

# EMPRENDIMIENTO DIGITAL: RETOS Y OPORTUNIDADES

## MEMORIA DE ACTIVIDADES

Equipo investigador:

José María Gómez Gras

Antonio José Verdú Jover

Marina Estrada de la Cruz

Departamento de Estudios Económicos y Financieros

Universidad Miguel Hernández de Elche

**INDICE:**

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
2. OBJETIVOS ALCANZADOS	6
3. METODOLOGÍA	7
4. CONCEPTO DE PERSONA EMPRENDEDORA DIGITAL	8
5. CARACTERIZACION DE LA PERSONA EMPRENDEDORA DIGITAL	13
6. ANALISIS SOBRE LAS PERCEPCIONES SOBRE COMPETENCIAS	17
6.1. PERCEPCION DE SUS COMPETENCIAS DIGITALES	17
6.2. PERCEPCION DE SUS COMPETENCIAS EN E-LIDERAZGO	18
6.3. CARACTERIZACION SOBRE LA TOMA DE DECISIONES Y ESTRATEGIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	20
6.4. IMPLICACIONES SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA	22
7. ANALISIS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DIGITAL	23
8. IMPLICACIONES MEDIOAMBIENTALES Y RELATIVAS A LA PANDEMIA COVID-19	24
9. CONCLUSIONES	26
10. REFERENCIAS	28

**INDICE DE TABLAS:**

Tabla 1.	Fases del proyecto y grado de ejecución	7
Tabla 2.	Definiciones de persona emprendedora digital	9

**INDICE DE FIGURAS:**

Figura 1.	Perfil de edad de la Comunidad Valenciana.	14
Figura 2.	Perfil de edad de la Provincia de Alicante.	14
Figura 3.	Perfil de las personas encuestadas por sexo en la Comunidad Valenciana.	15
Figura 4.	Perfil de las personas encuestadas por sexo en la provincia de Alicante.	15
Figura 5.	Nivel de estudios de las personas encuestadas en la Comunidad Valenciana.	16
Figura 6.	Nivel de estudios de las personas encuestadas en la provincia de Alicante.	17
Figura 7.	Percepción de las capacidades digitales.	18
Figura 8.	Percepción de las competencias en e-liderazgo.	20
Figura 9.	Toma de decisiones causal.	21
Figura 10.	Toma de decisiones efectual.	22
Figura 11.	Rendimiento de la empresa en relación a sus competidores.	23
Figura 12.	Percepción sobre el ecosistema emprendedor.	24

Figura 13. Implicaciones de la crisis derivada de la pandemia COVID-19.  
25

Figura 14. ¿Considera que su empresa realiza una actividad social/ medioambientalmente eficiente?  
26

## 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El emprendimiento es uno de los motores de cualquier economía (Minniti, 2012; Meyer y de-Jongh, 2018). Contribuye a la difusión de los avances científicos, a la renovación del tejido empresarial y la creación de nuevos puestos de trabajo (Galindo y Méndez-Picazo, 2013; Jain y Saiyed-Wajid, 2013). De entre todos los tipos de emprendimiento, el basado en las tecnologías avanzadas es considerado de mayor impacto en economías desarrolladas (Wong et al., 2005). El estudio global sobre el emprendimiento, Global Entrepreneurship Monitor (en adelante GEM), designa aquel tipo de emprendimiento con mayor impacto como el innovador y de alto impacto (High-growth entrepreneurship), entendiéndose éste como dinamizador de la economía, difusor de avances científicos y creadores de empleo (Bosma y Kelly, 2019).

Las empresas digitales se incluyen dentro de las llamadas “empresas de base tecnológica” o nuevas empresas de base tecnológica (NEBTs), debido a que basan su actividad en una tecnología. Así, las empresas de base tecnológica se definen como “aquellas de pequeño tamaño y propiedad independiente que operan en sectores relacionados con las nuevas tecnologías” (Storey y Tether ,1998). A su vez, estos autores indican que estas empresas tienen una baja antigüedad al ser, en su mayoría, empresas de reciente creación, que

aprovechan tecnologías novedosas. Estas NEBTs suelen caracterizarse por un alto potencial de crecimiento (Almus y Nerlinger, 1999) y una alta progresión de su valor añadido, especialmente las más jóvenes (Motohashi, 2005), de lo que se deriva el alto impacto identificado en el GEM.

Este emprendimiento de alto impacto, se denomina en la literatura como emprendimiento tecnológico, emprendimiento tecnológico digital y emprendimiento digital (Giones y Brem, 2017). El emprendimiento tecnológico, se identifica con la creación de nuevos productos basados en el avance en la investigación, avances con base científica a través de conocimiento específico en un campo académico y activando, para ello, un nicho de mercado. En segundo lugar, el emprendimiento tecnológico digital, se identifica con nuevos productos basados solamente en las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante Tics), creando para ello dispositivos inteligentes y utilizando las posibilidades del Internet de las cosas y de otras tecnologías ya existentes. Por último, el emprendimiento digital se identifica con nuevos productos y servicios basados en Internet. Estos servicios se ejecutan solo en la nube, utilizando big data o inteligencia artificial. En este tipo de empresas, en las que la tecnología es un factor de entrada, se persigue el alto crecimiento y despuntar sobre los competidores.

Para el desarrollo del presente proyecto nos hemos centrado en las personas emprendedoras que crean este último tipo de empresas.

Tal y como se deduce de las anteriores definiciones, existen diferencias importantes entre las empresas fundadas en el ámbito digital y aquellas otras que no hacen uso de estas tecnologías para su creación de valor. En consecuencia, resulta lógico pensar que los retos a los que se enfrentan unas y otras tampoco serán los mismos.

Según el informe *Emprendimiento Digital: Barreras y Drivers (Digital Entrepreneurship Barriers and Drivers)* desarrollado por Bogdanowicz, 2015, los emprendimientos digitales sufren de la siguiente lista de barreras específicas:

- **Marco regulador:** al tratarse de empresas innovadoras, muchas de ellas ofrecen bienes y servicios que plantean retos novedosos al marco regulador, dificultando así su implementación.

- **Condiciones del mercado:** muchas de las startups digitales operan en un mercado en el que se impone un estándar y las ventajas son muy relevantes. El riesgo de la absorción o de la imitación por un rival más potente suponen un problema para muchas empresas nacientes, además de ciertas limitaciones a la hora de acceder a mercados internacionales, debido a marcos legales diferentes.
- **Acceso a la financiación:** El uso de tecnologías novedosas aumenta el riesgo percibido para los inversores y dificulta que éstos encuentren fondos.
- **Capacidades emprendedoras:** debido a la elevada importancia de las Tics, este tipo de emprendimientos requieren una combinación particular de capacidades, entre las cuales se deben hallar tanto un dominio tecnológico como capacidades relacionadas con la creación, la dirección de empresas y la sensibilidad social.
- **Juventud del emprendedor:** debido a que las tecnologías usadas son relativamente recientes, puede darse el caso de que la persona emprendedora sea joven y sufra discriminación debido a su edad a la hora de buscar apoyos o de captar clientes.

Dadas las particularidades que diferencian a este tipo de empresas, además de su ya mencionado alto impacto en el desarrollo económico, justifican un análisis sobre las características, toma de decisiones y entorno que rodean a este tipo de emprendimientos.

Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos anteriormente, este proyecto profundiza en las posibles oportunidades, desafíos y características del proceso relacionado con el emprendimiento digital. Así, el presente trabajo pretende servir a dos propósitos: ampliar el conocimiento existente sobre aquellos emprendedores que basan su modelo de negocio en las nuevas tecnologías y ofrecer implicaciones prácticas sobre su impacto en la creación de valor.

