?") 1	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 4	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 4	5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial?") 1
Estadístico t	1,135999119	-0,416016757	0,512349726	-0,241268169	0,254224033	-1,751280032
Grados de libertad	152	122	93	152	122	93
Probabilidad t	1,975693928	1,979599878	1,985801814	1,975693928	1,979599878	1,985801814
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
P-valor	0,257744874	0,678128638	0,609620934	0,809672436	0,799750471	0,083194679
Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho	Acepta Ho
muestra 1	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?") 2	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?") 3	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?") 4	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 3	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 4	
muestra 2	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?") 4	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?") 4	6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial?") 1	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 4	Estadio emprendedor con el que iniciaste tu relación con los centros de emprendimiento en el momento de hacer uso de ellos: 1	
Estadístico t	-1,60440927	-2,258445662	0,220274325	-27,76812948	24,54775565	
Grados de libertad	152	122	93	69	93	
Probabilidad t	1,975693928	1,979599878	1,985801814	1,994945415	1,985801814	
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	
P-valor	0,110699649	0,025694373	0,826140339	3,55169E-39	2,05095E-42	
Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Acepta Ho	Rechaza Ho	Rechaza Ho	



## **Anexo 5. Cuestionario para responsables de centros de emprendimiento:**

<https://docs.google.com/forms/d/1bGUfKxMFrngTcqqBXFauJD5CkPYWL6sCJOibLVyMa20/edit>

### **Introducción:**

Estimado: En el marco de la investigación de la tesis doctoral para la obtención del título de Doctor en educación de la Universitat de les Illes Balears de César Llorente López, "Claves para aprender a emprender: Hacia la construcción de un modelo didáctico gamificado para entrenar la iniciativa emprendedora basado en el análisis e identificación de las fases asociadas al éxito empresarial con las fases vitales de los estadios evolutivos adultos", se están llevando a cabo una serie de entrevistas con las PR de las ADL de varios países, para avanzar en la identificación de las claves para construir itinerarios formativos que demuestren su validez para desarrollar la iniciativa emprendedora adaptándola a las necesidades específicas de las personas adultas.

En este sentido de un lado nos gustaría conocer tu opinión frente a algunas cuestiones que son esenciales para nuestra investigación sobre los conceptos básicos que subyacen a la investigación y, de otra parte, nos gustaría conocer tu opinión/sugerencias/comentarios, sobre el cuestionario que servirá de base para identificar las claves que hayan ayudado a desarrollar proyectos viables en la población emprendedora que te adjuntamos.

Somos conocedores del trabajo que realizas y del esfuerzo que puede suponer para ti la realización de este cuestionario, aunque sabemos de tu interés por hacer avanzar la ciencia y que entiendes la participación en esta investigación como una inversión y no un gasto.

Por eso en el caso que te sea muy difícil y al haber transcurrido dos semanas nos pondremos en contacto contigo para realizarla de forma presencial, telefónica, online o vía Skype.

De igual manera hay algunas preguntas que pueden requerir de un trabajo de búsqueda y desarrollo, por lo que en este caso si nos haces llegar la información, haremos nosotros mismos la extracción de dicha información.

¡Gracias de antemano, por tu tiempo!

### **PREGUNTAS:**

1. Empecemos por tu nombre y cargo
- 2.Cuál es el nombre de tu centro de emprendimiento
3. La fecha de realización de la entrevista: Ejemplo: 7 de enero del 2019

4. Respecto a la iniciativa emprendedora. Dentro de estas definiciones ¿cuál es la definición que piensas que se acerca más al concepto de persona emprendedora que tiene tu centro?: Indica las categorías que incluirías con una X \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Es el propietario que maneja empresas y asume riesgos (Jean-Baptiste Say)
- Innovadores que buscan destruir el statu-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios (Joseph Alois Schumpeter)
- Una persona emprendedora busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de una persona emprendedora, por ende, la persona emprendedora efectiva convierte una fuente en un recurso (Peter F. Drucker)
- El emprendimiento es la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente (Howard Stevenson)
- Una persona emprendedora es toda aquella persona que transforma la realidad para aportar valor a la sociedad (equipo de investigación)
- Nuestra propia definición

5. En caso de tener una definición propia específica cual es:

6. En base a tu experiencia cual es el nivel de influencia que tienen los modelos de referencia y/o familiares en la elección de las personas emprendedoras de tu servicio en empezar a emprender? Marca solo un óvalo.

- Ninguna importancia
- Poca importancia
- Indiferente
- Cierta importancia
- Mucha importancia
- Otro:

7. Especifica si lo consideras oportuno

8. A esta pregunta te se ha añadido un fichero en Excel del que te pedimos que nos contestes con toda la información que puedas ¿Cómo clasificarías los emprendedores que utilizan tus servicios?

Selecciona todos los que correspondan.

