

Emprendimiento, empleabilidad y políticas

Una mirada globalizadora



Editores

Neida Albornoz-Arias | Rina Mazuera-Arias

Emprendimiento,
empleabilidad y políticas:
Una mirada globalizadora

EMPRENDIMIENTO, EMPLEABILIDAD Y POLÍTICAS: UNA MIRADA GLOBALIZADORA

© Rina Mazuera-Arias • Neida Albornoz-Arias • Marisela Vivas-García • María-Antonia Cuberos • Myriam-Teresa Carreño-Paredes • Miguel Ángel Morffe Peraza • Miguel Vera • Antonio Enrique Tinoco Guerra • Magali Alba Niño • Fabián Ricardo Arias Contreras • Mauricio Enrique Sotelo Barrios • Pablo José Pérez Herrera • Andrea Johana Aguilar Barreto • Marcelo Roger Meneghatti • Luciana Oliveira de Fariña • Geysler Rogis Flor Bertolini • Marcel Mauricio Molina Monsalve • Dahyana Carolina Nimo Parra • Mary Carlota Bernal Jiménez

Editores: Neida Albornoz-Arias • Rina Mazuera-Arias

FACULTADES

ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
INGENERÍA

Grupos de Investigación

- Altos Estudios de Frontera (ALEF), Universidad Simón Bolívar, Colombia
Líder: Rina Mazuera-Arias
- Tecnologia de Agregação de Valor em Agroindústrias, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil
- Estratégia e Competitividade, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil
- Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil
- Interdisciplinar e Interinstitucional de Pesquisa e Extensão em Desenvolvimento Sustentável, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil
- Pesquisa em Sustentabilidade no Agronegócio – GPSA, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Diciembre de 2017
Evaluación de propuesta de obra: Febrero de 2018
Evaluación de contenidos: Marzo de 2018
Correcciones de autor: Mayo de 2018
Aprobación: Junio de 2018

Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora

Editores

Neida Albornoz-Arias | Rina Mazuera-Arias

Rina Mazuera-Arias - Neida Albornoz-Arias - Marisela Vivas-García
María-Antonia Cuberos - Myriam-Teresa Carreño-Paredes
Miguel Ángel Morffe Peraza - Miguel Vera - Antonio Enrique Tinoco Guerra
Magali Alba Niño - Fabián Ricardo Arias Contreras - Mauricio Enrique Sotelo Barrios
Pablo José Pérez Herrera - Andrea Johana Aguilar Barreto
Marcelo Roger Meneghatti - Luciana Oliveira de Brito - Geysler Rogis Flor Bertolini
Marcel Mauricio Molina Monsalve - Dahyana Carolina Nimo Parra
Mary Carlota Bernal Jiménez

Emprendimiento, empleabilidad y política: una mirada globalizadora / Editores Neida Albornoz-Arias, Rina Mazuera-Arias; Marisela Vivas-García [y otros 18] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2018.

357 páginas ; cuadros; 17 x 24 cm
ISBN: 978-958-5430-85-3

1. Desarrollo sostenible 2. Desarrollo económico y social 3. Globalización 4. Planificación económica 5. Integración regional 6. Políticas públicas I. Albornoz-Arias, Neida, editor-autor II. Mazuera-Arias, Rina, Editor-autor III. Vivas-García, Marisela IV. Cuberos, María-Antonia V. Carreño-Paredes, Myriam-Teresa VI. Morffe Peraza, Miguel Ángel VII. Vera, Miguel VIII. Tinoco Guerra, Antonio Enrique IX. Alba Niño, Magali X. Arias Contreras, Fabián Ricardo XI. Sotelo Barrios, Mauricio Enrique XII. Pérez Herrera, Pablo José XIII. Aguilar Barreto, Andrea Johana XIV. Meneghatti, Marcelo Roger XV. Oliveira de Fariña, Luciana XVI. Bertolini, Geysler Rogis Flor XVII. Molina Monsalve, Marcel Mauricio XVIII. Nimo Parra, Dahyana Carolina XIX. Bernal Jiménez, Mary Carlota XX. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Altos Estudios de Frontera (ALEF) XXI. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Grupo de Investigación Tecnología de Agregación de Valor em Agroindústrias XXII. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Grupo de Investigación Estrategia e Competitividade XXIII. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Grupo de Investigación Ciência e Tecnologia de Alimentos XXIV. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Grupo de Investigación Interdisciplinar e Interinstitucional de Pesquisa e Extensão em Desenvolvimento Sustentável Brasil XXV. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Grupo de Investigación Pesquisa em Sustentabilidade no Agronegócio – GPSA XXVI. Título

338.9 E558 2018 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Agosto de 2018

Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Mazuera-Arias, R., Albornoz-Arias, N., Vivas-García, M., Cuberos, M. A., Carreño-Paredes, M. T., Morffe Peraza, M.Á., . . . Arias Contreras, F. R. (2018). *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo VIII

El arte de saber con quién NO emprender¹

Marcel Mauricio Molina Monsalve²
Dahyana Carolina Nimo Parra³
Mary Carlota Bernal Jiménez⁴

-
- ¹ Capítulo resultado del proyecto institucional de investigación: "Innovación en el desarrollo de aplicaciones inteligentes para dispositivos móviles orientadas al área productiva de la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta.
 - ² Ingeniero en Informática, Magíster en Ciencias de la Computación, Doctorando en Ingeniería en Informática y Matemática para la Seguridad, Adscrito al programa de Ing. De Sistemas Unisimón Bolívar sede Cúcuta, Prof. Postgrado UNET – Venezuela, responsable del Laboratorio de Investigación y desarrollo en informática UNET. Microsoft Certified Professional. Investigación: Minería de datos, Marketing digital, Software Architecture, Inteligencia artificial, Inteligencia de negocios, Procesamiento de datos, Algoritmia, Desarrollo de web y móvil. marcel.molina@gmail.com
 - ³ Ingeniera en Informática, Magíster en Ciencias de la Computación, Doctorando en Ingeniería en Informática y Matemática para la Seguridad, Adscrita al Dpto. De Ing. en Informática UNET, Prof. Postgrado UNET – Venezuela, miembro del Laboratorio de Investigación y desarrollo en informática UNET. Microsoft Certified Professional, SCRUM Master Certified, Visual Communication using Adobe. Investigación: Agilidad en gestión de proyectos, Product Design, Inteligencia artificial, Inteligencia de negocios, Marketing Digital, Desarrollo de web y móvil. dahyana@gmail.com
 - ⁴ Ingeniera en Informática Universidad Nacional Experimental del Táchira, 2007, Magíster en Ciencias de la Computación Universidad de los Andes, 2013, Doctorando en Ingeniería en Informática y Matemática para la Seguridad Universidad Roriva i Virgili, Profesora adscrita al programa de Ingeniería de Sistemas Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta, Profesor Postgrado y Pregrado Universidad Nacional Experimental del Táchira, miembro del Laboratorio de Investigación y desarrollo en informática UNET. Microsoft Certified Professional, Oracle Database SQL Certified Expert. Áreas de Investigación: Inteligencia de negocios, análisis y procesamiento de datos, Inteligencia artificial, Testing y calidad de software, Big Data, Gestión de proyectos de software. marybernal@gmail.com - m.bernal@unisimonbolivar.edu.co