## 2.- OBJETIVOS ALCANZADOS

La forma en que se ha estructurado este proyecto nos ha permitido tener una visión global de la tipología de personas emprendedoras que crea y realiza actividades y funciones comerciales clave, como producción, marketing, distribución y gestión de los

*stakeholders*, utilizando las tecnologías de la información y comunicación (Hair et al., 2012).

Así, para la realización del presente proyecto, los objetivos perseguidos han sido los siguientes:

1. Analizar y determinar las oportunidades, retos e implicaciones del emprendimiento digital, sus diferencias en función del colectivo y su repercusión sobre la creación de valor social y la empleabilidad.
2. Caracterizar la influencia del emprendimiento digital en la provincia de Alicante y analizar sus diferencias locales, provinciales y regionales.

Para alcanzar los objetivos anteriormente descritos se estructuraron nueve actividades a desarrollar en tres fases diferenciadas. A raíz del modelo teórico desarrollado se presentó una contribución en el *VI International Workshop on Entrepreneurship Research* organizado por la Red GEM y la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Además, se están preparando nuevas contribuciones a los próximos congresos que se sucedan, así como la redacción de artículos para su publicación en revistas indexadas en la *Journal Citation Report*.

A continuación, la Tabla 1 muestra la descripción de las diferentes fases en las que inicialmente se dividía el proyecto y su grado de ejecución.

Tabla 1. Fases del proyecto y grado de ejecución.

CONCEPTO	% EJECUCIÓN
<b>Fase 1.</b> Estudio y detección de las personas emprendedoras y startups digitales mediante la preparación y diseño de las encuestas. Breve Análisis descriptivo	100%
<b>Fase 2.</b> Tratamiento de la información, análisis y tratamiento de datos.	100%
<b>Fase 3.</b> Elaboración de informe final y comunicación de resultados.	100%

### 3.- METODOLOGIA

La rapidez con la que emergen y cambian las nuevas tecnologías digitales está influyendo significativamente en los diferentes entornos competitivos, remodelando las estrategias existentes y los procesos tradicionales (Bharadwaj et al. 2013). Las nuevas tecnologías digitales como las redes sociales, el big data y las tecnologías de soluciones móviles en la nube dan lugar a nuevas formas de colaboración, aprovechamiento de recursos, diseño de productos y/o servicios, desarrollo e implementación de tecnologías compartidas (Markus y Loebbecke, 2013). Estas tecnologías impulsan la economía digital al brindar una nueva gama de oportunidades a las personas emprendedoras y empresas de reciente creación (Zhao y Collier, 2016). En concreto los estudios existentes señalan el emprendimiento digital, como concepto emergente, diferente desde la comprensión general del espíritu empresarial (Sahut et al. 2021). En este sentido el proyecto que abordamos pretende estudiar las características personales y toma de decisiones de la persona emprendedora digital.

Los estudios publicados sobre el emprendimiento digital hasta la fecha centran, en su gran mayoría, su atención en la problemática general, pero no se han centrado en el tipo de empresa digital, y son aún menos los trabajos que analizan cómo es la persona que crea este tipo de empresas, cómo son sus competencias digitales, su forma de liderazgo y el proceso utilizado en la toma de decisiones.

El presente estudio describe el estado en el que se encuentra el emprendimiento digital, comenzando por sus características sociodemográficas. Mediante un estudio empírico se busca profundizar en las peculiaridades de este tipo de personas emprendedoras y en sus percepciones sobre sus competencias y sobre como el entorno puede influir en sus emprendimientos.

La encuesta se realizó de forma telefónica por parte de una empresa externa durante los meses de agosto y septiembre de 2021. Se debe mencionar, que puesto que se trata de un año “post pandémico” se incorporaron 3 preguntas relacionadas con la crisis derivada de la



pandemia COVID- 19, con el objetivo de valorar su implicación sobre este tipo de empresas.

El cuestionario estaba formado por 52 preguntas que se agrupaban en cuatro bloques: perfil de las empresas digitales y principales características sociodemográficas, competencias digitales de la persona emprendedora, competencias digitales en liderazgo digital, toma de decisiones y estrategia, finalizando con la percepción del entorno. Este cuestionario fue testado y revisado por el equipo de investigadores y los datos fueron procesados posteriormente usando SPSS Statistics 24. En los siguientes puntos de la memoria, se realizará un análisis descriptivo y cualitativo de los datos obtenidos.

#### **4.- CONCEPTO DE PERSONA EMPRENDEDORA DIGITAL.**

El emprendimiento digital es un fenómeno que surge partiendo de la utilización de nuevas tecnologías como Internet y las tecnologías de la información y la comunicación (Le Dinh et al., 2018). En términos generales, cualquier actividad empresarial que transfiera un producto, servicio o parte importante del negocio desde una plataforma digital, se puede caracterizar como emprendimiento digital (Kraus et al. 2018). Según Hull et al. (2007), las personas emprendedoras digitales se enfrentan a numerosas diferencias en comparación con los emprendedores tradicionales. Los productos, las actividades de marketing y el lugar de trabajo son los principales criterios de diferenciación entre personas emprendedoras digitales y no digitales.

Partiendo de la revisión de la literatura realizada por Kraus et al. (2018) procederemos a enumerar las diferentes definiciones que se han desarrollado en los últimos años para identificar a este tipo de personas emprendedoras.

A continuación, la Tabla 2 muestra una descripción general de las diferentes definiciones publicadas en los últimos años en la literatura sobre emprendimiento digital y su evolución a lo largo de los años.

Tabla 2. Definiciones de persona emprendedora digital.

Autoría	Definición
Hull et al. (2007, p. 293)	El emprendimiento digital es una subcategoría del emprendimiento en la que se ha digitalizado parte o todo lo tangible en una organización tradicional.
Davidson and Vaast (2010, p. 8)	El emprendimiento digital busca las nuevas oportunidades de negocio que ofrecen los nuevos medios y las tecnologías de Internet.
Hair et al. (2012, p. 2)	El emprendimiento digital puede definirse como un tipo de emprendimiento en el que parte o la totalidad del mismo se lleva a cabo de forma digital en lugar de en formatos tradicionales.
Guthrie (2014, p. 116)	El emprendimiento digital se basa en la creación de una empresa para producir y generar ingresos a partir de activos digitales a través de redes electrónicas.
Sussan and Acs (2017, p. 66)	El emprendimiento digital [...] incluye a cualquier agente que esté involucrado en cualquier tipo de empresa, ya sea comercial, social, gubernamental o corporativa que utilice tecnologías digitales. [...] En otras palabras, están realizando actividades que necesitan participación digital pero que pueden no ser digitales en sí mismas, por ejemplo, un taxista de Uber.

<p>Le Dinh et al. (2018, p. 1)</p>	<p>El emprendimiento digital se define como la conciliación del emprendimiento tradicional con la nueva forma de crear y hacer negocios en la era digital.</p>
------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Kraus et al. (2018)

Tal y como se deduce de las definiciones anteriores, a diferencia del emprendimiento tradicional, el emprendimiento digital utiliza tecnologías de la información y comunicación como herramientas fuera y dentro de la organización, lo que implica unas competencias y roles de liderazgo distintos de los tradicionales (Bandera y Passerini, 2020).

Para la correcta utilización de estas herramientas es fundamental disponer de unas adecuadas competencias digitales. Según el estudio realizado por Huđek et al. (2019) las empresas emergentes tienden a aprovechar menos las oportunidades digitales debido a su falta de competencias digitales.