Descárgate este archivo y me lo envías a [c.llorente@uib.es](mailto:c.llorente@uib.es)

Accede al link:

<https://www.dropbox.com/s/qewgdwnzhs15q3t/Usuarios%20de%20%20los%20centros%20de%20emprendimiento.xlsx?dl=0>

9. ¿Qué modelo de aprendizaje de la iniciativa emprendedora seguís en vuestro centro? Indica las categorías que incluirías con una X: Selecciona todos los que correspondan.

- Teoría del rol: aprendizaje por imitación de la iniciativa emprendedora
- Teoría de la incubadora: Es la organización en donde ha hecho trabajo antes la que predice el tipo de trabajo a desarrollar.
- 3. Teoría de las Motivaciones: la conducta emprendedora se ve determinada por las motivaciones personales.
- 4. Teoría de los Valores: la conducta emprendedora se ve influenciada por los valores que posee la persona.
- 5. Teoría de los rasgos de personalidad: Son los rasgos los que conforman la iniciativa emprendedora
- 6. Teoría de los Contenidos: Son los contenidos los que conforman la iniciativa emprendedora
- 7. Teoría evolutiva: La conducta emprendedora viene determinada por la edad y el momento vital de la persona
- 8. Teoría ecológica: La influencia de otros emprendedores y modelos de referencia es clave
- 9. Otros

10. En caso de tener un modelo propio por favor especificar:

11. ¿Qué contenidos se imparten en vuestro centro? \*

- Selecciona todos los que correspondan.
- Contenidos sobre el perfil de entrada
- Contenidos sobre la Iniciativa Emprendedora
- Contenidos sobre la Idea de Negocio / Ideación
- Contenidos sobre el modelo de negocio / Construcción
- Contenidos sobre el Prototipado y Testing
- Contenidos sobre la búsqueda de socios / RRHH / Logística y Financiación
- Contenidos sobre la Planificación de actividades
- Contenidos sobre la puesta en marcha y desarrollo comercial
- Generación de hábitos de trabajo
- Contenidos diferenciados por sexo (programas específicos para mujeres p.ej.)

- Contenidos diferenciados por Edad (p.ej. Programas para + de 45)
- Contenidos diferenciados fase Vital (p.ej. adolescentes, jóvenes, adultez temprana, adultez media, adultez tardía)
- Contenidos diferenciados por Evento vital (p.ej. reinserción de la cárcel, migrantes políticos, migrantes económicos)
- Contenidos diferenciados por tipo de proyecto (e-commerce, Start up, tradicional, social, etc.)
- Contenidos diferenciados por objeto del proyecto (artes gráficas, TIC, textil, agrícola, etc.)
- Contenidos de impacto o incidencia en ODS
- Contenidos de logros personales e impacto sobre terceros
- Otros

12. En caso de haber respondido otros contenidos especifica por favor

13. De: 0. Contenidos sobre el perfil de entrada, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

14. De: 1. Contenidos sobre la Iniciativa Emprendedora, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

15. De: 2. Contenidos sobre la Idea de Negocio / Ideación, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

16. De: 3. Contenidos sobre el modelo de negocio / Construcción, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

17. De: 4. Contenidos sobre el Prototipado y Testing, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

18. De: 5. Contenidos sobre la búsqueda de socios / RRHH / Logística y Financiación, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

19. De: 6. Contenidos sobre la Planificación de actividades, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

20. De: 7. Contenidos sobre la puesta en marcha y desarrollo comercial, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

21. De: 8. Generación de hábitos de trabajo, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle

22. De: 9. Contenidos diferenciados por sexo (programas específicos para mujeres p.ej.), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
23. De: 10. Contenidos diferenciados por Edad (p.ej. Programas para + de 45), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
24. De: 11. Contenidos diferenciados fase Vital (p.ej., adolescentes, jóvenes, adultez temprana, adultez media, adultez tardía), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
25. De: 12. Contenidos diferenciados por Evento vital (p.ej. reinserción de la cárcel, migrantes políticos, migrantes económicos), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
26. De: 13. Contenidos diferenciados por tipo de proyecto (e-commerce, Start up, tradicional, social, etc.), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
27. De: 14. Contenidos diferenciados por objeto del proyecto (artes gráficas, TIC, textil, agrícola, etc.), podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
28. De: 15. Contenidos de impacto o incidencia en ODS, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
29. De: 16. Contenidos de logros personales e impacto sobre terceros, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
30. De: 17. Otros, podrías cuantificarlos qué % del total de contenidos corresponde y explicarnos un poco en detalle
31. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 1. Autoconocimiento. La persona llega a nuestro centro y desea identificar sus talentos, objetivos, perfil para adecuarse bien a un trabajo por cuenta propia o por cuenta ajena
32. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 2. Identificación del perfil de persona emprendedora: Es un estadio muy inicial, en el que llega una persona a nuestro centro y todavía no sabe ni si tiene el perfil de emprendedor ni si quiere realmente emprender, y desea comprobar si está preparado para ello.

33. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 3. Generación de hábitos de trabajo, nos referimos a acciones dirigidas a aprender a gestionar el tiempo y a organizarse personal y profesionalmente especialmente en el ámbito comercial.
34. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 4. Idea de Negocio. Ayudar a generar una idea de negocio a la persona emprendedora mediante el autoconocimiento y técnicas de creatividad
35. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 5. Modelo de negocio. Ayudar a generar un modelo de negocio viable basado en la idea de negocio de la persona emprendedora.
36. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 6. Prototipado. Ayudar a prototipar el servicio (paquetizar) o el producto físico o tecnológico.
37. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 7. Planificación de actividades. Aprender a crear un plan de negocio viable en todas sus áreas.
38. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 8. Búsqueda de recursos / logística / socios. Formación dirigida a conocer los recursos económicos/financieros, y a la búsqueda de socios para viabilizar el plan de negocio.
39. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan? 9. Puesta en marcha de los proyectos. Formación en competencias técnicas y genéricas para la dirección de proyectos empresariales
40. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación

global dirigida a emprendedores representan?10. Acompañamiento. Formación dirigida al crecimiento y consolidación de los proyectos.

41. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan?11. Networking proactivo dirigido a identificar socios, partners y clientes.

42. ¿Tenéis acciones formativas o programas que trabajen diferentes fases del Emprendimiento? ¿Nos podrías detallar un poco y decirnos qué % de la formación global dirigida a emprendedores representan?12. Otros

43. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? Marca los programas específicos que tenéis dirigidos a la población emprendedora. Selecciona todos los que correspondan.

- No tenemos programas de emprendimiento
- Sectoriales:
- Emprendimiento social/Nuevas economías/tercer sector
- Emprendimiento tradicional
- Emprendimiento innovador
- Emprendimiento TIC
- Emprendimiento por edades / Fase vital
- Emprendimiento por sexos
- Emprendimiento por grupos de riesgo
- Emprendimiento por sectores:
- Emprendimiento Otras

44. En cuanto a los programas de formación si has contestado otros especifica por favor

45. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? marca la formación en competencias técnicas que tenéis dirigida a la población emprendedora. Selecciona todos los que correspondan.

- No formamos en competencias técnicas
- Aspectos jurídicos
- Aspectos fiscales
- Planificación estratégica
- Generación y construcción de ideas de negocio
- Modelización
- Prototipado y Lean Management
- TIC
- Otros:

46. En cuanto a la formación en competencias técnicas si has contestado otros especifica por favor

47. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? marca la formación en competencias transversales que tenéis dirigida a la población emprendedora. Selecciona todos los que correspondan.

- No formamos en competencias transversales
- Generación de hábitos de Emprendimiento
- Competencias intrapersonales
- Competencias interpersonales
- Competencias comerciales
- Otros:

48. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? En cuanto a la formación en competencias transversales si has contestado otros especifica por favor

49. En cuanto a los espacios que ponéis a disposición de los emprendedores. Indícanos de cuales disponéis. Selecciona todos los que correspondan.

- Espacios de pre-incubación
- Espacios de incubación
- Espacios de *coworking*
- Espacios de empresa
- *Fablabs*
- No ponemos a disposición de las personas espacios para llevar a cabo sus proyectos
- Otro:

50. En cuanto a los espacios si has contestado otros especifica por favor

51. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? ¿Ofrecéis a la población emprendedora asesoramiento individualizado? Si es que si, detalla cómo es este servicio:

52. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? En cuanto al asesoramiento que ofrecéis a la población emprendedora, ¿hay segmentación por usuarios?

53. ¿En cuanto al asesoramiento que ofrecéis a la población emprendedora, os coordináis con otros organismos regionales para desarrollar vuestra oferta? Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez
- Otro:

54. En cuanto a l asesoramiento que ofrecéis a la población emprendedora, si os coordináis con otros organismos regionales para desarrollar vuestra oferta detalla por favor:

55. En cuanto al asesoramiento que ofrecéis a la población emprendedora, marca aquellos que ofrecéis: Selecciona todos los que correspondan.

- Asesoramiento en el autoconocimiento
- Asesoramiento en la identificación del perfil profesional
- Asesoramiento en la confección de la idea
- Asesoramiento en la construcción del itinerario formativo
- Asesoramiento en la construcción del modelo de negocio
- Asesoramiento para el desarrollo del prototipo
- Asesoramiento para el testeo del modelo de negocio
- Asesoramiento para la construcción de redes con otros emprendedores
- Asesoramiento por el desarrollo del plan de empresa
- Asesoramiento para la obtención de los recursos físicos
- Asesoramiento para la obtención de recursos financieros
- Asesoramiento en el arranque del proyecto
- Acompañamiento en el desarrollo del negocio
- Otros:

56. En cuanto al asesoramiento si has contestado otros especifica por favor

57. En cuanto al asesoramiento ¿cómo medís el grado de satisfacción con el servicio?

\*

58. En cuanto a los recursos para emprender que ponéis a disposición de la población emprendedora, marca aquellos que ofrecéis: Selecciona todos los que correspondan.

