



Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Módulo 3 – Empresariado femenino

Manual del profesor



Erasmus+

The “Thrive! El proyecto Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa ”tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación que es necesario para sobrevivir. Los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL



arteveldde university college ghent
MEMBER OF GHENT UNIVERSITY ASSOCIATION



© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:

Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu



Erasmus+

Después de la prueba de los materiales de aprendizaje por parte de los socios del proyecto en sus países de origen, se sugirió que las siguientes adiciones fueran relevantes para el manual del maestro.

Contratación de mujeres empresarias.

El curso de emprendimiento femenino fue probado en los Países Bajos y en España. En los Países Bajos fueron reclutadas empresarias. El reclutamiento de empresarias dentro de la industria creativa fue realmente desafiante. Tomó tiempo, esfuerzo y contacto personal intensivo. A las empresarias les resultaba difícil hacer tiempo para educarse a sí mismas. En España, un total de 36 mujeres estudiantes de educación sobre el VAT participaron en el curso.

Modularidad y adaptabilidad.

Los materiales de aprendizaje están diseñados para ser modulares y adaptables, lo que significa que los materiales no necesariamente deben tratarse "como están", pero se invita a los profesores y alumnos a adaptarlos y seleccionar elementos que consideren valiosos y omitir otros elementos. Algunos elementos son obligatorios para dirigir el curso de la mejor manera posible para los estudiantes. La exploración de autoevaluación es un elemento obligatorio. Esta exploración debe ser completada por los estudiantes en la primera lección porque este es el punto de partida de su propio plan de desarrollo personal. Además, le dará al profesor una perspectiva para diseñar el curso lo más personal posible. Es importante completar esta exploración como profesor también para comprender y reaccionar ante las preguntas de los alumnos.

Además, tenga en cuenta que hay tres tipos de empresarias que pueden participar en el curso. Hay estudiantes mujeres que todavía no tienen su propia compañía. Los estudiantes también pueden ser empresarias dentro de la industria creativa que gestionan su propia empresa. El tercer tipo de mujeres empresarias son mujeres que trabajan dentro de compañías más grandes que suben la escalera dentro de esta empresa al emprender acciones empresariales (intraemprendedores).

Para ambos tipos de emprendedoras, el contenido y el punto de partida del curso son y serán diferentes. Dentro del piloto en los Países Bajos había algunos intraemprendedores. A estos estudiantes les resultó difícil traducir algunas tareas a su situación. Nuestra recomendación es conocer el tipo de estudiantes y ajustar el material de aprendizaje en consecuencia.

Dentro del curso, seguimos el modelo 7S, encontramos que la teoría era desconocida, por lo que dedicamos mucho tiempo a hacerlo práctico. Por lo tanto, el know-how empresarial es realmente importante. Tenga más tiempo en cuenta cuando el espíritu empresarial y la teoría de la gestión sea totalmente nuevo para los estudiantes. La tarea final del curso es desarrollar su propio lienzo de modelo de negocio.

Gestión de clases y papel del profesor.

Las pruebas demostraron que el maestro debería estar realmente bien preparado antes de comenzar una lección. Se debe tener en cuenta el tiempo de preparación para los profesores. Dentro del manual del maestro, hay mucha guía y material de aprendizaje para el maestro. El maestro tiene un rol facilitador y también un rol muy importante como entrenador. Debido a que el curso se enfoca en el desarrollo de competencias empresariales, la orientación personal y el entrenamiento de los estudiantes a lo largo del curso es crucial. Debe haber múltiples conversaciones individuales con los estudiantes para guiarlos en su camino personal hacia el éxito empresarial.

Prefacio del curso de emprendimiento femenino.