RESUMEN

La conformación de sociedades estratégicas para la formulación de emprendimientos de cualquier tipo es una actividad que requiere de especial atención pues puede ser clave en su éxito o fracaso. Seleccionar correctamente la persona o conjunto de ellas que comparten la misma pasión por una idea emprendedora, exige la evaluación de un conjunto de variables para asegurar que dicha decisión contribuirá en el logro de los objetivos y no en la promoción de un revés en el proyecto. En esta investigación se realiza, a manera de artículo de revisión, un recorrido por los principales factores que se deben tomar en cuenta en este apartado, desde el punto de vista de los autores a partir de su experiencia en el emprendimiento de base tecnológica en complemento con la experiencia de otros emprendedores a nivel mundial. Los resultados se presentan de manera cualitativa a partir de enunciados con los que se busca que el lector obtenga las herramientas para tomar esta decisión de la mejor manera según sea su caso, basado en principios de agilidad.

Palabras clave: emprendimiento, sociedades estratégicas, agilidad.

The art of knowing with whom not to entrepreneur

ABSTRACT

The establishment of strategic partnerships for the formulation of entrepreneurship of any kind is an activity that requires special attention because it can be key to success or failure. The formation of strategic partnerships for the formulation of entrepreneurship of any kind is an activity that requires special attention because it can be key to success or failure. Properly selecting the person or group of them who share the same passion for an entrepreneurial idea requires the evaluation of a set of variables to ensure that such decision will contribute to the achievement of the objectives and not to the promotion of a setback in the project. In this research, it is presented a review of the main factors to be taken into account for

this purpose, from the point of view of the authors, based on their experience in the technology based entrepreneurship in complement with the experience of other entrepreneurs worldwide. The results are presented in a qualitative way through statements with which the reader could obtain the tools to make this decision in the best way according to his needs, based on principles of agility.

Keywords: entrepreneurship, strategic partnerships, agility.

INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva vivencial y reflexiva se busca proyectar una de las dimensiones fundamentales de cualquier emprendimiento, sin importar su naturaleza, referida a la conformación de la sociedad estratégica con la que se decide poner en marcha una idea emprendedora. Constituida como una de las principales razones por las que un emprendimiento fracasa, el arte de saber con quién emprender o con quién NO hacerlo, busca ser el escrito que le ayude al lector reflexionar acerca de la forma correcta de seleccionar aquellas personas naturales o jurídicas con las cuales resulta ideal ejecutar el plan de acción que permitirá concretar la idea en cuestión.

En tal sentido, utilizando una narrativa de descarte, los autores del capítulo buscan exponer situaciones típicas desde su propia vivencia que permitan al lector identificar rápidamente los elementos con los cuales puede discernir fácilmente si un socio es atractivo o no para un determinado emprendimiento. Sin embargo, no es la intención de este capítulo indicarle al lector el perfil de sus socios ideales, sino ofrecerle un abanico de situaciones, para que desde tales experiencias pueda extrapolar su propia interpretación de los hechos para aplicarlos a su propio caso.

Se prevé abordar, mediante el estudio de otros emprendedores, sus propias experiencias en esta materia, buscando que además de la re-

visión teórica que compete al caso en cuestión, el lector se nutra de casos reales y sus estrategias aplicadas. De manera tal que pueda, a través de una lectura fluida, obtener verdadero aprendizaje significativo y cuente con más herramientas para identificar de manera objetiva cómo conformar las sociedades de trabajo de sus posibles emprendimientos.

APARTADOS TEÓRICOS

La revisión teórica de esta investigación abarca los aspectos generales del emprendimiento bajo un enfoque conceptual y posteriormente bajo un enfoque de agilidad que permite, a partir de marcos de trabajo como SCRUM y Kanban, contextualizar el estilo operacional de una sociedad estratégica de trabajo para cualquier emprendimiento.

Emprendimiento

En los últimos años el emprendimiento ha tomado un gran auge, aunque aún es considerado por algunas personas como un concepto nuevo; sin embargo, siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad (Aguado Carretero, 2008). La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur*, que significa pionero, y viene siendo la capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas realizando un esfuerzo adicional para alcanzar una meta trazada, aunque en la actualidad se acota su uso para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o negocio.

La persona que inicia un negocio o que crea una pequeña empresa por su propia iniciativa se conoce como emprendedor (Baum, Calabrese & Silve, 2000). En épocas de crisis, los emprendimientos suelen

representar una salida o, al menos, una posibilidad de crecimiento para las personas que se encuentran en situación de desempleo, o cuando las personas desean cambiar de ocupación, dejar de ser empleados o simplemente seguir un sueño de idea de negocio, producto, servicio o ser innovadora en algún ámbito (Bobenrieth, 1987).

Los expertos coinciden que para ser un buen emprendedor se debe contar con ciertas capacidades como flexibilidad, dinamismo, creatividad, empuje, etc. (Crowne, 2002). Se trata de valores necesarios ya que los emprendimientos se enfrentan a todo tipo de dificultades y quien los impulsa debe estar en condiciones de adaptarse a una realidad cambiante; (DeMers, 2015) además, la perseverancia debe ser una cualidad que todo emprendedor debe tener (Ewing Marrion Kauffman Foundation, 2017) ya que en muchos casos, quizá en la mayoría, las ganancias no llegan en los primeros meses, sino tiempo después de comenzado el emprendimiento (Feinleib, 2015).

Investigaciones indican que el 80 % de los nuevos emprendimientos fracasan en los primeros 5 años y el 90 % de ellos no llega a los 10 años (Aguado Carretero, 2008). En los Estados Unidos de América, "el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30 % no llega al tercer año" (Fell, s.f.). España no escapa de esta realidad, pues en el 2003 más del 70 % de las pequeñas o medianas empresas asociadas con innovación no alcanzaron los 4 años de fundadas. Igualmente, en México se estima que 75 % de los emprendimientos fracasan antes de dos años (Organización Mundial del Comercio, 2016).