- NO ponemos recursos para emprender
- Apoyo económico-financiero
- Apoyo en la busca de partners
- Apoyo logístico
- Punto PAE
- Otros:

59. En cuanto a los recursos que ponéis a disposición de la población emprendedora si has contestado otros especifica por favor

60. ¿Qué servicios ofrecéis como entidad? ¿Ayudáis a las personas emprendedoras en la construcción de la red de contactos que facilite la puesta en construcción y puesta en marcha de su proyecto? \*

61. Si contestaste que sí a la construcción de la red: ¿Qué tipo de redes ayudáis a desarrollar entre la población emprendedora? Selecciona todos los que correspondan.

- Entre emprendedores en fase inicial
- Entre profesionales
- Entre emprendedores o entidades sociales
- Entre proyectos empresariales
- Con otras entidades empresariales
- Otros:

62. En cuanto a la construcción de la red facilitadora del proyecto que ponéis a disposición de la población emprendedora si has contestado otros especifica por favor

63. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9

1.      Está ordenada con una hoja de ruta coherente que hace hacer las cosas en orden

64. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

2.      Hay adecuación y coordinación entre la formación que se realiza, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo.

65. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

3.      Los contenidos están gamificados

66. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

4.      Las encuestas de satisfacción de las acciones formativas indican que los contenidos son los adecuados: 1 bajo - 10 alto

67. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

6.      Las encuestas de satisfacción indican que el grado de motivación de las PF es: 1 bajo - 10 alto

68. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

7. Las encuestas de satisfacción indican que el grado de homogeneización de las personas que utilizan los cursos es: 1 bajo -10 alto

69. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9

8. Mi percepción es que se fomenta la creación de redes entre los emprendedores

70. En cuanto al tipo de formación que se realiza a tu institución valora del 1 al 10 y especifica. Marca solo un óvalo.

9. Mi percepción es que se da por hecho que las personas que utilizan nuestros servicios son personas emprendedoras sin cuestionar ni su perfil ni su p

71. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Formación magistral

72. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Uso de pedagogía constructivista (en la que es el alumno el que debe construir y averiguar por sí mismo los contenidos.

73. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de casos y problemas

74. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de mentorías

75. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de elementos de gamificación en los cursos

76. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de juegos y simuladores

77. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de acciones y dinámicas Outdoor

78. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de dinámicas participativas

79. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de eventos

80. En cuanto a la pedagogía utilizada valora del 1 al 10. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Utilización de *Role Playing* o Teatro Social/fórum

81. Otro tipo de pedagogía utilizada

82. ¿Disponéis de datos de satisfacción de los usuarios en cada modalidad? Si es que sí, ¿podrías añadirlos a la encuesta como anexo?

83. ¿Cuál es tu percepción como responsable de desarrollo de la utilización e idoneidad de los diferentes métodos pedagógicos?

84. Gracias por tu colaboración

## **Anexo 6. Cuestionario de iniciativa para personas emprendedoras:**

[https://docs.google.com/forms/d/1B8I2JmdGpC5vzDM1X\\_jKTsG1mXKXuAI5Rq82vs93N08/edit](https://docs.google.com/forms/d/1B8I2JmdGpC5vzDM1X_jKTsG1mXKXuAI5Rq82vs93N08/edit)

**Introducción:** Estimada persona emprendedora en el marco de la investigación que estoy llevando a cabo para la elaboración de la tesis doctoral “Claves para aprender a emprender: Hacia la construcción de un modelo didáctico gamificado para entrenar la iniciativa emprendedora basado en el análisis e identificación de las causas por las que una persona emprende y de las fases evolutivas asociadas al éxito empresarial.” Dirigida a identificar la adecuación de la oferta de servicios que ofrecen las instituciones públicas y privadas a las necesidades de los usuarios de estas, y dado que eres una persona que ha llevado a cabo un proyecto de emprendimiento, queremos conocer mediante este cuestionario una serie de cuestiones relacionadas con tu perfil y el posible uso que hiciste de los recursos de emprendimiento que estaban a tu alrededor.

Para ayudarnos, te pediremos que nos rellenes el cuestionario continuo que se compone de una serie de preguntas sobre las claves por las que tu proyecto de emprendimiento ha fructificado que no te llevará más de 15 minutos.