Bienvenidos al curso de emprendimiento femenino. Es un curso de emprendimiento especialmente desarrollado para mujeres emprendedoras dentro de la industria creativa y para mujeres y estudiantes que desean convertirse en emprendedoras dentro de la industria creativa. El curso cubre todos los aspectos empresariales de la gestión de una empresa. Además de los aspectos empresariales dentro del curso, las competencias se agregan a cada paso del viaje empresarial para diseñar su negocio de manera óptima. La investigación en emprendimiento muestra a los empresarios como hombres blancos con cabello de color claro y ojos azules. Es la concepción dominante de los emprendedores. Las competencias empresariales son, por lo tanto, vistas como competencias masculinas, que solo los hombres poseen o pueden desarrollar. Nada podría estar más lejos de la verdad, las competencias no son masculinas ni femeninas, se identifican según la situación, como las competencias empresariales. Las competencias empresariales se definen como las características subyacentes que posee una persona, lo que da como resultado la creación de una nueva empresa. Esta definición de espíritu empresarial es: cuando actúa sobre oportunidades e ideas y las transforma en valor para los demás. El valor que se crea puede ser financiero, cultural o social (FFE-YE, 2012).

La investigación sobre las competencias empresariales y las diferencias en la forma en que los hombres y las mujeres actúan sobre estas competencias muestran que hay cinco competencias empresariales en las que los hombres y las mujeres actúan de manera significativamente diferente. Se trata de la autoeficacia, la toma de decisiones, el estilo de gestión, la capacidad de la red y la tolerancia al riesgo.

En una investigación reciente, se ha desarrollado el "Marco de Competencia Empresarial", encargado por la Comisión Europea. Este marco, también conocido como EntreComp, tiene como objetivo crear un consenso en torno a un entendimiento común de la competencia empresarial mediante la definición de 3 áreas de competencia (en acción, recursos e ideas y oportunidades), una lista de 15 competencias, resultados de aprendizaje y niveles de competencia, que Las iniciativas actuales y futuras pueden referirse. EntreComp también incluye las cinco competencias empresariales distintas, combinadas o no con otras competencias.

Aunque no hay competencias femeninas o masculinas, debido a nuestra historia, las mujeres sí desarrollaron algunas competencias a través de la evolución de la humanidad. La posición femenina dentro de nuestra sociedad todavía está detrás de la posición de los hombres. La condición sociocultural (o la falta de ella) de las mujeres se percibe principalmente como una desventaja, pero las mujeres han desarrollado algunas competencias más que el hombre debido a su posición. El rol principal de las mujeres con responsabilidades familiares y domésticas llevó a la preocupación femenina por los aspectos relacionales en tantos roles de apoyo. Las competencias que las mujeres desarrollaron a lo largo de los años son la capacidad de adaptarse a la situación, la conciencia social, la capacidad de delegación y la capacidad de participar en la planificación a largo plazo. Estos se presentan como valiosos recursos explotables de la organización. Por lo tanto, al seguir este curso, se centrará en el desarrollo de sus competencias empresariales como empresario, pero también aprenderá a explotar sus "competencias femeninas típicas" en beneficio de su negocio.

Deseamos a sus estudiantes una carrera exitosa!

Table of Content

Prefacio del curso de emprendimiento femenino	2
Resultados de aprendizaje parte 1.	7
Curso de preparacion 1.....	8
Curso 1.	8
Información Adicional.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Resultados de aprendizaje parte 2.	15
Curso de preparacion 2.....	15
Curso 2.	16
Trabajo 1.3. Pon a prueba tu declaración de misión	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Resultados de aprendizaje parte 3.	22
Curso de preparación 3.....	22
Curso 3..	24
Resultados de aprendizaje parte 4.	32
Curso de preparación 4.....	32
Curso 4.	33
Estrategia.....	33
Estructura	36
Sistemas	37
Estilo.....	38
Personal.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Habilidades	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Valores compartidos	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Introducción al curso de emprendimiento femenino.

El curso de emprendimiento femenino consta de cuatro partes. La parte 1 introduce las competencias del sujeto. Se lleva a cabo una extensa investigación sobre las competencias empresariales y la forma en que las mujeres explotan las competencias. Además, se ha investigado la diferencia entre la forma en que los hombres y las mujeres actúan sobre las competencias en relación con el espíritu empresarial.

La segunda parte es sobre el análisis del negocio interno, el microanálisis. Esta parte trata sobre determinar la base de la empresa y tener un marco para desarrollar la estrategia de la empresa. En esta parte comienza el modelo 7S, empezando por la estrategia.