En cuanto a emprendimientos de pequeñas empresas o las llamadas **Startups**, un poco más del 50 % de las nuevas empresas fallan los primeros 4 años, el 46 % de esos casos de fracaso se le atribuye a incompetencia y falta de planeación. Las industrias con el mejor ren-

dimiento de este tipo de empresas se enfocan en finanzas, seguros y bienes raíces; 58 % estas empresas siguen funcionando luego de 4 años de creada (Mansfield, 2016).

Sin embargo, también vale la pena acotar que de acuerdo con las cifras indicadas en el Informe Mundial de Comercio (Organización Mundial del Comercio, 2016), la reducción de tasa de desempleo, aumento de calidad de vida, y valoración cultural de las sociedades tiene cierta asociación con la medida en que los emprendimientos de un país resultan exitosos.

Por su parte, para inicios del 2016, Colombia ocupó el puesto 19 en el escalafón global de emprendedores y el 1 en Latinoamérica; en cuanto a innovación ocupa el puesto 68 a nivel mundial y 6 en Latinoamérica (Fell, s.f.).

Ahora bien, para identificar un emprendedor es necesario conocer las características que usualmente describen su perfil, entre las que se encuentran (Girard, 2017):

- En primer lugar, una persona emprendedora es innovadora, ya que debe crear un proyecto a partir de ideas nuevas y originales.
- Además debe ser creativa, ya que una idea poco interesante puede no llegar a generar resultados óptimos.
- Por otro lado debe ser capaz de asumir riesgos y superar los retos que el desarrollo de un proyecto pueda generar.
- Frente a estas dificultades, un emprendedor debe ser flexible al cambio y siempre focalizado en crecer. A veces es posible modificar ciertos aspectos del emprendimiento con tal de mejorar y obtener mejores resultados. (Gompers, Mukharlyamov & Xuan, 2012).

Trabajo en equipo

Es bien conocido que el trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos propuestos en un área de trabajo laboral, deportivo o académico. Nunca falta buena información de cómo realizarlo de forma correcta ya que muchos no suelen sentirse cómodos con las responsabilidades del trabajo en equipo (Haq, 2015). Para que el trabajo en equipo tenga éxito se recomienda basarse en las 5 C:

- **Compromiso:** cada miembro del equipo se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.
- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto.
- **Coordinación:** el grupo con un líder en la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus integrantes.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros.

De allí es fundamental reconocer e identificar lo que es un equipo de trabajo y un grupo de trabajo (Inam, 2015). Este último es una serie de personas que tienen una relación de interdependencia pero no necesariamente comparten una meta u objetivo.

Un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdepen-

dencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización.

Un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables (Kawasaki, 2013). Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común (Kniberg & Skarin, 2010).

Ahora bien, todo equipo de trabajo requiere de un estilo bien definido sobre el que estén definidas las mejores prácticas de comunicación, definición de objetivos y trazabilidad que les permita hablar un mismo lenguaje (Lax & Sebenius, 2006). Estos llamados marcos de trabajo pueden ser disciplinados o ágiles, consiguiendo en estos últimos mayores capacidades de respuesta para un emprendimiento pues su naturaleza de por sí se define con la mayor capacidad de respuesta posible ante los cambios de una situación dada, entre los que se encuentran SCRUM y Kanban.

SCRUM

SCRUM es un marco de trabajo en el que se aplica de manera regular un conjunto de técnicas y buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Con este marco, el cliente se entusiasma y se compromete con el proyecto dado que lo ve crecer iteración a iteración. Asimismo, le permite en cualquier momento realinear el producto con los objetivos de negocio de su empresa, ya que puede introducir cambios funcionales o de prioridad en el inicio de cada nueva iteración sin ningún problema (Lencioni, 2014).

Utilizando SCRUM el cliente o *Product Owner* establece sus expectativas indicando sus requerimientos o lo que se conoce como historias del usuario; basado en esto el equipo valora y realiza una estimación para que el cliente decida el orden prioritario. Se cuenta con una alta capacidad de reacción ante los cambios e imprevistos encontrados en el desarrollo, ya que el marco de trabajo está en la capacidad de adaptarse a los cambios en los requerimientos iniciales.

Otra de las características de SCRUM es que permite al cliente obtener resultados en el transcurso del desarrollo que puede ir aplicando sin que el proyecto esté terminado; adicionalmente da mayor productividad ya que se elimina la burocracia, y a la motivación del equipo proporciona el hecho de que sean autónomos para organizarse, y un tema bastante importante en el desarrollo de proyectos y trabajo en equipo que corresponde a la estimación de tiempo, esfuerzo y riesgo, utilizando técnicas como el *póker planning* para este fin.

El desarrollo se realiza de forma iterativa e incremental. Cada iteración, denominada Sprint, cuya duración es definida entre el equipo, usualmente comprende entre 1 y 4 semanas, y al finalizar permite contar con resultados tangibles. En cada nuevo Sprint, se va ajustando la funcionalidad ya construida y se añaden nuevas prestaciones priorizándose siempre aquellas que aporten mayor valor de negocio, tal como se detalla en la Figura 1.

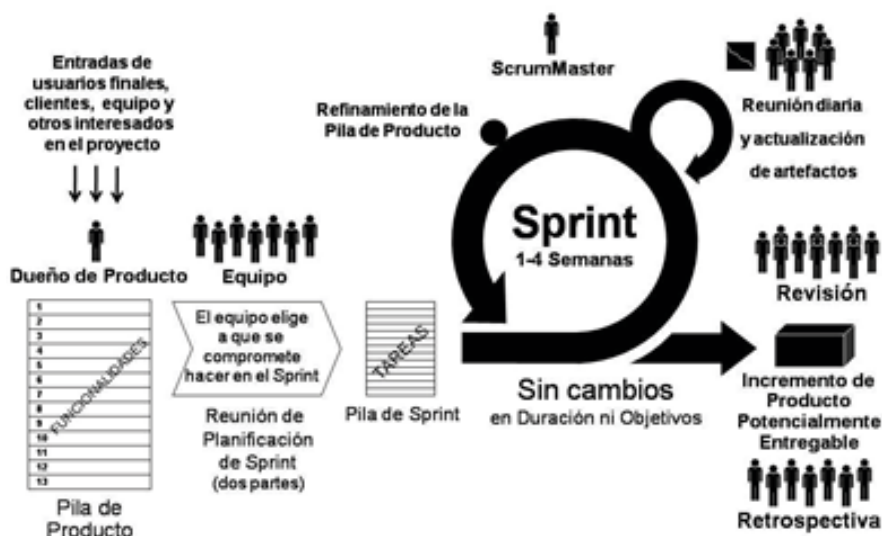


Figura 1. El proceso Scrum.
Fuente: Sutherland (2016)