Gracias por tu participación

### **Preguntas:**

1. Dirección de correo electrónico \*
2. Nombre y apellidos de la persona entrevistada: \*
3. Nombre de tu proyecto empresarial \*
4. ¿Cuánto tiempo llevas ideando tu proyecto? \* Marca solo un óvalo.
  - Llevo más de 3 meses
  - Llevo menos de 3 meses
  - Todavía no he comenzado
  - Otro:
5. Sexo. Marca solo un óvalo.
  - Femenino
  - Masculino
  - Otro:
6. Edad \*
7. Nivel máximo de estudios. Selecciona todos los que correspondan.
  - Primaria

- Secundaria
- Módulos FP
- Universidad Licenciatura / Grado
- Universidad Postgrados
- Universidad Máster
- Universidad Doctorado
- Otro:

8.Lugar de nacimiento \*

9.Lugar de realización del proyecto empresarial: \*

10.En cuanto al tipo de figura fiscal que crees que tendrá tu proyecto empresarial.

Selecciona todos los que correspondan.

- Autónomo
- Cooperativa
- Sociedad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad limitada unipersonal
- Sociedad anónima unipersonal
- Fundación
- Asociación sin ánimo de lucro
- Otro:

11.En cuanto a la finalidad de tu proyecto empresarial. Selecciona todos los que correspondan.

- Profesional liberal
- Emprendimiento con finalidad social
- Emprendimiento con un modelo de negocio conocido tradicional
- Emprendimiento de I+D+I
- Emprendimiento tipo Start UP
- Otro:

12.En cuanto a la relación con otros en el proyecto. Selecciona todos los que correspondan.

- Empezar yo solo/sola
- Emprendimiento en colaboración con otros emprendedores y emprendedoras
- Emprendimiento con socios /socias
- Emprendimiento que arranca con trabajadores

- Emprendimiento entre diferentes personas emprendedoras y / u otras sociedades
- Otro:

13. En cuanto a la temática del proyecto. Selecciona todos los que correspondan.

- Rural / Agrícola / Ganadero
- Industrial
- I+D+I
- TIC
- Social
- Artístico e industrias creativas
- Asesoramiento servicios a terceros
- Servicios profesionales
- Comercio
- Comercio electrónico
- Otro:

14. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear tu propia empresa

15. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El fácil acceso a la financiación externa (business angels...)

16. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear tu propia empresa

17. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

La existencia de muchas subvenciones para la creación de tu propia empresa

18.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Que había muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas.

19.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante tu propia empresa

20.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear tu propia empresa

21.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: \*

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear mi propia empresa

22.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

La existencia de espacios de *Coworking* públicos y pre incubadoras.

23.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

La existencia de espacios de *Coworking* y centros de negocios privados

24.Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El acceso a asesoramiento para crear tu propia empresa con seguimiento

25. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La existencia de programas para incentivar la Emprendimiento

26. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El conocimiento de mis propios límites

27. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El conocimiento de mis pasiones y motivaciones

28. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El conocimiento de mis talentos

29. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El conocimiento de mis objetivos personales

30. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El conocimiento de mis objetivos profesionales

31. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Mi determinación para llevar a cabo el proyecto

32. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Haber tenido éxito empresarial previamente

33. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Conocer a otras personas que previamente habían emprendido con éxito en mi entorno cercano

34. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El apoyo incondicional y persuasión de mi entorno para que emprendiese

35. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que puede tener en tu éxito empresarial cada uno de estos factores: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Mi actitud positiva inicial hacia el emprendimiento

36. En cuanto a la formación: ¿Qué programas específicos has tenido a tu disposición para emprender? Selecciona todos los que correspondan.

- No he tenido acceso a formación en emprendimiento
- He tenido acceso a este tipo de formación, pero no he sentido la necesidad de formarme en este tipo de competencias
- Emprendimiento por sectores
- Emprendimiento social/Nuevas economías/tercer sector
- Emprendimiento tradicional
- Emprendimiento innovador
- Emprendimiento TIC
- Emprendimiento por sectores
- Emprendimiento por sexos
- Emprendimiento por momento vital

- Emprendimiento por edad
- Otro:

37. En cuanto a la formación: ¿Qué formación en competencias técnicas has recibido?

Selecciona todos los que correspondan.

- No he tenido acceso a formación en competencias técnicas
- He tenido acceso a este tipo de formación, pero no he sentido la necesidad de formarme en este tipo de competencias
- Aspectos jurídicos
- Aspectos fiscales
- Planificación estratégica
- Generación y construcción de ideas de negocio
- Modelización
- Prototipado y Lean Management
- TIC
- Otro:

38. En cuanto a la formación: ¿Qué formación en competencias transversales (liderazgo, motivación, comerciales...) has recibido? Selecciona todos los que correspondan.

- No he tenido acceso a este tipo de formación
- He tenido acceso a este tipo de formación, pero no he sentido la necesidad de formarme en este tipo de competencias
- Organización y Planificación del tiempo
- Autocontrol emocional
- Automotivación
- Autoconocimiento
- Comunicación
- Iniciativa / Proactividad
- Creatividad
- Flexibilidad
- Determinación
- Capacidad de análisis y síntesis
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Visión estratégica
- Orientación al cliente
- Capacidad de Venta

- Capacidad de Negociación
- Otro:

39. Para tu proyecto ¿has pensado utilizar espacios públicos o privados para emprender? Selecciona todos los que correspondan.