La tercera parte es sobre el entorno externo, el análisis externo consta de dos capas, macro y meso. El análisis macro se refiere a las tendencias y desarrollos que tienen una influencia sobre las empresas, pero las empresas no influyen en las tendencias y desarrollos. El entorno meso consiste en analizar los clientes, la distribución, los competidores y las partes interesadas. El análisis de los clientes incluye el análisis del mercado, la segmentación del mercado y las necesidades de los clientes. El análisis de distribución da una idea del camino, la función y el canal de distribución. El análisis de la competencia consiste en el análisis del poder del entorno de la competencia. Evidentemente, esta parte también trata sobre la estrategia del negocio.

La última parte, la cuarta parte de este curso, trata sobre la alineación de todos los aspectos comerciales con la estrategia. El enfoque está en las otras 6S (estructura, sistema (s), estilo, habilidades, personal, valores compartidos). Durante todo el curso, las competencias serán evaluadas, desarrolladas, combinadas con el negocio y mejoradas. El objetivo final es alinear los aspectos comerciales del negocio de las empresarias y desarrollar las competencias necesarias para llevar a cabo el negocio con éxito.

Primero se explicará el método de enseñanza. Usted es libre de adaptarse a medida que avanza para adaptar las tareas o complementarlas con otras tareas. Además, el orden del curso puede ser diferente a medida que intenta satisfacer las necesidades de sus estudiantes / empresarias que estudian el curso. Tenga en cuenta que las partes consisten en un consejo de preparación seguido de la lección.



Método de enseñanza.

Preparación antes del curso.	<p><u>Curso de preparación 1.</u></p> <p>Describa un negocio ficticio en el que los estudiantes pueden realizar el curso (en caso de que no sean propietarios de un negocio).</p> <p>Y así...</p>
El manual del profesor consiste en una teoría que debe enseñarse a las estudiantes / empresarias. Las letras del alfabeto mostrarán las partes teóricas.	<p>A. <u>Enseñar teoría de competencias (prepara tus conocimientos sobre el tema).</u></p> <p>B. <u>Enseñar teoría de las competencias empresariales femeninas (preparar sus conocimientos sobre el tema)</u></p> <p><u>Y así...</u></p>
Además de la teoría, un juego y varias tareas deben liderarse para que las estudiantes / empresarias puedan dominar. La tarea explica lo que deben hacer las estudiantes / empresarias (es una copia de las tareas escritas en el manual de práctica del estudiante). Después de describir la tarea, los textos de "hacer" (por ejemplo, 1. Explique el método STARR) lo guían para enseñar y apoyar a las empresarias / estudiantes para que se desempeñen con éxito en las tareas.	<p>Tarea 1: Juego "¿Quién soy yo?"</p> <p>= La tarea que los estudiantes / mujeres. Los empresarios deben realizar.</p> <p>1. Explique el método STARR. = Acción que usted como maestro debe emprender dentro de las lecciones para que la estudiante / empresaria se desempeñe exitosamente en la tarea</p> <p>2. Explica las rondas. = Acción que usted como maestro debe emprender dentro de las lecciones para que la estudiante / empresaria se desempeñe exitosamente en la tarea</p> <p>3. Inicia el juego y lidera el juego (1h) = Acción que usted como maestro debe emprender dentro de la</p> <p>4. Evaluar el juego. = Acción que usted como maestro debe emprender dentro de la</p> <p>Y así...</p>

Part 1. Competencias

Resultados de aprendizaje parte 1.

Objetivo general de la lección.

En esta lección, los estudiantes se conocen a sí mismos en relación con su papel empresarial. Reflexionan sobre sus habilidades y competencias personales. Adquieren conocimientos sobre las competencias empresariales sobre las que las mujeres actúan de manera diferente a como lo hacen los hombres. Analizan cómo sus habilidades coinciden con las competencias empresariales para que puedan mejorar las competencias empresariales que creen que necesitan mejorar para ser un empresario exitoso. Ellos pronostican qué competencia futura necesitan para realizar la continuidad del negocio. A lo largo del curso, crearon su cartera que los estimulará a tomar medidas para desarrollar competencias que son importantes para su éxito empresarial. Usted apoya su desarrollo empresarial programando el tiempo para discutir su portafolio personalmente..