En cuanto a emprendimiento se refiere, este marco de trabajo ágil ofrece su principal aporte a partir de los roles que permite que los integrantes del equipo ejerzan, correspondientes al dueño del producto, el SCRUM master y el equipo como tal. El SCRUM master es la persona que lidera al equipo guiándolo para que cumpla las reglas y procesos, gestiona la reducción de impedimentos del proyecto y trabaja de la mano con el Product Owner. El equipo por su parte, es el grupo de profesionales con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar el proyecto de manera conjunta; cabe mencionar que SCRUM permite rotar el Scrum master por cualquier miembro del equipo ya que una de las premisas de SCRUM es que cualquier integrante está en la capacidad de cubrir roles distintos en diferentes iteraciones.

Dicha capacidad es la que, de acuerdo con la experiencia de los autores, permite afianzar las capacidades de SCRUM a la hora de es-

tablecer una sociedad estratégica en un emprendimiento, pues es el rol del *SCRUM master* el que resulta hecho a la medida de los emprendedores fundadores pues deben adueñarse de los problemas del global de la empresa como propios, pues lo son, y quitar los obstáculos del camino para el avance del camino hacia las metas establecidas (Crowne, 2002). Así, en equipos que funcionan con SCRUM, un emprendimiento tiene un lenguaje común, y la rotatividad del rol de *SCRUM master* permite evidenciar el compromiso, capacidades y dedicación de cada uno de los emprendedores involucrados.

Cabe destacar que para el año 2015, a nivel mundial SCRUM es utilizado por 42 % de los desarrollos de proyectos en su mayoría en proyectos de base tecnológica. El 87 % de los encuestados indica que SCRUM mejoró la calidad de vida laboral, permitiendo que el 62 % de los proyectos sean conseguidos exitosamente a nivel mundial como se puede visualizar en la Figura 2. De acuerdo con las empresas afiliadas a la Scrum Alliance América del Norte tiene el 45 % específicamente en Estados Unidos con el 44 %, y luego Europa con el 34 %.

(López, 2016)

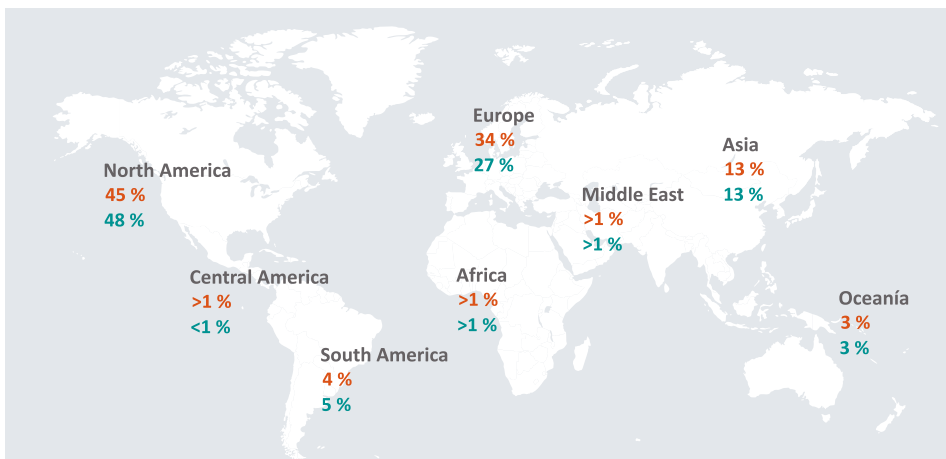


Figura 2. Uso de SCRUM como marco de trabajo a nivel mundial.
Fuente Scrum Alliance (2015)

Metodología Kanban

Kanban es una palabra japonesa cuya traducción es algo como "tarjetas visuales" (*kan* significa visual, y *ban* tarjeta). Esta técnica se creó en Toyota, y se utiliza para controlar el avance del trabajo, en el contexto de una línea de producción. El Kanban está dentro de la estrategia Kaizen, es decir, la mejora continua y continuada. Su objetivo es gestionar de manera general cómo se van completando tareas, pero en los últimos años se ha utilizado en la gestión de proyectos de desarrollo de *software*, a menudo con SCRUM, lo que se conoce como Scrumban.

El método Kanban se basa en tres reglas: 1) Visualizar el trabajo en Kanban y las fases del ciclo de producción, o flujo de trabajo, 2) determinar el límite de "trabajo en curso" y 3) medir el tiempo en completar una tarea (lo que se conoce como "*lead time*") (Mansfield, 2016):

1. Visualizar el trabajo en Kanban y las fases del ciclo de producción, o flujo de trabajo. Kanban se basa en el desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en partes. Una de las principales aportaciones es que utiliza técnicas visuales para ver la situación de cada tarea, se estila utilizar pizarras y post-it para llevar registro del estado de cada tarea. (Mortinson, 1983)
2. Determinar el límite del trabajo en curso. En Kanban se debe definir cuántas tareas como máximo puede realizarse en cada fase del ciclo de trabajo (ejemplo, como máximo 4 tareas en desarrollo, como máximo 1 en pruebas, etc.); a ese número de tareas se le llama límite del "*work in progress*". A esto se añade otra idea tan razonable como que para empezar con una nueva tarea alguna otra tarea previa debe haber finalizado.
3. Medir el tiempo en completar una tarea. Esta regla corresponde al tiempo que se tarda en terminar cada tarea se debe medir. A

ese tiempo se le llama "*Lead time*", que se cuenta desde que se hace una petición hasta que se hace la entrega.