Los datos muestran que, en la Unión Europea, más del 50% de la población adulta no posee competencias en Tics o solo las competencias necesarias para la realización de tareas básicas en el entorno digital. En un entorno que progresivamente tiende a la digitalización, la necesidad de disponer de competencias digitales por parte de las personas emprendedoras es importante para que sean capaces de aprovechar las nuevas oportunidades y desafíos (Huđek, 2019).

Uno de los objetivos de investigación de este proyecto, se centra en estudiar cual es la percepción por parte de las personas emprendedoras sobre sus capacidades digitales en la búsqueda de oportunidades y explotación de sus ideas de negocio. Para el desarrollo de nuestra escala nos basamos en el artículo elaborado por Janssen et al. (2013) en el que validan este tipo de competencias, dividiéndola en 12 áreas, que se distribuyen desde el conocimiento general y funcional de este tipo de competencias a la autoeficacia por parte de la persona para la utilización de tecnologías digitales para mejorar su eficacia y eficiencia profesional.

En este sentido, la investigación desarrollada por Janssen et al. (2013) pone de manifiesto que, la competencia digital debe entenderse como un concepto pluralista; un concepto que

describe una red de propósitos, dominios y niveles de uso de las Tics estrechamente conectados. Tomando esta perspectiva, los autores concluyen que las diferentes áreas estudiadas se complementan, dado que el poseer competencias digitales es algo más que saber utilizar dispositivos o aplicaciones, este tipo de competencias están intrínsecamente conectadas con las habilidades de gestión de la información. Un uso sensato y coherente de las Tics requiere conocimientos y actitudes particulares con respecto a los aspectos legales y éticos, la privacidad y la seguridad, así como una comprensión del papel de las nuevas tecnologías.

Otra de las variables fundamentales analizadas en este proyecto es el concepto de liderazgo digital, puesto que, si bien existe cierta coherencia sobre el conocimiento de las habilidades de liderazgo en emprendimientos tradicionales, no lo es así en lo relacionado con el emprendimiento digital. La escala desarrollada para conocer la percepción de las personas emprendedoras digitales sobre sus habilidades de e-liderazgo, está basada en la elaborada por Van Wart et al. (2019). En su artículo proponen la siguiente definición de este concepto “el liderazgo digital es el uso eficaz y la combinación de métodos de comunicación electrónicos y tradicionales. Implica ser consciente de las Tics disponibles, adopción selectiva de nuevas Tics para el líder y la organización, y disponer de competencia técnica en el uso de las mismas”.

Mediante la utilización de las similitudes lógicas y agrupando 15 elementos fundamentales en liderazgo, Van Wart et al. (2019) desarrollan seis competencias basadas en las habilidades que los líderes digitales deberían aspirar a dominar.

Mediante la utilización de estas competencias, nuestro estudio pretende obtener información sobre el tipo de persona emprendedora que gestiona su equipo desde un entorno digital. La literatura analizada, confirma que aún no se ha integrado y definido de forma significativa el rol de liderazgo que deben ejercer aquellas personas emprendedoras que crean su empresa en entornos virtuales, por lo que consideramos fundamental este análisis. Los patrones de liderazgo que lleva a cabo este tipo de emprendimiento basados en gran medida en la comunicación electrónica supone para ellos un reto de dominio, administración y coordinación de diversas habilidades muy alejadas del liderazgo tradicional.

De hecho, se han realizado algunos estudios que buscaban investigar si realmente existían características diferenciadoras entre el emprendimiento digital y el tradicional (Kuratko y Hodgetts, 1995; Filardi et al. 2014). Los resultados mostraron que el emprendedor digital necesita estar más cualificado, conocer bien el sector, tener visión estratégica, capacidad organizativa y comunicativa, intuición, experiencia, flexibilidad, adaptabilidad al cambio y saber trabajar en equipo. En concreto, los estudios demostraron la necesidad de competencias específicas en nuevas tecnologías tanto en lo que respecta a su relación con los clientes como con sus empleados (Kraus et al. 2018).

Además de aquellas variables relativas a las características personales de la persona emprendedora, este proyecto analiza otras relativas a aquellas áreas que unen las competencias de la persona emprendedora con su capacidad de gestión. Las variables analizadas han sido las siguientes:

- Análisis del proceso de toma de decisiones en el modelo de negocio puesto en marcha.
- Percepción del rendimiento empresarial en relación a los competidores.
- Percepción del ecosistema emprendedor.

En este sentido, consideramos fundamental ampliar el conocimiento existente sobre aquellas personas emprendedoras que basan su modelo de negocio en las nuevas tecnologías, sus competencias, habilidades de liderazgo y su efecto sobre la toma de decisiones en la creación de la empresa. Proponiendo, además, conocer las posibles implicaciones prácticas sobre su impacto en la creación de valor.

## **5 CARACTERIZACION DE LA PERSONA EMPRENDEDORA DIGITAL.**

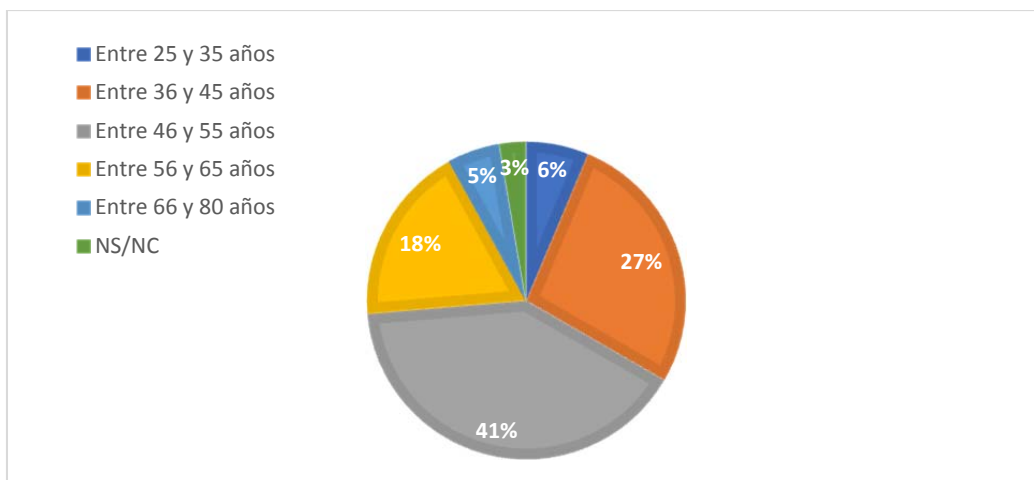
Con el objeto de conocer el perfil de las personas emprendedoras digitales que han cumplimentado la encuesta, se presentan a continuación sus principales datos socio-demográficos.

### **5.1. Edad:**

El promedio de edad de las personas emprendedoras que participaron en el estudio es de 46,35 años, esta información, nos podría indicar que se trata de una persona emprendedora con experiencia previa que probablemente ha transformado su emprendimiento de tradicional a digital en los últimos años.