Los resultados del aprendizaje

Al final de la lección los alumnos.:

Conocimiento

- Saber qué implican las competencias.
- Saber por qué las competencias son importantes para el emprendimiento exitoso, las competencias empresariales.
- Conocer las diferencias de hombres y mujeres al acercarse a las competencias empresariales.
- Sepa qué competencias empresariales debe desarrollar para el futuro.

Habilidades

- Reflexione sobre situaciones en las que se necesitaban competencias empresariales y aprendiera de su comportamiento en ciertas actividades empresariales.
- Reconocer las competencias empresariales que necesitan mejorar para ser un empresario exitoso
- Pronostique qué competencias empresariales necesitan desarrollar para el futuro
- Aprovechar sus “competencias femeninas típicas” en favor de su negocio.

Actitudes

- Explotar conscientemente sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio)
- Desarrollo de la competencia autoeficacia y fomento de la confianza empresarial.

Resultados de aprendizaje adicionales

Debido a que el curso se enfoca en mejorar su propio negocio (futuro), podrán:

- Explicar qué competencias empresariales son necesarias para mejorar en favor de su negocio (futuro)
- Explique por qué estas competencias empresariales son necesarias para mejorar.
- Derivar acciones a partir del análisis de sus emprendimientos.

Curso de preparación 1.

Describa un negocio ficticio en el que los estudiantes pueden realizar el curso (en caso de que no sean propietarios de un negocio). Las tendencias y los desarrollos en su país deben guiarlo a través de la descripción de un negocio ficticio pero realista. Este ejemplo de negocio será el negocio de los estudiantes durante el curso.

Curso 1.

A. Enseñar teoría de competencias (prepara tus conocimientos).

El concepto de "competencia" se utiliza en muchas áreas diferentes de investigación, incluida la psicología, educación, gestión, recursos humanos y sistemas de información. También se usa en una variedad de formas, a veces como sinónimo de rendimiento, otras como habilidad o rasgo de personalidad. Dentro de este curso la definición de competencia se define de la siguiente manera.

Las competencias son las características personales que se reflejan en el comportamiento de las personas, a menudo relacionadas con el desempeño laboral exitoso.

Las competencias se ven a menudo como un conjunto de tres características de una persona. Estos son conocimientos, habilidades y actitud. Se trata de lo que una persona sabe (conocimiento), puede hacer (habilidades) y lo que él o ella se define por sus acciones (actitud).

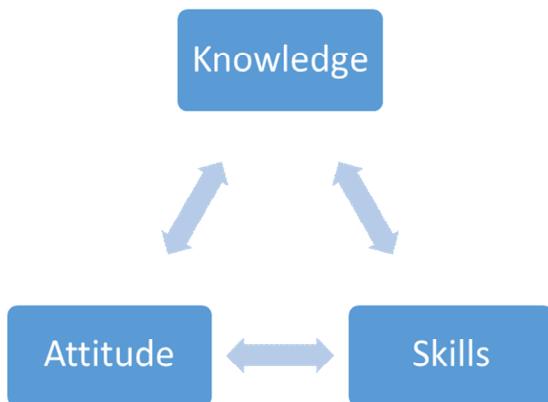


fig.1. Competencia

La competencia es un facilitador, que proporciona los medios para un mejor desempeño. Debido a que es difícil evaluar la competencia, el rendimiento a menudo se utiliza como un proxy para ello. Sin embargo, aunque estos conceptos están relacionados, otros factores además de la competencia, como la motivación, el esfuerzo y las condiciones de apoyo, pueden influir en el rendimiento real. Además, la competencia no implica necesariamente el desempeño.

Asignación 1.0. Juego "¿Quién soy yo?" (Definiendo tus competencias generales)

Módulo 3 - emprendimiento femenino

Tú eres el líder del juego "¿Quién soy yo?". Es un juego de competencia. Los usos del juego del Método STARR.

1. Explique el método STARR.

Situación

- Describir una situación en la que actuó de acuerdo con la competencia en cuestión
- ¿Quiénes estaban presentes?
- ¿Dónde tuvo lugar?

Tarea

- ¿Cuál fue la tarea a realizar?
- ¿Qué papel se esperaba de ti?

Acción

- ¿Qué acciones realizaste?
- ¿Cómo lo manejaste?