La aplicación del método Kanban implica la generación de un tablero de tareas que permitirá mejorar el flujo de trabajo y alcanzar un ritmo sostenible. Para implantar esta metodología, hay que tener claros los siguientes aspectos:

- Definir el flujo de trabajo de los proyectos. Para ello se debe crear un tablero por proyecto, que deberá ser visible y accesible por parte de todos los miembros del equipo. Cada una de las columnas corresponderá a un estado concreto del flujo de tareas, que servirá para saber en qué situación se encuentra cada proyecto.
- Visualizar las fases del ciclo de producción. Al igual que SCRUM, Kanban se basa en el principio de desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en distintas partes. Esto significa que no se habla de la tarea en sí, sino que se divide en distintos pasos para agilizar el proceso de producción.
- *Stop Starting, Start finishing*. Lema principal de la metodología Kanban; de esta manera se prioriza el trabajo que está en curso en vez de empezar nuevas tareas. Precisamente, una de las principales aportaciones del Kanban es que el trabajo en curso debe estar limitado y, por tanto, existe un número máximo de tareas a realizar en cada fase.
- Control del Flujo. A diferencia de SCRUM, la metodología Kanban no se aplica a un único proyecto, sino que mezcla tareas y proyectos. Se trata de mantener a los trabajadores con un flujo de trabajo constante, las tareas más importantes en cola para ser

desarrolladas y un seguimiento pasivo para no tener que interrumpir al trabajador en cada momento.

Para el 2015, las empresas que utilizan metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos y trabajo en equipo el 75 % conoce las metas y objetivos del proyecto, 65 % finaliza a tiempo y 67 % se mantiene en el presupuesto, comparado con empresas que no utilizan metodologías ágiles que solo el 56 % y conoce las metas y objetivos del proyecto, 40 % termina a tiempo y el 45 % termina dentro del presupuesto (Kniberg & Skarin, 2010)

Dentro de los aportes teóricos de esta investigación se realizó una revisión en lo que compete a trabajo en equipo, trabajo colaborativo y sociedades estratégicas. Sin embargo, se decidió ofrecer un énfasis en particular en los marcos de trabajo que funcionan sobre principios de agilidad para efectos de denotarlos como una de las técnicas que a juicio de los autores mejor funciona a la hora de decidir con quién establecer una sociedad y con quién no, pues permite establecer un lenguaje en común que sobre la práctica del día a día permite observar claramente si esa persona cumple o no con el esperado.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Dentro del contexto académico y científico los artículos de revisión son valorados con especial énfasis, al permitir conocer de manera detallada y amplia el estado del arte de un área determinada. De igual manera, en cualquier campo de conocimientos aplicados resultan de gran valor al permitir hacer un recorrido por los temas y aristas teóricas que consolidan la base de conceptos sobre los que se desarrolla un constructo en particular. En tal sentido, la presente investigación obedece a las prácticas recomendadas para la elaboración de este tipo de artículos, entendiéndolos como un estudio

bibliográfico en el que se recopila, analiza, sintetiza y discute la información disponible de un tema en particular, exponiendo además la opinión crítica de los autores de acuerdo con sus puntos de vista y vivencias.

La anterior afirmación permite clasificar este escrito como un artículo de revisión crítico, ya que según (Novak, 2015) se les puede entender como críticos, evaluativos, interpretativos, especulativos, de puesta al día, históricos y populares. Por otra parte (Núñez, s.f.) los cataloga en función de su longitud, tema, contenido, período estudiado, cobertura de las fuentes de información utilizadas y del público lector esperado. Sin embargo, al exponer además del recorrido teórico correspondiente al tema, la opinión de los autores al respecto, la clasificación de criticidad es la que mejor compete a este artículo.

Ahora bien, para exponer una opinión crítica acerca de un tema en particular, se requiere del respaldo en trayectoria y formación en dicha área, la cual en este caso se expone en el campo de la tecnología correspondiente a la especialidad de ambos ingenieros. Sin embargo, también se requiere de una metodología que permita conseguir los objetivos planteados de manera sólida y bien fundamentada. En tal sentido, las fases correspondientes a la metodología utilizada en este caso se describen a continuación (Núñez, s.f.).

Definición acertada del tema de estudio

Incluso cuando hoy en día aún resta mucho por estudiar en cuanto a emprendimiento se refiere, desde el punto de vista vivencial y teórico el mayor aporte que se consideró para la investigación descrita expone el punto de vista del qué no hacer a la hora de seleccionar el equipo de personas con quienes se desea emprender. Esta vertiente

define la esencia en sí del artículo, más allá que la concepción meramente teórica de emprendimiento como tal. Se sugiere se acote el tema desde el ángulo en el que los autores pueden ofrecer mayores aportes desde sus vivencias.

Elaboración de un plan de trabajo

Como cualquier proyecto se requiere de la correcta planeación para el logro de los objetivos. Esto se refiere a la estructuración de metas en función del tiempo.

Búsqueda bibliográfica

Se busca que sea lo más exhaustiva posible para asegurar la formulación de una opinión verdaderamente crítica. Para ello se parte de la revisión de bases de datos en diversos formatos digitales y físicos, revisión de índices referativos, revistas, libros, folletos, entre otros. Para esta investigación se contó con el acceso a bases de datos especializadas en el tema que permitió obtener información de primera mano.

Selección y acceso a los documentos

El discernimiento de los documentos a tomar en cuenta para la formulación del artículo se realizó mediante juicio de los autores, considerando de mayor relevancia aquellos más cercanos a la esencia del mismo, entendida en este caso como las técnicas, herramientas, tips y estrategias que puede utilizar el lector para finalmente determinar de manera precisa con quién no llevar a cabo un emprendimiento.

Enriquecimiento de la documentación mediante intercambios personales

La experiencia de los autores y otros emprendedores tomadas en

cuenta en esta investigación permite enriquecer el marco teórico que lo describe, ofreciéndole de esta manera al lector un panorama en el que puede destacar la importancia de cada definición expuesta desde el punto de vista práctico.

Análisis de los documentos

Una vez familiarizados con los documentos se procedió a su clasificación según su contenido y criterios organizativos, en este caso referidos al tipo de recomendación o estrategia planteada para el discernimiento en la selección de integrantes de un emprendimiento. Finalmente, se verificaron los conceptos extraídos de cada documento de manera individual para efectos de considerar fuentes más especializadas en cada área, así como opiniones de otros autores.

Síntesis de la información

Seguidamente se dio inicio al ordenamiento de la información según cómo busca ser presentada al lector, estableciendo una estructura legible y coherente que lo lleva de menos a más gradualmente, la cual es desarrollada a lo largo de este artículo cuyo objetivo último es que al finalizar la lectura el lector cuente con técnicas y herramientas que le resulten prácticas para decidir con quién no emprender.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez finalizada la revisión teórica detallada se cuenta con un conjunto de herramientas y técnicas para describir al lector, en contraste con las opiniones y sugerencias de los autores y de diversos emprendedores cuya trayectoria permite afianzar el punto de vista práctico de cada enfoque. En tal sentido, los resultados de esta investigación se presentan a continuación de manera narrativa, es-

pecificando por cada recomendación dada para saber con quién no emprender, la explicación correspondiente y el caso práctico que la afianza. La decisión de presentarla así busca responder a la naturaleza dinámica de cualquier emprendimiento, en el que aun cuando la literatura sugiera un camino, la realidad puede presentar otro muy diferente.