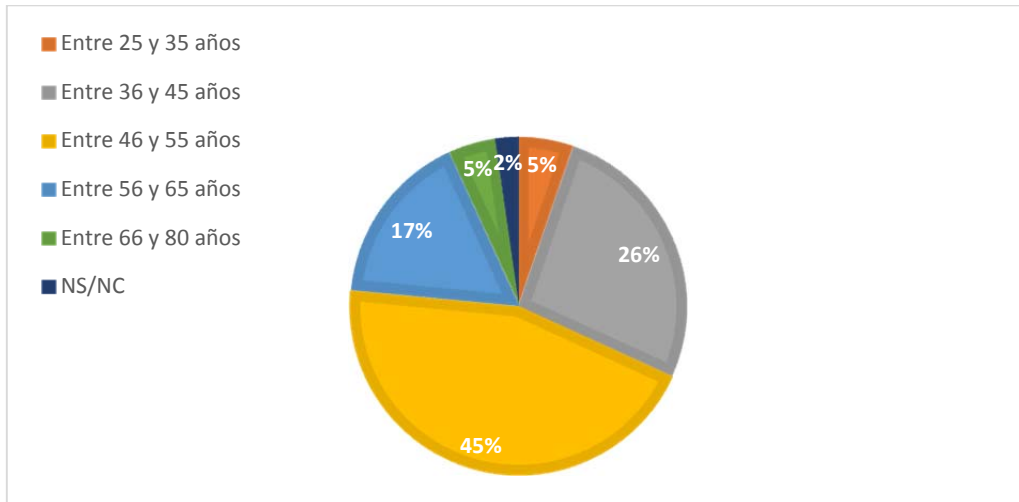
A continuación, la Figura 1 muestra el perfil de edad de los encuestados en términos de porcentaje. Así, vemos que la mayoría de los participantes (el 41%) se encuentra entre 46 y 55 años. Comparando estos datos con los de la provincia de Alicante (Figura 2), vemos que los porcentajes son muy similares, ya que la mayoría de las personas encuestadas (45%) se sitúa en la misma franja de edad.

Figura 1. Perfil de edad de la Comunidad Valenciana.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Perfil de edad de la Provincia de Alicante.

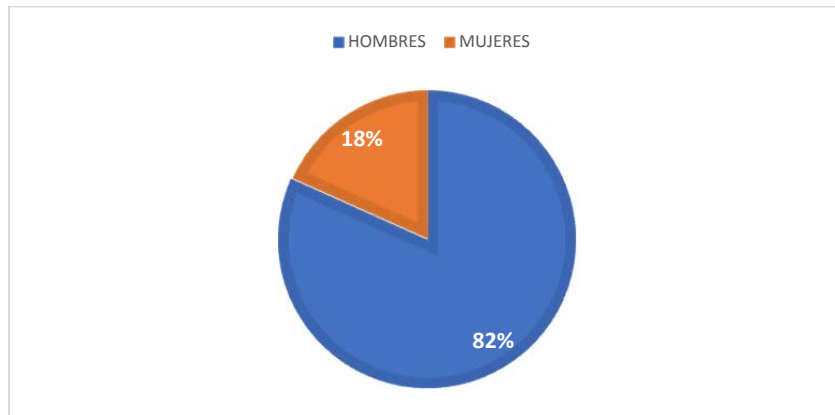


Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Sexo

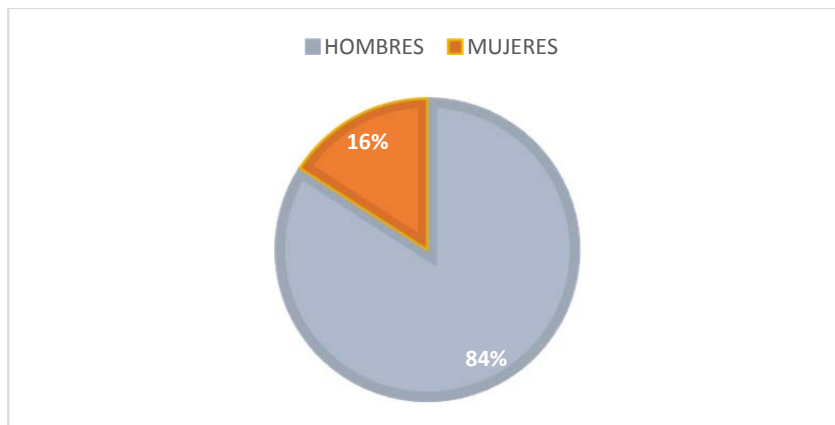
En términos de diferencias por sexo, la encuesta ofrece unos porcentajes altamente dispares, puesto que casi el 82% son hombres y el 18% mujeres. Tal y como se aprecia en la Figura 3 se trata de una diferencia de 64 puntos, lo que advierte una brecha de género latente, que debe ser necesariamente investigada en mayor profundidad. Como sucedía en el apartado anterior, los datos para la provincia de Alicante son muy similares (Figura 4) a los del total de la muestra; aunque evidencia una diferencia si cabe mayor (de 4 puntos más que en el caso del conjunto de la comunidad).

Figura 3. Perfil de las personas encuestadas por sexo en la Comunidad Valenciana.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Perfil de las personas encuestadas por sexo en la provincia de Alicante.



Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Formación

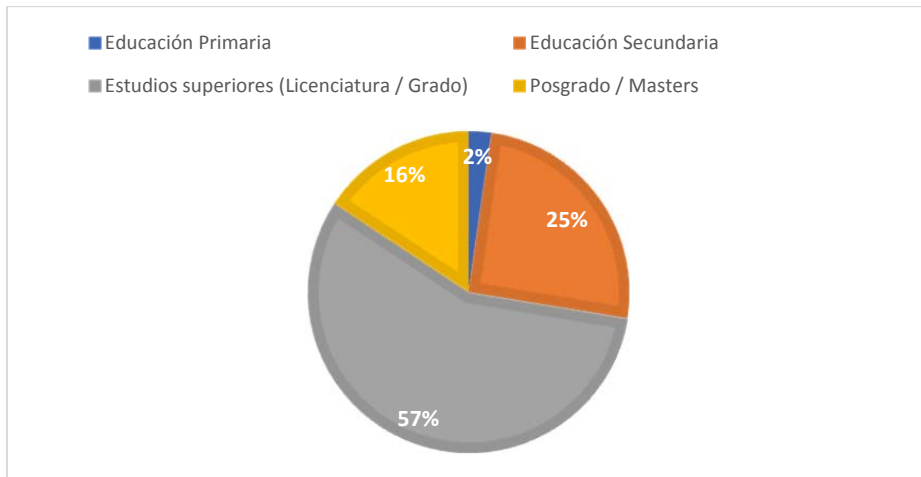
Respecto al nivel de estudios de las personas encuestadas, tal y como se muestra en la Figura 5, casi el 60% de la muestra posee estudios superiores, un 16% estudios de Máster, y un 25% educación secundaria. El porcentaje más bajo, sólo un 2%, queda para aquellas personas emprendedoras con educación primaria. Comparando estos datos con los de la provincia de Alicante (Figura 6), vemos que el porcentaje de aquellos que poseen formación secundaria crece 4 puntos, quedando el resto con una distribución muy similar al total de la comunidad.

Esta información nos ofrece una imagen de la base formativa de la que parten las personas que han desarrollado una empresa basada en las nuevas tecnologías de la



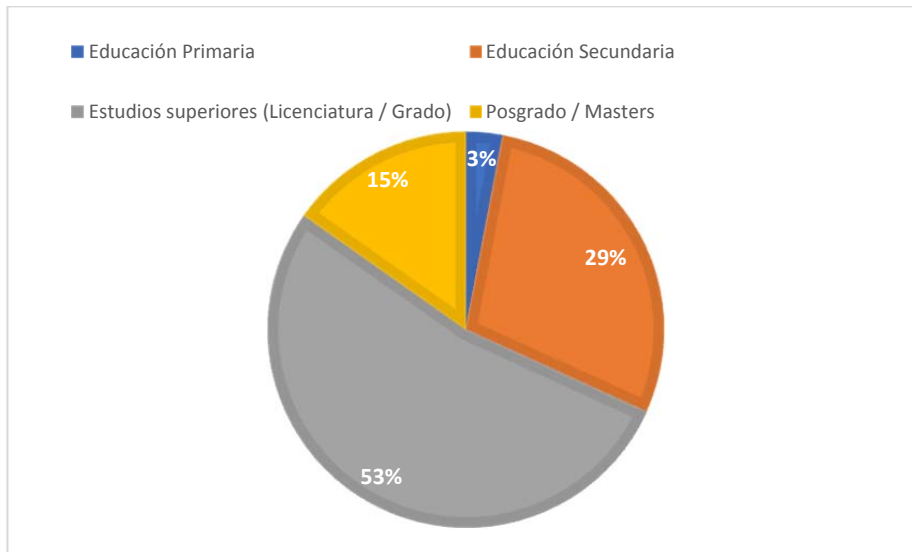
información y la comunicación.