Resultado

- ¿Cuál fue el resultado de tus acciones?
- ¿Cuál fue el efecto de tus acciones sobre ti y los demás?

Reflexión

- ¿Fue adecuadamente? (¿Fue suficiente?)
- ¿Qué mejora es posible?
- Dar un ejemplo de una acción que mejoraría el resultado.

Este método te ayuda a describir las competencias en contexto. El juego consiste en rondas.

2. Explicar las rondas

Ronda 1: Coloque las tarjetas de competencia sobre la mesa, tómese unos minutos para leerlas. Elija dos tarjetas de competencia que considere una de sus fortalezas.

Ronda 2: Utilice el método STARR para conocer mejor sus fortalezas. El Método STARR consta de los siguientes pasos:

Ronda 3: elige dos cartas de competencia que consideres una de tus debilidades. Estas competencias deseas tenerlas, pero no las posees en este momento.

Ronda 4: Utilice el método STARR para conocer mejor sus debilidades.

3. Inicia el juego y lidera el juego (1-1,5h)

4. Evaluar el juego.

EXPLORACIÓN de asignación: complete la exploración de diagnóstico digital de emprendimiento femenino a través de <https://zelfscan.eu/entrepreneurs/>

Después de que los estudiantes / mujeres emprendedoras completaron la exploración diagnóstica, déjelos guardar el resultado y enseñar la teoría sobre las competencias empresariales femeninas.

B. Enseñar teoría de las competencias emprendedoras. (prepara tus conocimientos)

Dentro de la industria creativa, la investigación se lleva a cabo comparando las competencias de las empresarias con las de los empresarios masculinos. Se examinó un conjunto de competencias. Los resultados muestran diferencias distintivas en la actitud entre hombres y mujeres con respecto a los cinco temas, la autoeficacia (motivación), la toma de decisiones (financiera), la gestión, la capacidad de la red y la tolerancia al riesgo. Estas competencias están definidas por el Marco de Competencia de Emprendimiento (EntreComp).

Autoeficacia (y autoconciencia): la creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea, influye en el desarrollo tanto de las intenciones empresariales como de las acciones o conductas.

Esta competencia se define dentro del área de competencia de recursos del marco EntreComp. La autoeficacia se define como un recurso personal. Lea el marco EntreComp para obtener más información (adjunto a este curso). Este recurso debe traducirse en tomar medidas. Desarrollar su competencia de autoeficacia significa que su creencia individual en su habilidad innata para alcanzar sus objetivos aumenta y usted se vuelve más seguro de sí mismo.

La literatura muestra que los hombres obtienen puntuaciones más altas en todas las competencias empresariales que las mujeres. Las mujeres se preguntan acerca de sus capacidades para realizar ciertas tareas, mientras que los hombres tienen demasiada confianza en sus habilidades para manejar su negocio. La investigación sugiere que se debe a la elección o la necesidad de convertirse en empresario. Para las mujeres, comenzar un negocio es visto principalmente como una elección de vida. Esto significa que es necesario para que el negocio tenga éxito. Hoy en día, aumenta el número de mujeres que eligen el espíritu empresarial para una mayor realización profesional. Si la necesidad no está presente, el espíritu empresarial se siente más libre.

Además, históricamente y por diferencias de género, las mujeres son percibidas como exitosas solo en relación con el ciclo de vida reproductiva. El estatus sociocultural (o la falta de él) de las mujeres, que identifica el papel principal de las mujeres con responsabilidades familiares y domésticas, reduce la credibilidad si las mujeres intentan establecer negocios de diversas maneras. Esto podría reflexionar sobre las empresarias.

Toma de decisiones (financiera): el proceso de pensamiento para seleccionar una opción lógica de entre las opciones disponibles (teniendo en cuenta las cifras financieras).

Esta competencia se deriva de las competencias financieras y de alfabetización económica, que es una competencia de recursos. Esta competencia de recursos, en combinación con la detección de oportunidades, la visión y el aprendizaje a través de la experiencia de EntreComp, lleva a una toma de decisiones o una iniciativa más válidas. En resumen, la mejora de la toma de decisiones se encuentra dentro de los recursos de movilización, con el fin de recopilar y gestionar la información y los recursos que necesita para llegar a una toma de decisiones válida.