Asimismo, es importante destacar el costo de oportunidad que puede tener el momento en el que se hace la selección del con quién emprender (Girard, 2017). En el caso ideal, se piensa que sucede antes de realizar el emprendimiento como tal. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos sucede cuando ya este está en marcha, para lo que se implementa un marco de trabajo, SCRUM o Kanban por ejemplo, para establecer un lenguaje en común en que las reglas de juego del comportamiento de cada persona están claramente establecidas y el emprendedor cuenta con mejores herramientas para tomar una decisión en caso de ser necesario.

En este punto, ya se asume que el emprendedor, o próximo a serlo, ha tomado la decisión consciente y segura del camino que está a punto de comenzar o que ya ha ido recorriendo (Portafolio, 2016) y ha actuado con sentido común previamente para evaluar la trayectoria de la persona con quien posiblemente desea emprender, cuenta con referencias, es decir no es un perfecto desconocido, y está seguro de necesitar un socio, o varios incluso, para lograr su objetivo (Ries, 2012). Pues bien, si es así los resultados de esta investigación buscan de manera reflexiva invitarlo a revisar nuevamente esa decisión, para asegurarse de que la selección que tiene en mente es la correcta para su caso, a partir de los enunciados: *no emprender con*.

No emprender con: Su mejor amigo

Una de las razones más comunes por las que un emprendimiento

fracasa, es por diferencias entre sus fundadores (Rodríguez, 2009). Esto no está mal, en términos generales es incluso esperado, pues en caso de no tener estrategias para responder ante el dinamismo que conlleva cualquier emprender, es posible que los socios terminen caminando en direcciones distintas. El problema se presenta cuando esto equivale a una pérdida en una relación cercana, familiar o sentimental.

Esta situación se afianza con el estudio llevado a cabo por (Samuelson & William, 2009) en la Universidad de Harvard denominado El costo de la amistad, en el que buscaron determinar las características que influyen en la colaboración entre personas. A partir de este estudio se determinó que entre más parecidas o cercanas sean dos personas, mayores probabilidades tienen de fracasar a la hora de emprender. Hechos como el ser de la misma etnia, implica un 25 % en la reducción de la probabilidad de éxito y el haber estudiado en la misma Universidad suma un 22 % a tal situación. Lo anterior se justifica por el hecho de la alineación de pensamiento entre ambas personas, el crecer, estudiar y convivir juntos hace que irremediablemente las vertientes de pensamiento converjan en una misma dirección haciendo que se eviten nuevas percepciones y que no haya confrontaciones entre puntos de vista, lo que resulta fundamental para nutrir un emprendimiento por el dinamismo que este reto conlleva de manera implícita (Scrum Alliance, 2015). Por ello, si su mejor amigo es la persona ideal para el emprendimiento, es necesario asegurar los mecanismos correctos para establecer canales de comunicación formales que eviten malos entendidos *a posteriori*.

No emprender con: Personas sin energía

El emprendimiento como tal, sin importar su naturaleza, es un reto, lo que implica enfrentarse en el día a día con una serie de situaciones

que implican actuar de manera enérgica y asertiva para responder a los cambios que se van presentando en el camino (Sun, 2015). Existe una concepción errada entre energía y edad; se cree que las personas jóvenes por naturaleza cuentan con más energía a la hora de emprender y esto no es necesariamente cierto pues por ejemplo en Estados Unidos, uno de los países más emprendedores del mundo, el grado más alto de emprendimiento se encuentra entre los 55 y 64 años (Sutherland, 2016). De hecho, muchos de los grandes emprendimientos de la historia han sido encabezados por personas que pudieron poner en práctica sus ideas luego de sus 40 años contando con su experiencia como tesoro invaluable a la hora de accionar sus ideas emprendedoras.

Tal es el caso de Henry Ford, quien luego de trabajar en el área perseveró incansablemente en sus diseños industriales hasta que concibió el modelo T revolucionando para siempre la industria automotriz. En el contexto actual, vale la pena acotar el caso de David Duffield (Sánchez-Teruel & Robles, 2013), quien a sus 65 años fundó Wokday, una *startup* especializada en el desarrollo de *software* en la nube, con énfasis en gestión financiera y capital humano, y confiesa deber el éxito de su empresa, además de su constancia, a la experiencia acumulada a través de los años para saber cómo accionar su red de contactos, logrando recabar en subasta pública en la Bolsa de New York \$637 millones de dólares, más que cualquier otra empresa de tecnología. El mismo resultado exitoso a partir de la combinación de experiencia y energía se puede observar en el caso de Ray Croc, que a sus 52 años fundó McDonald's; John Pemberton que inventó Coca-Cola a los 55 años y Harland Sanders que empezó Kentucky Fried Chicken a los 65 años.

Por tanto, la energía que se requiere en un socio emprendedor no se refiere a su selección por su corta edad, sino al empuje y pasión

que demuestre por su idea emprendedora, sabiendo balancear sus niveles de energía mental y física pues emprendimiento tiene altos niveles de exigencia que pueden implicar un rápido desgaste personal y profesional.

No emprender con: personas que no sepan jugar en equipo

Ahora bien, digamos que ya el lector identifica dos principios básicos para saber con quién no emprender. Sin embargo, en este punto es fundamental que además tenga la visión que no importa cuál sea la naturaleza de su emprendimiento, en algún punto del camino va a conformar un equipo de trabajo y en tal sentido requiere que este trabaje de manera armoniosa y articulada. Para ello es fundamental que usted sepa reconocer en su par su capacidad como integrante de un equipo, en donde además de tener clara la posición que ocupa, respeta y valora el rol de los demás sabiendo que se hace más actuando como un todo que de manera individual (Tiempo de Negocios, 2013). El ideal sería emprender esperando que el equipo actúe cual formación de gansos en V, orientados todos a un mismo objetivo, entendiendo la importancia de todos los integrantes del equipo, ofreciendo apoyo y respaldo cuando se requiere.

Sin embargo, tal como lo expresa Warren Buffet (Trias de Bes, 2007) hay dos tipos de personas: las que no saben nada y las que creen saberlo todo, y ambas son igualmente peligrosas. A la hora de decidir con quién no emprender, esta debe ser sin duda una de las variables con las que se discierne entre una persona u otra.