Figura 5. Nivel de estudios de las personas encuestadas en la Comunidad Valenciana.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Nivel de estudios de las personas encuestadas en la provincia de Alicante.



Fuente: Elaboración propia

## 6. ANALISIS SOBRE LAS PERCEPCIONES SOBRE COMPETENCIAS.

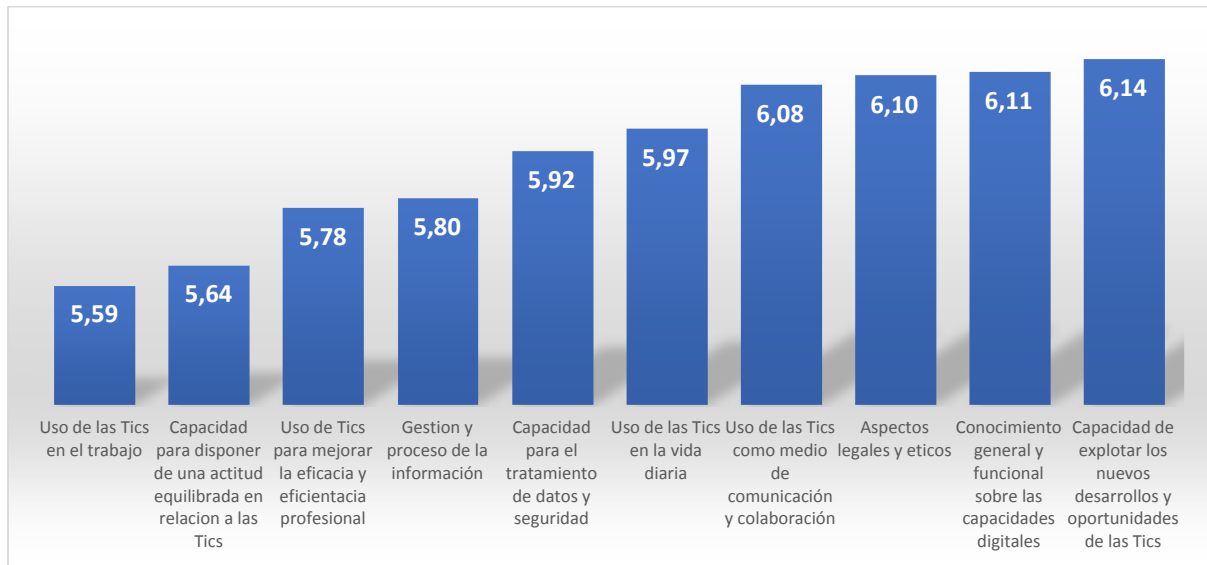
### 6.1. PERCEPCION DE SUS COMPETENCIAS DIGITALES.

Tal y como se ha analizado en la introducción teórica de la presente memoria, una de las variables importantes de la persona emprendedora, son sus competencias digitales. Por ello, se ha procedido a preguntar a las personas encuestadas cuál era su percepción sobre las mismas.

Los datos obtenidos, nos muestran unas medias muy cercanas a 6 puntos, por lo que podemos intuir que las personas entrevistadas perciben que su competencias digitales son altas. Sin embargo, cabe destacar que una de las cuestiones con menor puntuación hace referencia al propio uso de las Tics en el entorno laboral. Esto nos podría indicar que su percepción de necesidad de mejorar su dominio para el desempeño profesional.

Por otro lado, la muestra en general se percibe como personas emprendedoras curiosas, conscientes de las oportunidades y los nuevos desarrollos, sintiéndose cómodas para explorarlas y explotarl

Figura 7. Percepción de las capacidades digitales



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. PERCEPCIÓN DE SUS COMPETENCIAS EN LIDERAZGO DIGITAL.

Basándonos en la escala de liderazgo digital desarrollada por Van Wart et al. (2019) hemos preguntado a las personas encuestadas si eran capaces de utilizar en la empresa determinadas competencias establecidas en las habilidades que los/las líderes digitales deberían aspirar a dominar.

En las respuestas obtenidas cabe destacar que en todos los campos analizados se obtiene una media entre 6 y 6,5 puntos; dato muy cercano al total acuerdo. Sin embargo, dentro de los ítems analizados, las cuestiones peor valoradas hacen referencia a la capacidad de filtrar datos extensos y complejos y a utilizar la comunicación digital de forma clara.

Estudiando cada grupo por separado, comprobamos que, dentro del asociado a las habilidades de comunicación, una de las mejor valoradas es la capacidad de eliminar mensajes que puedan herir la sensibilidad del lector, competencia muy destacada para fomentar un ambiente inclusivo en la empresa.

Respecto a la capacidad para generar confiabilidad digital, destaca la asociada a aportar a las personas trabajadoras confianza y honestidad. Esta habilidad estaría muy asociada a la

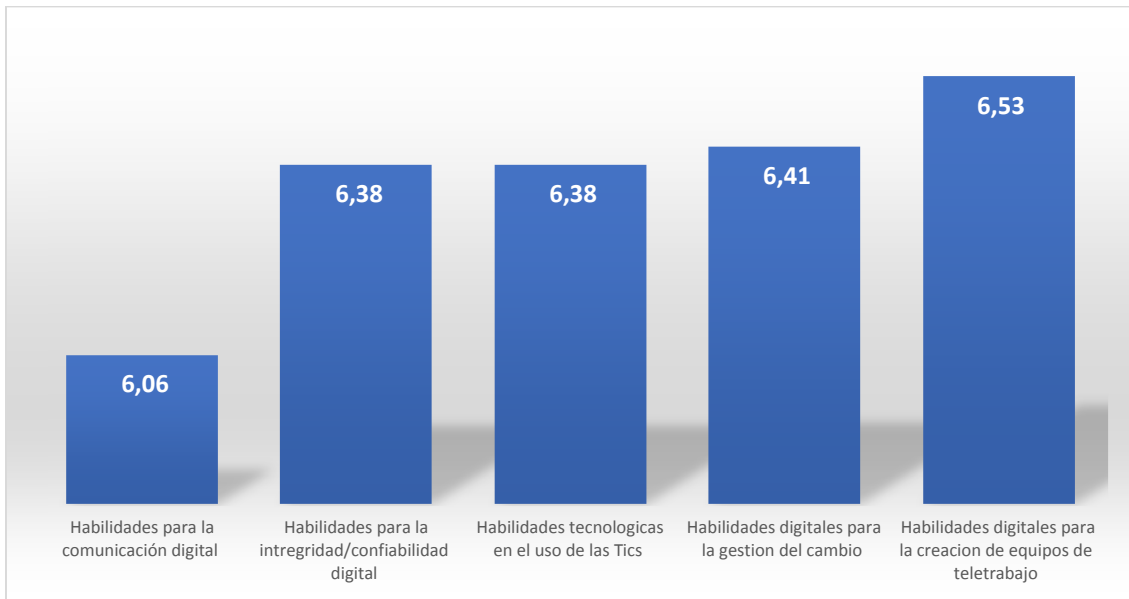
capacidad que poseen las personas emprendedoras entrevistadas en generar un vínculo de seguridad personal en su entorno laboral intentando así evitar la frialdad que supone para su equipo el teletrabajo.