El proceso de toma de decisiones difiere significativamente por género, especialmente en lo que respecta a decisiones financieras. Mujer empresaria tiene un enfoque diferente. Se centran en más aspectos relacionales en lugar de dinero. Los hombres son guiados por reglas, pautas y tradición comercial, principalmente enfocados en obtener capital financiero. Las mujeres abandonan las reglas y toman en cuenta el interés de otras personas. Las mujeres toman decisiones más honestas y morales que pueden afectar la obtención de capital financiero. Las mujeres también tienden a involucrar a otras personas en el proceso de toma de decisiones.

Módulo 3 - emprendimiento femenino

En comparación con los hombres, las mujeres son más activas en la búsqueda de fondos de capital de riesgo. Teniendo en cuenta el estatus sociocultural de las mujeres que hacen que las mujeres se perciban como personas no tan confiables como empresarias, es más difícil para las mujeres obtener fondos de capital. Además, el acceso a la red es más o menos un mecanismo manifiesto de exclusión de género. Eso, más el hecho de una representación insuficiente de las mujeres en la industria financiera dificulta que las empresarias obtengan capital financiero. Además, las empresarias a menudo operan en sectores donde el capital es menos evidente. Esto es inmediatamente de la influencia de la obtención de capital financiero.

Gestión: Motivar y apoyar a otros para alcanzar objetivos organizacionales.

Esta competencia se define dentro del área de competencia "en acción" del marco EntreComp. La gestión se acompaña de la planificación, lo que significa que la gestión debe ser estructurada y planificada y ad hoc, no incidental. Esta competencia se deriva de los recursos personales de un empresario. Además, la movilización de otros está estrechamente relacionada con la gestión del capital humano. Lea el marco EntreComp para obtener más información (adjunto a este curso).

La mayoría de las mujeres poseen características de gestión cercanas a un líder transformador, que buscan fomentar interacciones positivas y relaciones de confianza con y entre los empleados, compartir el poder y la información y alentar a los empleados a subordinar sus objetivos e intereses personales a fines colectivos. Esto puede derivarse de la preocupación femenina por los aspectos relacionales en tantos roles de apoyo, así como su coordinación diaria de las responsabilidades familiares y laborales. Se muestra en sus decisiones de negocios. Además, las empresarias a menudo son impulsadas por la tarea. Los hombres tienden a tener un liderazgo transaccional, que se centra en la supervisión, los procesos de negocio internos y el rendimiento. Ambos estilos de liderazgo funcionan en las condiciones adecuadas (tipo de negocio, industria, etc.). Las empresarias deben evaluar hasta qué punto su estilo de gestión complementa los diversos aspectos del negocio.

Capacidad de red: la capacidad de red y proporcionar desde la red.

Esta competencia tiene que ver con EntreComp que se deriva de la movilización de recursos, el trabajo con otros, la iniciativa y la valoración de ideas. La capacidad de red se deriva de las tres áreas de EntreComp. Implica crear ideas y ver oportunidades, pero para hacer eso necesitas ciertos recursos y, finalmente, necesitas actuar tú mismo. La red es un diálogo bidireccional.

Históricamente, las mujeres han sido excluidas de las "redes de niños viejos" en grandes organizaciones. Tal vez, esta es la razón por la cual las mujeres desarrollaron estrategias de redes diferentes a las utilizadas por los hombres. Con frecuencia, las empresarias inician los sectores de negocios en los que solían trabajar. Por lo tanto, su red es a menudo pequeña, concentrada y relacional. Prohibe el acceso a las redes de información y asistencia, que a menudo son las principales fuentes de información y contacto. Además, el estatus sociocultural de las mujeres influye en la capacidad de las empresarias para establecer contactos. Si las conexiones brindan acceso a los recursos, las mujeres tienen una grave desventaja en comparación con los empresarios masculinos.

Desafortunadamente para las mujeres, las redes por género predominan sobre las redes a través de líneas de género. Por lo tanto, es menos probable que las empresarias tengan banqueros o capitalistas de riesgo en su red. Además, el cónyuge de los hombres suele desempeñar un papel secundario. Las empresarias indican que sus esposos son su fuente de apoyo más importante, también ubicadas en su pequeña red informal. Los hombres confían en asesores externos como banqueros, abogados o contadores para obtener información, asesoramiento y apoyo.