No emprender con: personas con espíritu... sin formación

Aun cuando querer es poder, en términos de emprendimiento la formación es fundamental. No se refiere necesariamente a contar con un

título universitario, aun cuando ello demuestra disciplina, orientación al logro y el poder cultivar relaciones importantes; sino al hecho de prepararse para el reto que se quiere afrontar. El asumir de manera empírica un emprendimiento puede funcionar aleatoriamente, pero el azar no es una idea factible para el éxito de un proyecto.

Resulta natural preguntarse por qué apostar por formarse en el área si algunos de los emprendedores más importantes en la actualidad no han finalizado sus estudios. Por ejemplo en lo que se refiere a tecnología; David Karp – Tumblr, Jack Dorsey – Twitter, Daniel Ek – Spotify, Arash Ferdowsi – Dropbox, Jerry Yang – Yahoo, Matt Mullenweg – Wordpress, Mark Zuckerberg – Facebook, Steve Jobs y Steve Wozniak – Apple y Bill Gates – Microsoft, solo por nombrar algunos (Crowne, 2002).

Pues bien, aun cuando estos empresarios no finalizaron sus estudios universitarios han reconocido en numerosas entrevistas y declaraciones la necesidad de formarse en lo que a manejo de negocios se refiere, así como también de la imperiosa necesidad de rodearse de las personas que complementan ampliamente sus conocimientos para fortalecer su capacidad de respuesta. Este punto sin duda "el no emprender con" se refiere a aquellas personas que además de no estar formadas para el reto, no reconocen la importancia de hacerlo.

No emprender con: personas sin apoyo familiar ni espiritual

Tal como se ha dicho anteriormente el desgaste emocional, físico y espiritual de un emprendimiento es un factor que definitivamente entra en juego a la hora de iniciar este camino (Velásquez, 2017) El apoyo incondicional que brinda la familia y los factores espirituales en los que se afianza una persona, resultan fundamentales para sobrellevar los momentos complejos de dicho transitar, y en con-

traparte aquellos que representan francas celebraciones de éxito y logro.

Así lo afirma Garcés (Watrous, 2010), quien afirma que incluso al momento de evaluar el perfil del emprendedor se tiene en cuenta el ambiente en el que vive y las personas con las que se relaciona. En este ámbito se afirma que si el emprendedor no recibe el apoyo de la familia le resulta prácticamente imposible surgir, pues no cuenta con una fuente de apoyo moral, sentimental, para seguir adelante y saber sobrellevar los traspiés del camino.

No emprender con: personas que temen al fracaso

Fracaso y emprendimiento son palabras que caminan de la mano. Resulta prácticamente imposible garantizar en su totalidad el éxito de un emprendimiento pues son muchas las variables que entran en juego. A la hora de emprender, el fracaso representa oportunidades de aprendizaje y de reinención. Las personas que temen al fracaso pueden representar fuentes de frustración en el equipo de trabajo, y suelen ser factores nocivos en el clima laboral.

Querer nombrar algunos emprendedores, famosos o no, que hayan fracasado sería nombrarlos a todos. Aún más ardua la tarea de encontrar alguno que exprese que en su camino todo ha resultado de acuerdo con el plan establecido, los tiempos esperados y los costos presupuestados. Sin duda, imposible. Si el candidato para el emprendimiento que se desea iniciar es el tipo de persona que espera precisamente esto, probablemente no sea la persona indicada para este camino dinámico y exigente.

No emprender con: personas que no han tenido otros trabajos

Aun cuando quieres emprender con alguien para quien siempre ha

sido claro que el emprendimiento es su camino ideal en la vida, una persona que ha tenido otros trabajos cuenta con la experiencia de terceros para saber qué hacer o qué no en un negocio o situación determinada. Asimismo, cuenta con habilidades que su trabajo le ha implicado desarrollar y que pueden ser claves para el éxito del emprendedor, como el trato con clientes, disciplina, manejo de conflictos, entre otros. Por el contrario, las personas que no han tenido otros trabajos pueden tener expectativas muy alejadas de la realidad que implicarían recibir el fracaso de situaciones diarias como golpes devastadores y no como los gajes del oficio que conlleva el emprender.

CONCLUSIONES

Para iniciar cualquier emprendimiento se requiere de mucha energía y perseverancia; algunos autores afirman que incluso un grado de locura y desfachatez (Yadong, 1998). Sin embargo, el hacerlo en conjunto con el equipo adecuado puede hacer de esta experiencia un camino lleno de experiencias enriquecedoras y satisfactorias de acuerdo con las metas trazadas. Pero el hacerlo con las personas adecuadas requiere de la puesta en práctica de un conjunto de variables cuya ejecución más que ciencia, parece arte.

En términos personales, es posible afirmar que la frustración que conlleva el desencantamiento con un socio emprendedor puede llegar a ser suficiente para abandonar el camino recorrido. A pesar de ello, la experiencia acumulada permite también respaldar la aseveración que entre más fracasos se tienen como emprendedor, se es capaz de iniciar nuevamente con mayor fuerza y sabiduría otros caminos que conllevan a mejores resultados, una vez se ha superado física y emocionalmente el caso en cuestión.

Por otra parte, desde la misma perspectiva es necesario denotar que

en muchas ocasiones el problema no radica en la persona con la que se decidió emprender, podía de hecho ser la ideal para el caso en cuestión, sino en el estilo de trabajo que fue seleccionado para poner el proyecto en marcha, o peor aún, la inexistencia de dicho estilo. El establecimiento de reglas claras de juego es clave para el éxito de la comunicación entre todas las partes involucradas en cualquier emprendimiento, u otro aspecto de la vida. Por ende, la implantación de marcos de trabajo claramente conocidos por todos los integrantes del equipo para el establecimiento de un lenguaje unificado y bien entendido es sin duda parte del éxito del emprendimiento.

En el mismo orden de ideas, todo lo que compete a estilos ágiles de trabajo son vertientes del clima laboral que permiten crear emprendimientos con una capacidad de respuesta innata a los cambios, hecho que resulta fundamental para sobrevivir en el mercado mundial de hoy en día. Tanto SCRUM como Kanban, responden a dichas características, y aún cuando son ampliamente utilizados en la industria del *software* han demostrado tener capacidades igualmente atractivas en otros campos de acción.