En cuanto a las habilidades tecnológicas para el uso de las Tics, se cuestiona a las personas entrevistadas sobre su capacidad para el uso efectivo de las Tics y su relación coste/beneficio, su capacidad de combinar las nuevas tecnologías y los métodos tradicionales de forma óptima y su capacidad para mejorar el uso de las Tics. Dentro de estas cuestiones es destacable mencionar que una de las cuestiones peor valoradas es la habilidad para obtener un uso efectivo de las Tics (puntuación de 6,30 puntos). Con ello, podemos deducir que uno de los objetivos fundamentales de las personas emprendedoras en este campo, es la gestión eficaz de todas las herramientas disponibles buscando siempre la mayor productividad posible.

Una de las cuestiones importantes en una empresa digital es la capacidad para gestionar el cambio en el entorno laboral. Dentro de las cuestiones planteadas, algunas de las capacidades mejor valoradas fueron: su habilidad para planificar posibles cambios, hacer seguimiento de su implantación e intentar perfeccionar el uso de las nuevas tecnologías mediante la experiencia.

En lo que respecta a la capacidad para crear equipos de trabajo digitales, la mayoría de las personas encuestadas afirma desarrollar labores para la integración de los teletrabajadores, los motiva para participar con el resto de empleados de la empresa y ofrece igualdad de oportunidades en el caso de los empleados presenciales y los virtuales.

Figura 8. Percepción de las competencias en e-liderazgo



Fuente: Elaboración propia

### 6.3. CARACTERIZACIÓN SOBRE LA TOMA DE DECISIONES Y ESTRATEGIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.

El desarrollo de nuevas ideas de emprendimiento digital está cambiando profundamente los entornos competitivos, remodelando las estrategias, estructuras y procesos comerciales tradicionales (Bharadwaj et al. 2013).

La utilización de nuevas tecnologías como las redes sociales, big data y las soluciones de tecnología móvil están dando lugar a nuevas formas de colaboración, de aprovechamiento de recursos y de diseño de productos y servicios. Esto lleva consigo la necesidad de un cambio en la toma de decisiones a la hora de poner en marcha una nueva iniciativa empresarial (Markus y Loebecke, 2013). Por esta razón, hemos considerado interesante preguntar a las personas encuestadas cuáles son las características más importantes en su proceso de toma de decisiones en la empresa.

La toma de decisiones relacionada con la lógica efectual, se centra en cómo las personas emprendedoras se enfrentan al desafío actual de diseñar un nuevo modelo de negocio cuando se dispone de medios limitados, la situación es impredecible y no hay objetivos preexistentes. Por el contrario, la toma de decisiones relacionada con la lógica causal, se

identifica con las decisiones racionales tomadas sobre un plan predefinido, del que se dispone información completa, así como una visión general de las alternativas/consecuencias de una empresa exitosa.

A continuación, la Figura 9 muestra las respuestas relativas a las decisiones tomadas según la escala de la lógica causal. En este caso, vemos que las personas entrevistadas se decantan más por aquellas decisiones relacionadas con la planificación de actividades de producción y marketing que por la planificación de nuevas estrategias de negocio o el análisis de la competencia.

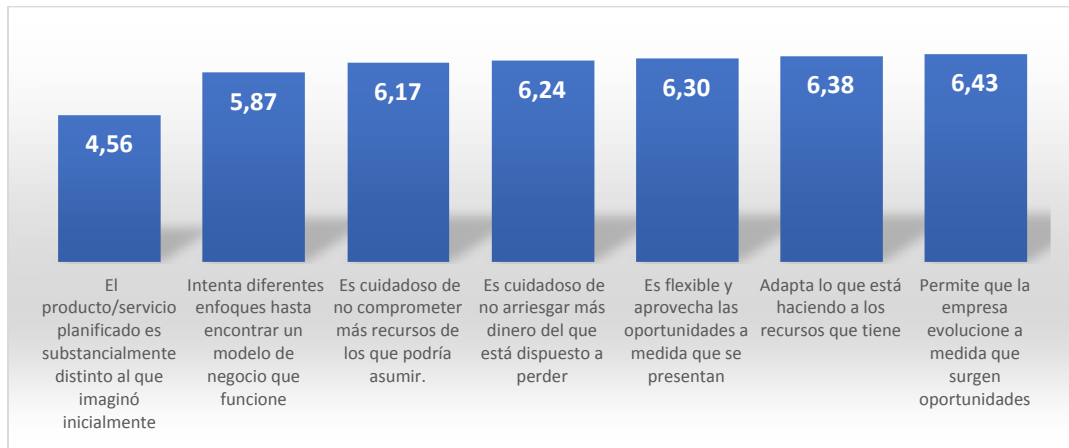
Figura 9. Toma de decisiones causal



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la toma de decisiones relacionada con la lógica efectual (Figura 10) las respuestas de las personas entrevistadas, se centran en la flexibilidad y capacidad de adaptación de la empresa, así como en la capacidad que tiene el negocio de evolucionar conforme van surgiendo nuevas oportunidades.

Figura 10. Toma de decisiones efectual.



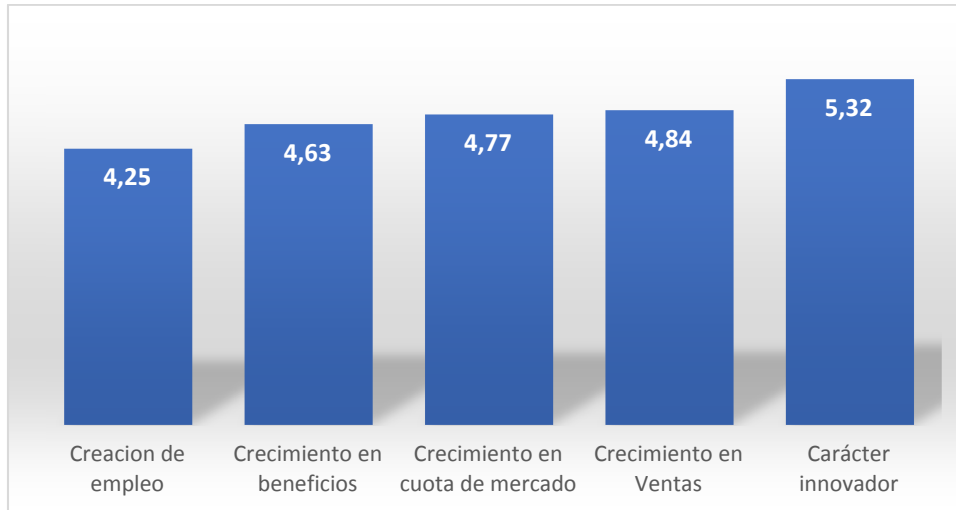
Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. IMPLICACIONES SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.

Una vez analizada la toma de decisiones en las actividades desarrolladas en los diferentes modelos de negocio, se solicitó a la muestra que evaluara de forma subjetiva el rendimiento de sus empresas en las siguientes dimensiones: (1) crecimiento de las ventas, (2) crecimiento de la cuota de mercado, (3) crecimiento de los beneficios, (4) creación de empleo y (5) carácter innovador, y siempre en comparación con las empresas de su competencia.