- No he tenido acceso a espacios para emprender
- He tenido acceso, pero no los voy a utilizar
- Espacios de pre-incubación (para gestar el proyecto)
- Espacios de incubación (para arrancar el proyecto)
- Espacios de *coworking* (para trabajar)
- Espacios de empresa o centros de negocio
- Otro:

40. Para tu proyecto ¿has utilizado asesoramiento público y /o privado, si es así dinos en qué áreas? Selecciona todos los que correspondan.

- No he tenido acceso a asesoramiento
- He tenido acceso al asesoramiento, pero no he sentido la necesidad de utilizarlo
- Asesoramiento en el auto conocimiento
- Asesoramiento en la identificación de mi perfil profesional
- Asesoramiento en el cuestionamiento de mi idea inicial de negocio
- Asesoramiento en la confección de la idea
- Asesoramiento en la construcción del itinerario formativo
- Asesoramiento en la construcción del modelo de negocio
- Asesoramiento para el desarrollo del prototipo
- Asesoramiento para el testeo del modelo de negocio
- Asesoramiento para la construcción de redes con otros emprendedores
- Asesoramiento por el desarrollo del plan de empresa
- Asesoramiento para la obtención de los recursos físicos
- Asesoramiento para la obtención de recursos financieros
- Asesoramiento en el arranque del proyecto
- Acompañamiento en el desarrollo del negocio
- Otro:

41. Si utilizaste los servicios a tu disposición públicos o privados de emprendimiento, dinos en qué momento has llegado a ellos: Selecciona todos los que correspondan.

- No utilicé servicios ni públicos ni privados para emprender

- Llegué en un estadio Naciente: En el momento de arrancar no sabía si tenía o no perfil para emprender, y buscaba asesoramiento en este estadio.
- Llegué en un estadio de Ideación: Quería emprender, pero no tenía una idea de negocio
- Llegué en un estadio de Modelización: Tenía una idea de negocio, pero no sabía cómo hacerla viable
- Llegué en un estadio de Testing: Tenía un modelo de negocio y quería probar su alcance para optimizarlo
- Llegué en un estadio de Planificación: Necesitaba asesoramiento para realizar un plan de viabilidad de mi proyecto a todos los niveles
- Llegué en un estadio de Búsqueda de recursos: Necesitaba recursos humanos, económicos y materiales para llevar a cabo mi plan de negocio.
- Llegué en un estadio de Arranque: Había arrancado ya mi negocio, pero necesitaba apoyo y asesoramiento en los primeros momentos de éste.
- Otro:

42. Para tu proyecto ¿en cuanto a los recursos para emprender qué tipo de apoyo has recibido? Selecciona todos los que correspondan.

- No siento haber sido apoyado / apoyada
- Apoyo económico-financiero
- Apoyo jurídico y fiscal
- Apoyo en la búsqueda de partners.
- Apoyo en la búsqueda de inversores / financiación
- Apoyo logístico
- Otro:

43. Para tu proyecto ¿en cuanto a la creación de la red profesional? te han ayudado a encontrar... Selecciona todos los que correspondan.

- No me han ayudado a desarrollar sinergias
- Otras personas emprendedoras en fase inicial
- Otros proyectos empresariales
- Otras personas emprendedoras con proyectos ya maduros
- Otras entidades empresariales
- Otros:

44. En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El impacto en mi proyecto empresarial será:

45.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Estará ordenada con una hoja de ruta coherente que hacía hacer las pasas en orden correcto

46.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Habrà una adecuación y coordinación entre la formación que recibían, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo.

47.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Los contenidos estarán gamificados

48.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Los recursos pedagógicos serán los adecuados

49.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Los contenidos serán sencillos y fáciles de entender

50.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El grado de motivación de las PF será alto

51.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El grado de homogeneización de las personas que venían a los cursos será alto

52.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Se fomentará la red de contactos con otras personas emprendedoras

53.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Se presupondrá que soy una persona emprendedora y no me lo harán cuestionar

54.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El cumplimiento de mis expectativas será superado

55.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Mi opinión sobre la utilidad de lo aprendido será:

56.En cuanto a la formación recibida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico) crees que: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Mi valoración/satisfacción global de los servicios será de

Ahora vamos a realizar un breve, muy breve cuestionario de personalidad para conocer tu perfil como persona emprendedora de tan solo 20 preguntas. Gracias una vez más.

### **Cuestionario de estilos de personalidad**

El siguiente cuestionario pretende identificar si tu perfil de personalidad se adecua a lo que las teorías actuales pronostican sobre los rasgos generales de emprendimiento que en teoría tendría toda persona emprendedora con la finalidad de contrastarlo.

57. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

1. Me resulta fácil convencer a los demás de mis ideas

58. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

2. En general se puede confiar en que cumpliré mis compromisos

59. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

3. Procuero ser cortés incluso con los que no me caen bien

60. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

4. No me irrito fácilmente

61. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

5. Siempre decido tras tomar en cuenta distintas alternativas y puntos de vista

62. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

6. Cuando emprendo una tarea, no me desanimo fácilmente

63. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

7. Me gusta la aventura y asumir los riesgos

64. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

8. Los que me conocen saben que siempre pueden contar conmigo

65. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

9. Me entusiasma conocer la vida y costumbres de otros pueblos y culturas

66. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

10. Tiendo a ser riguroso y ordenado en todo

67. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

11. Si alguien me grita, suelo responder gritando

68. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

12. Rara vez soy yo el que comienza una disputa con otra persona

69. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

13. Me atraen las situaciones y experiencias nuevas y desconocidas

70. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

14. Olvido fácilmente las ofensas que recibo

71. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

15. Procuero destacarme en cualquier actividad

72. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

16. Me siento satisfecho de cómo me va la vida

73. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

17. Cuando tomo una decisión, procuro siempre llevarla a cabo

74. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

18. Realmente disfruto de la contemplación de una obra de arte

75. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

19. Es difícil que pierda el control sobre mis actos

76. Contesta con 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Bastante en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Bastante de acuerdo y 5 Completamente de acuerdo con esta pregunta: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

20. Prefiero cooperar a competir

### **Preguntas finales (7)**

Este ya es el final del cuestionario: queremos saber tu opinión sobre 7 elementos que las teorías actuales pronostican como claves para la consecución del éxito emprendedor

77. Para finalizar siete preguntas 1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que te envuelva como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nada significativa

Absolutamente crítica

78. Para finalizar siete preguntas 2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores a tu alrededor como predictor del éxito empresarial?? Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nada significativa

Absolutamente crítica

79. Para finalizar siete preguntas 3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nada significativa

Absolutamente crítica

80. Para finalizar siete preguntas 4 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 las creencias en las propias posibilidades y capacidades personales como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nada significativa

Absolutamente crítica

81. Para finalizar siete preguntas 5 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 tener una actitud favorable previa hacia el emprendimiento como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nada significativa

Absolutamente crítica

82. Para finalizar siete preguntas 6 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 la determinación de querer llevar a cabo el proyecto pase lo que pase como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nada significativa

Absolutamente crítica

83. Para finalizar siete preguntas 7 Solo si utilizaste servicios de asesoramiento y/o formación ¿En qué estadio de emprendimiento llegaste al utilizar estos servicios? Selecciona todos los que correspondan.

- Naciente: En el momento de arrancar no sabía si tenía o no perfil para emprender, y buscaba asesoramiento en este estadio.
- Ideación: Quería emprender, pero no tenía una idea de negocio
- Modelización: Tenía una idea de negocio, pero no sabía cómo hacerla viable
- Testing: Tenía un modelo de negocio y quería probar su alcance para optimizarlo
- Planificación: Necesitaba asesoramiento para realizar un plan de viabilidad de mi proyecto a todos los niveles

- Búsqueda de recursos: Necesitaba recursos humanos, económicos y materiales para llevar a cabo mi plan de negocio.
- Arranque: Había arrancado ya mi negocio, pero necesitaba apoyo y asesoramiento en los primeros momentos de éste.
- Otro:

84. ¡Gracias por tu colaboración, no sabes hasta qué punto me has ayudado con tus contestaciones! ahora dale a ENVIAR

## Anexo 7. Cuestionario para PF de personas emprendedoras

<https://docs.google.com/forms/d/1GHJ91CRVV-yIKNRj58XNNZDF-ecP5Tu-v3Pp50lei-Q/edit>

**Introducción:** Estimada/o formador o formadora de personas emprendedoras. En el marco de la investigación que estoy llevando a cabo para la elaboración de la tesis doctoral “Claves para aprender a emprender: Hacia la construcción de un modelo didáctico gamificado para entrenar la iniciativa emprendedora basado en el análisis e identificación de las causas por las que una persona emprende y de las fases evolutivas asociadas al éxito empresarial.” te pido que nos rellenes el cuestionario continuo que se compone de una serie de preguntas sobre cuáles son los factores críticos de éxito que tu identificas en la formación de los emprendedores de no más de 15 minutos. Gracias por tu participación

1. Dirección de correo electrónico \*

2. Nombre y apellidos de la persona entrevistada: \*

3. Sexo. Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Otro:

4. Edad \*

5. Nivel máximo de estudios. Selecciona todos los que correspondan.

- Primaria
- Secundaria
- Módulos FP
- Universidad Licenciatura / Grado
- Universidad Postgrados
- Universidad Máster
- Universidad Doctorado
- Otro:

6. ¿En qué lugar del mundo impartes formación para personas emprendedoras? \*

A continuación, unas cuestiones sobre los factores críticos externos que crees que ayudan en el emprendimiento

### Aspectos externos al emprendimiento

7. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El fácil acceso a formación específica sobre cómo crear su propia empresa

8. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El fácil acceso a la financiación externa (business angels...)

9. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El fácil acceso a créditos con condiciones favorables para crear su propia empresa

10. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La Existencia de muchas subvenciones para la creación de su propia empresa

11. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Que haya muchas ayudas públicas para la creación de nuevas empresas.

12. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento: Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Conseguir los contactos necesarios para sacar adelante su propia empresa

13. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:  
Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La existencia de muchos cursos o talleres específicos sobre cómo crear su propia empresa

14. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:  
Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Que se pueda conseguir sin problemas asistencia técnica para crear su propia empresa

15. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:  
Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La existencia de espacios de *Coworking* públicos y pre incubadoras.

16. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:  
Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La existencia de espacios de *Coworking* y centros de negocios privados

17. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:  
Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El acceso a asesoramiento para crear su propia empresa con seguimiento

18. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:  
Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La existencia de programas para incentivar el emprendimiento

A continuación, unas cuestiones sobre los factores críticos internos que te ayudan en el emprendimiento

### **Aspectos internos del emprendimiento**

19. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El conocimiento de los propios límites de la persona emprendedora

20. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El conocimiento de las pasiones y motivaciones de la persona emprendedora

21. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El conocimiento de los propios talentos de las personas emprendedoras

22. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El conocimiento de los objetivos personales de la propia persona emprendedora

23. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El conocimiento de los propios objetivos profesionales por parte de la persona emprendedora

24. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La determinación que tenga la persona emprendedora para llevar a cabo su proyecto

25. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Que la persona haya tenido éxito empresarial previamente

26. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Que la persona emprendedora conozca a otras personas que previamente hayan emprendido con éxito en su entorno cercano

27. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

El apoyo incondicional y persuasión del entorno de la persona emprendedora para que emprenda

28. Valora del 1 (irrelevante) al 10 (absolutamente crítico), el impacto que crees que tiene cada uno de estos factores en el éxito de los proyectos de emprendimiento:

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

La actitud positiva inicial de la persona hacia el emprendimiento

A continuación, unas cuestiones sobre los factores críticos de la formación en emprendimiento

### **Formación y emprendimiento**

29.En cuanto a la formación: ¿Qué programas específicos has impartido para personas emprendedoras? Selecciona todos los que correspondan.

Sectoriales:

- Emprendimiento social/Nuevas economías/tercer sector
- Emprendimiento tradicional
- Emprendimiento innovador
- Emprendimiento TIC
- Emprendimiento por sectores
- Emprendimiento por sexos
- Emprendimiento por momento vital
- Emprendimiento por edad
- Otro:

30.En cuanto a la formación: ¿Qué formación en competencias técnicas has impartido? Selecciona todos los que correspondan.

- Aspectos jurídicos
- Aspectos fiscales
- Planificación estratégica
- Generación y construcción de ideas de negocio
- Modelización
- Prototipado y Lean Management
- TIC
- Otro:

31.En cuanto a la formación: ¿Qué formación en competencias transversales (liderazgo, motivación, comerciales...) has impartido? Selecciona todos los que correspondan.

- Organización y Planificación del tiempo
- Autocontrol emocional
- Automotivación
- Autoconocimiento
- Comunicación
- Iniciativa / Proactividad
- Creatividad
- Flexibilidad

- Determinación
- Capacidad de análisis y síntesis
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Visión estratégica
- Orientación al cliente
- Capacidad de Venta
- Capacidad de Negociación
- Otro:

32. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Hacía parte de una hoja de ruta personalizada para las personas emprendedoras

33. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Hubo una adecuación y coordinación entre la formación que impartías, el asesoramiento y los espacios para llevarla a cabo.

34. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Los contenidos estaban gamificados

35. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Los recursos pedagógicos eran los adecuados

36. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

tenía libertad de cátedra para impartir los contenidos como yo quisiera

37. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El grado de motivación de los asistentes era alto

38. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

El grado de homogeneización de las personas que asistían a los cursos era alto

39. En cuanto a la formación impartida valora del 1 al 10 con 1 (irrelevante) a 10 (absolutamente crítico): \*

Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Se fomentaba la red de contactos con otras personas emprendedoras

Este ya es el final del cuestionario: queremos saber tu opinión sobre elementos que las teorías actuales pronostican como claves para la consecución del éxito emprendedor

### **Preguntas finales**

40.1 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya una cultura emprendedora que envuelva a las personas emprendedoras como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Nada significativa

Absolutamente crítica

41.2 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 que haya amigos o familiares emprendedores alrededor de los futuros emprendedores como predictor del éxito empresarial?? Marca solo un óvalo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Nada significativa

Absolutamente crítica

42.3 ¿Hasta qué punto consideras importante del 1 al 10 el autoconocimiento personal como predictor del éxito empresarial? Marca solo un óvalo.







Esta tesis finalizó en Roma, el 7 de septiembre de 2022