Con esta investigación se pretendió hacer un barrido por algunos de los aspectos fundamentales que radican en el descarte de personas con quienes emprender, a partir de experiencias referenciadas en la literatura como casos de éxito y las propias de los autores. Dicho barrido permitió bosquejar recomendaciones generales del tipo cualitativo para el lector buscando ofrecerlas como herramientas que puede accionar en su rol como emprendedor.

En la medida en que se estudie con mayor profundidad cada caso de estudio, resultará posible identificar aún más las variables que pueden contribuir en dicho descarte, ya que cada experiencia deja un valor agregado en particular. Sin embargo, el emprendedor

también debe identificar su necesidad de autoaprendizaje y adquisición de experiencias propias a partir de las cuales arme su base de conocimiento.

El mayor interés en este punto debe radicar no en el miedo de no saber con quién emprender, sino en estar seguro que la persona con quien se decide iniciar este camino, en caso de que exista, en el momento actual cuenta con los requisitos que usted espera según sus necesidades, o que incluso sea usted esa persona que su emprendimiento necesita. Bien sea como un tercero, o de manera auto-evaluativa, el "no emprender con" debe funcionar como una lista de chequeo que le permita de manera reflexiva identificar los pro y los contra que una persona puede representar para su emprendimiento, y que lo incentive, al igual que a los autores de la investigación, a continuar formándose en el área para que cada nuevo emprendimiento venga acompañado de una base más sólida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado Carretero, M. (2008). *La guía del emprendedor: De la idea a la empresa*. Valencia: Asociación de Jóvenes Emprendedores de Valencia.
- Baum, J., Calabrese, T. & Silve, B. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups. Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- Bobenríeth, M. (1987). *Partes del artículo de revisión*. Andalucía: Escuela Andaluza de Salud Pública.
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. *Engineering Management Conference, 2002. IEMC '02. 2002 IEEE International*. Cambridge, UK, UK.
- DeMers, J. (27 de Abril de 2015). *9 Common Mistakes Made by New Entrepreneurs*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/245344>

- Ewing Marrison Kauffman Foundation. (2017). *Stateofentrepreneurs-hip*. Ewing Marrison KAUFFMAN Foundation.
- Feinleib, D. (2015). *Why Startups Fail: And How Yours Can Succeed*. apress.
- Fell, J. (s.f.). *10 frases de Warren Buffett*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/267618>
- Forbes. (27 de Julio de 2017). *David Duffield Biography*. Obtenido de <https://www.forbes.com/profile/david-duffield/>
- Garcés, M. (2017). *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales | Universidad de Piura*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/cceeee/>
- Gardfield, E. (1987). *Reviewing review literature: part 1: definitions and uses of reviews*. Current Contents/ Life Sciences.
- Girard, L. (23 de abril de 2017). *10 puntos a resolver antes de elegir un socio*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de: <https://www.entrepreneur.com/article/266167>
- Gompers, P., Mukharlyamov, V. & Xuan, Y. (2012). The Cost of Friendship. *The National Bureau of Economical Research*.
- Haq, I. (14 de Abril de 2015). *4 elementos para convertirte en un verdadero emprendedor*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de: <https://www.forbes.com.mx/4-elementos-para-convertirse-en-un-verdadero-emprendedor/>
- Inam , H. (14 de Abril de 2015). *4 elementos para convertirte en un verdadero emprendedor*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/4-elementos-para-convertirte-en-un-verdadero-emprendedor/>
- Kawasaki, G. (2013). *El arte de empezar*. ILUSTRAE.
- Kniberg , H. & Skarin , M. (2010). *Kanban y Scrum – obteniendo lo mejor de ambos*. C4Media Inc.
- Lax, D. & Sebenius, J. (2006). *3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Harvard Business Scholl Press.
- Lencioni, P. (2014). *Equipos ideales*. Empresa activa.

- López, J. (17 de Enero de 2016). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. (El Financiero). Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>
- Mansfield, M. (1 de Noviembre de 2016). *STARTUP STATISTICS – The Numbers You Need to Know*. Obtenido de <https://smallbiztrends.com/2016/11/startup-statistics-small-business.html>
- Martinson, A. (1983). *Guía para la redacción de artículos científicos destinados a la publicación*. Paris: UNESCO.
- Novak, D. (2015). *Llevando a tu equipo contigo*. Gestión 2000.
- Núñez, E. (s.f.). *4 temas álgidos para hablar con tu futuro socio de negocios*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de: <http://www.fundapymes.com/4-temas-algidos-para-hablar-con-tu-futuro-socio-de-negocios>
- Núñez, E. (s.f.). *Elige bien el tipo de sociedad para tu negocio*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de: <http://www.fundapymes.com/5-cosas-sobre-estructura-legal-de-negocio/>
- Porfolio. (11 de Febrero de 2016). *Emprendimiento colombiano en cifras*. Obtenido de Portafolio: *Emprendimiento colombiano en cifras*
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startuo*. Deusto S.A. Ediciones.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (26).
- Samuelson, P. & William, N. (2009). *Economics*. California, USA: McGraw-Hill Education.
- Sánchez-Teruel, D. & Robles, M. (2013). El modelo "Big Five" de personalidad y conducta delictiva. *International Journal of Psychological Research*, 6(7), 102-109.
- Sun, T. (2015). *El arte de la guerra*. BRESCA (PROFIT EDITORIAL)
- Scrum Alliance. (2015). *The 2015 State of SCRUM Report*. Scrum Alliance.
- Sutherland, J. (2016). *Metodología SCRUM*. Planeta.

- Tiempo de Negocios. (24 de julio de 2013). *El arte de saber escoger a un socio para tu negocio*. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <http://tiempodenegocios.com/el-arte-de-saber-escoger-a-un-socio-para-tu-negocio/>
- Trias de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Empresa activa.
- Velásquez, D. (2017). *El fracaso de los emprendimientos es alarmante en el mundo*. (www.elmundo.com.ve) Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/daniel-velasquez/el-fracaso-de-los--emprendimientos-es-alarmante-en.aspx>
- Watrous, L. (22 de Junio de 2010). *Forming Your Business: Is a Business Partnership Right for You?* Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <http://www.brighthub.com>
- Yadong, L. (1998). Joint venture success in China: How should we select a good partner? *Journal of World Business*, 33(2), 145-166.

Cómo citar este capítulo:

Molina Monsalve, M. M., Nimo Parra, D. C. & Bernal Jiménez, M. C. (2018). El arte de saber con quién No emprender. En R. Mazuera-Arias y N. Albornoz-Arias (Edits.), *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora* (pp.299-327). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.