Como se puede observar en la Figura 11 la dimensión mejor valorada hace referencia al carácter innovador de la empresa, característica que en numerosas ocasiones ligada a las emprendimiento digital. La segunda dimensión mejor valorada es el crecimiento en ventas que, junto al crecimiento de cuota de mercado, son sin lugar a dudas, las variables más destacadas que conforman el rendimiento de la empresa. La dimensión peor valorada hace referencia al crecimiento del empleo, quizás derivada de la situación post crisis COVID-19 que están sufriendo la mayoría de las empresas.

Figura 11. Rendimiento de la empresa en relación a sus competidores



Fuente: Elaboración propia

## 7. ANALISIS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DIGITAL

En este apartado, hemos considerado interesante analizar aquellas variables del entorno que pueden afectar a la creación de nuevas empresas digitales. Para ello, se han analizado una serie de condicionantes, que afectan a oportunidades y facilidades de desarrollo de negocio, al comportamiento emprendedor, y a otras variables relacionadas con la viabilidad de dichas iniciativas.

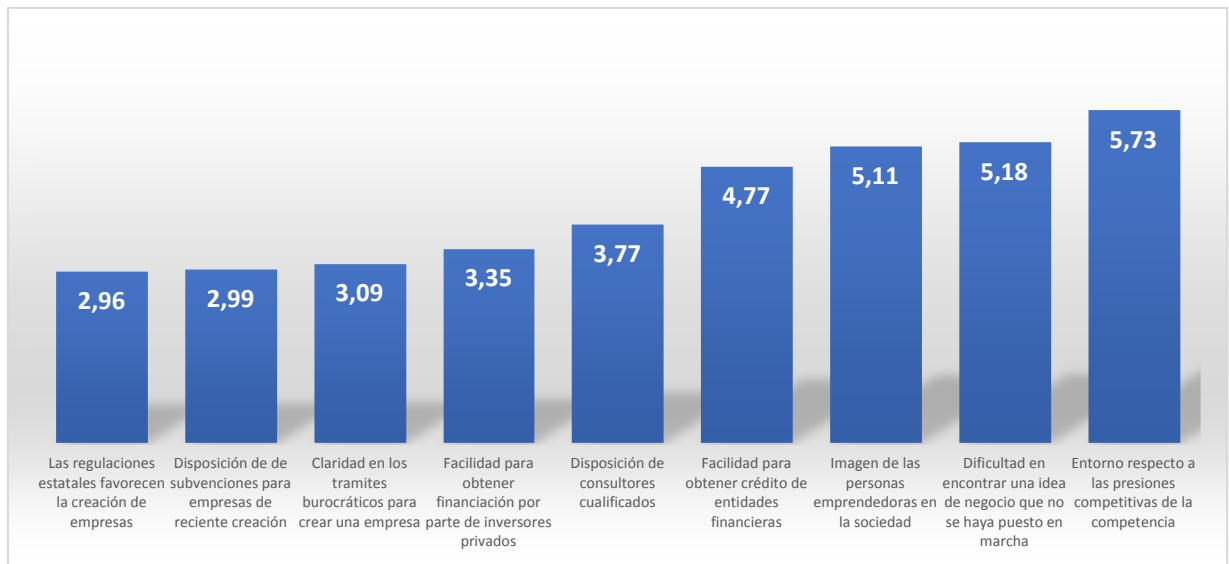
A continuación, la Figura 12 muestra como las personas entrevistadas valoran con una menor puntuación, aquellos condicionantes relativos a las regulaciones estatales y la disposición de subvenciones para la creación de nuevas iniciativas.

Por otro lado, es destacable que, tanto la valoración sobre las opciones para la obtención de financiación como la imagen de las personas emprendedoras en la sociedad esten cerca de alcanzar una puntuación de 5 sobre 7.



Por último, el condicionante con mayor puntuación hace referencia a la presión competitiva del entorno; posiblemente debido a la influencia que poseen la rapidez de los cambios tecnológicos sobre la competitividad de las empresas.

Figura 12 Percepción sobre el ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia

## 8. IMPLICACIONES MEDIOAMBIENTALES Y RELATIVAS A LA PANDEMIA COVID-19.

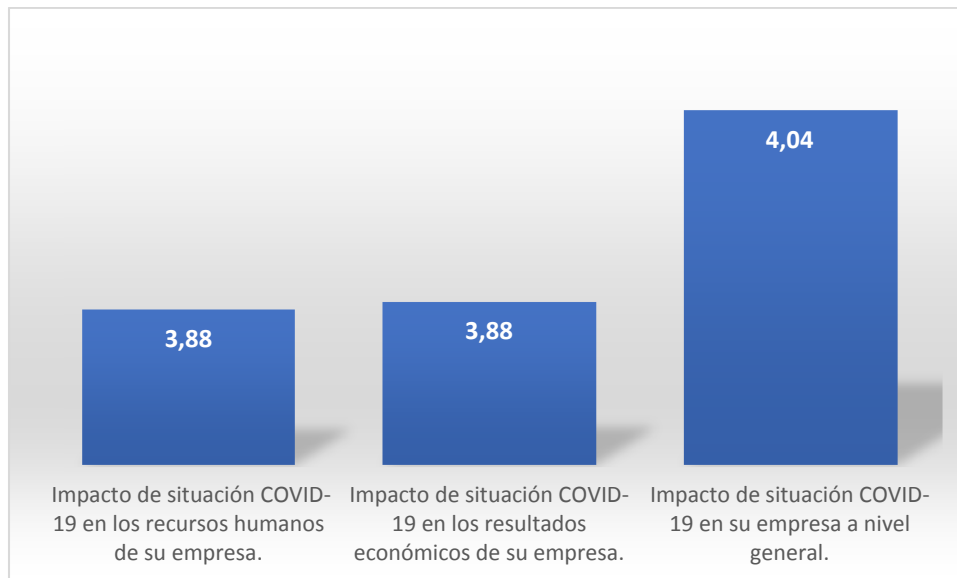
A raíz de la crisis derivada de la pandemia COVID-19, se observa que la digitalización ha surgido como una herramienta esencial para las personas emprendedoras. Algunos autores como Atsuko y Karazhantva (2020) la consideran como una alternativa en la lucha contra los efectos adversos de la pandemia, la mejora de la sociedad y resiliencia económica.

El dinamismo, la incertidumbre y la complejidad del entorno empresarial, incluido el cambio disruptivo causado por la pandemia de COVID-19, son los principales desencadenantes que provocan la transformación digital en el desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras.

A continuación, la Figura 13 muestra la percepción de las personas entrevistadas sobre las implicaciones que ha tenido la pandemia COVID-19 en sus empresas. Como se puede

observar, las personas entrevistadas no muestran un impacto excesivamente significativo en las variables consultadas como los resultados económicos o los recursos humanos de la empresa.

Figura 13. Implicaciones de la crisis derivada de la pandemia COVID-19

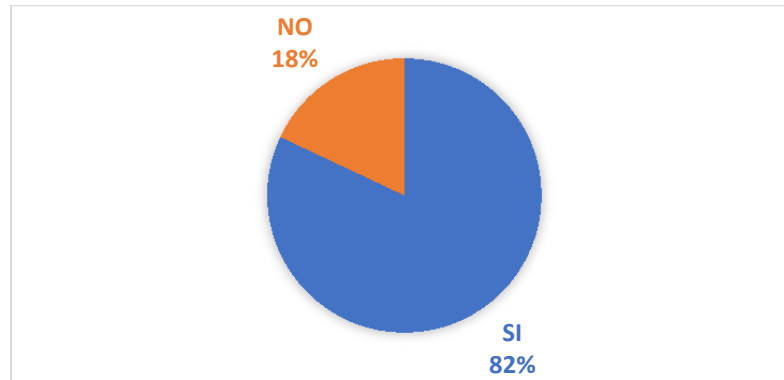


Fuente: Elaboración propia

Dada la reducción de costes e impacto sobre el medioambiente que supone la digitalización, podríamos decir que existe una cierta convergencia entre esta y la sostenibilidad. Así, este proyecto ha analizado el impacto ambiental de las iniciativas estudiadas.

A continuación, la Figura 14 muestra que en un 82% de los casos las personas emprendedoras digitales entrevistadas realizan una actividad social o medioambientalmente eficiente. Esta información, confirma que, la utilización de las tecnologías digitales, puede ayudar al desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles.

Figura 14. ¿Considera que su empresa realiza una actividad social/  
medioambientalmente eficiente?



Fuente: Elaboración propia

De hecho, algunos investigadores, consideran que las tecnologías digitales pueden ayudar a abordar los desafíos a los que se enfrentan los emprendedores sociales, basándose en la capacidad transformadora de las nuevas tecnologías que permiten cambiar los enfoques de los problemas medioambientales (Stuermer et al., 2017; Parida y Wincent, 2019).

## 9. CONCLUSIONES

Este proyecto nos ha permitido realizar una caracterización de la persona emprendedora digital a través de varios parámetros, complementarios entre sí, que nos han facilitado una visión de conjunto sobre:

- Las **características personales de la muestra**, evidenciando que el perfil medio de las personas entrevistadas posee aproximadamente 46 años y formación universitaria. Además, un dato significativo en este apartado es la existencia de una clara brecha de género. Situación sobre la que se prevé profundizar en estudios posteriores.

- La **percepción sobre las competencias digitales** de las personas emprendedoras entrevistadas, que las caracterizan como observadoras, con gran capacidad para percibir las nuevas oportunidades y los nuevos desarrollos.
- La **percepción sobre las competencias en liderazgo digital** de las personas emprendedoras; habilidades clave para que los recursos humanos de la empresa trabajen de forma efectiva tanto de forma individual como grupal. En este apartado, destacan las habilidades para la gestión del cambio en la empresa, y aquellas relacionadas con la creación de equipos de teletrabajo.
- Los procesos que se han desarrollado en la **toma de decisiones** de las personas emprendedoras digitales. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha creado nuevos modelos de negocio y nuevas formas de competir en el mercado, lo que repercute en las decisiones sobre la creación de nuevos productos, las estrategias de salida al mercado, la capacidad de adaptación y la financiación.
- La **percepción sobre el rendimiento de la empresa** respecto a sus competidores. En este apartado, las personas emprendedoras entrevistadas, destacan su capacidad de innovación en relación a la competencia, cualidad muy destacada en la gestión de una nueva iniciativa digital.
- La **situación sobre el ecosistema emprendedor** en el que se llevan a cabo las iniciativas digitales. En este epígrafe la muestra ha destacado la situación competitiva del entorno como variable más importante, así como la dificultad de encontrar nuevas oportunidades de negocio aún no explotadas.
- Las **implicaciones de la crisis derivada de la pandemia COVID-19**, así como **las implicaciones medioambientales** de los emprendimientos. Las personas entrevistadas, no declaran haber sufrido una gran repercusión derivada de la pandemia. Además, un porcentaje amplio de la muestra desarrolla una actividad medioambientalmente eficiente.

Los resultados obtenidos nos ofrecen una visión más amplia de la situación del emprendimiento digital y sus implicaciones sobre el entorno. Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de empresas tiene un interés particular por su alto impacto en el

desarrollo económico y la dinamización de las economías desarrolladas; y en muchos casos además, por su intensa orientación medioambiental.

Como limitación del presente proyecto, podemos apuntar que muchas de las cuestiones planteadas solicitaban una evaluación subjetiva de la persona encuestada por lo que se limita a las percepciones de la muestra. Por otro lado, no se dispone de una muestra nacional que pueda aportar conclusiones más amplias sobre los resultados.

Como estudios futuros sería conveniente ampliar la muestra y avanzar en la diferencia de género detectada en las características iniciales de la misma. Así, se podría realizar un estudio comparativo entre empresas creadas por hombres y por mujeres para analizar en mayor profundidad las posibles barreras que estas encuentran en la puesta en marcha de las mismas. Asimismo, sería interesante conocer qué partes del marco legal, económico o estratégico son las que dificultan más la creación de las empresas digitales fundadas por mujeres.

## 10. REFERENCIAS

- Almus, M., & Nerlinger, E. A. (1999). Growth of new technology-based firms: which factors matter?. *Small business economics*, 13(2), 141-154.
- Atsuko, O., & Karazhantva, A. (2020). Digital resilience against COVID-19. Bangkok: United nation ESCAP. Disponible en: [https:// www.unescap.org/blog/digital-resilience-against-covid-19#](https://www.unescap.org/blog/digital-resilience-against-covid-19#)
- Bandera, C., & Passerini, K. (2020). Personality traits and the digital entrepreneur: Much of the same thing or a new breed?. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), 81-105.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bogdanowicz, M. (2015). Digital entrepreneurship barriers and drivers. *European Commission*.
- Bosma, N., & Kelly, D. (2019). *Global entrepreneurship monitor, The 2018/2019 Global Report, Grafica Andes, Chile*. ISBN-978-1-9160188-1-1.

- Davidson, E., & Vaast, E. (2010, January). Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. A. (2014). From the Homo Entrepreneur to the Contemporary Entrepreneur: The Evolution of the Entrepreneurial Characteristics From 1848 To 2014. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, *13*(3), 123-140.
- Galindo, M. Á., & Méndez-Picazo, M. T. (2013). Innovation, entrepreneurship and economic growth. *Management decision*.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, *7*(5).
- Guthrie, C. (2014). The digital factory: A hands-on learning project in digital entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, *17*(1), 115.
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V., & Hung, Y. T. C. (2012). Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a Web 2.0 networked world. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *9*(06), 1250045.
- Hudek, I., Širec, K., & Tominc, P. (2019). Digital skills in enterprises according to the European digital entrepreneurship sub-indices: Cross-country empirical evidence. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *24*(2), 107-119.
- Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, *4*(3), 290-303.
- Jain, R., & Ali, S. W. (2013). Self-efficacy beliefs, marketing orientation and attitude orientation of Indian entrepreneurs. *The Journal of Entrepreneurship*, *22*(1), 71-95.
- Janssen, J., Stoyanov, S., Ferrari, A., Punie, Y., Pannekeet, K., & Sloep, P. (2013). Experts' views on digital competence: Commonalities and differences. *Computers & Education*, *68*, 473-481.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Dryden Press.
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, *22*(1), 1-17.

- Markus, M. L., & Loebbecke, C. (2013). Commoditized digital processes and business community platforms: New opportunities and challenges for digital business strategies. *Mis Quarterly*, 37(2), 649-653.
- Meyer, N., & de Jongh, J. (2018). The importance of entrepreneurship as a contributing factor to economic growth and development: The case of selected European countries. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(4 (J)), 287-299.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383(1), 23-30.
- Motohashi, K. (2005). University–industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System. *Research policy*, 34(5), 583-594.
- Parida, V., & Wincent, J. (2019). Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 1-19.
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169.
- Storey, D. J., & Tether, B. S. (1998). Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union. *Research policy*, 26(9), 1037-1057.
- Stuermer, M., Abu-Tayeh, G., & Myrach, T. (2017). Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. *Sustainability science*, 12(2), 247-262.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small business economics*, 24(3), 335-350.
- Zhao, F., & Collier, A. (2016). Digital entrepreneurship: Research and practice.