Tolerancia al riesgo: el grado de variabilidad en los retornos de inversión que un inversionista está dispuesto a soportar.

Módulo 3 - emprendimiento femenino

En el marco de EntreComp, esta competencia se define como hacer frente a la ambigüedad, la incertidumbre y el riesgo. Esta competencia también se considera una competencia que se puede explotar directamente, es decir, una competencia en la que se requiere acción.

Las dificultades empresariales y el riesgo que conlleva el emprendimiento es inevitable. La forma en que lo manejas resulta en ganancia o pérdida. En promedio, las mujeres tienden a ser más adversas al riesgo y menos competitivas en comparación con los hombres.

“Competencias femeninas típicas”:

Además, la investigación muestra que las mujeres tienen ciertas competencias que han evolucionado a lo largo de los años de la existencia de la humanidad. Debido a las características físicas de las mujeres, históricamente se quedaron en casa criando niños. Además, lograron la casa. Las mujeres obviamente usaron habilidades de gestión para tener éxito en su coordinación diaria de las responsabilidades familiares y domésticas. Al buscar fomentar interacciones positivas y relaciones de confianza con y entre la comunidad, compartir el poder y la información y alentar a los miembros a subordinar sus objetivos e intereses personales a fines colectivos. Las empresarias son, por lo tanto, más adaptables, más conscientes socialmente, tienen una experiencia más amplia en diferentes áreas de negocios, delegan más y participan en la planificación a largo plazo. Estas competencias son naturalmente para ti como mujer. Sé consciente de tus habilidades y úsalas a tu favor.

Se puede encontrar más información sobre las competencias empresariales en el estudio exploratorio de Abdulwahab Bin Shmaila (ver documentos adjuntos).

Se puede encontrar más información sobre el EntreComp en el informe de políticas de la Comisión Europea (ver documentos adjuntos).

Asignación 2.0. Analizando la exploración diagnóstica.

1. *Explicar el objetivo de la tarea.*

Primero, describa su definición de los sujetos y escriba su puntaje (resultado del escaneo). Luego analice su actitud personal hacia los temas relacionados con su negocio (¿es un tema que debería poder dominar para tener un negocio saludable, etc.)? Decida si desea centrarse en desarrollar las competencias necesarias para dominar el tema calificando entre 0-10, 0 significa que no se enfoca en la competencia, 10 significa que se enfoca de manera imperativa (alta concentración) en la competencia. Comprueba si has llenado la tabla completa y correctamente. Finalmente, describa los temas que requieren un enfoque principal, ordénelos por la puntuación del enfoque y describa cómo el dominio del tema mejorará su negocio.

1. *Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias durante la tarea y evaluar la tarea.*

Asignación 3.0. Competencias desenredadas

1. 1. Discutir la lista de competencias con las estudiantes / empresarias.

2. 2. Complementa la lista si los estudiantes describen más competencias que las enumeradas

3. 3. Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias durante la tarea.

Asignación 4.0. El portafolio

1. *Explicar el propósito de la cartera.*

Comience a escribir su cartera. Durante este curso el portafolio será su plan de desarrollo personal. Le ayudará a desarrollar sus competencias empresariales y, por lo tanto, a usted mismo como persona. Al escribir experiencias y describir el desarrollo (o falta) de sus competencias empresariales, podrá reflexionar sobre su desarrollo, su comportamiento en ciertas situaciones y adaptar su estrategia de desarrollo personal. Es importante que seas honesto contigo mismo sin llegar a ser modesto. El portafolio formará parte de todos los cursos, comenzamos cada lección reflexionando sobre su portafolio. Antes de que tenga lugar el curso, o al comienzo de la lección, comenzará describiendo la situación inicial. Además, al final de todas las lecciones, la tarea es complementar su portafolio de acuerdo con las tareas del manual del estudiante..

La cartera cumple dos propósitos.:

1. Apoyarte para que aprendas a crecer a favor de tu negocio durante este curso y para que seas un instrumento para continuar con el desarrollo personal después de este curso.
2. Proporcionar a su tutor de conversación sobre su desarrollo personal durante este curso.

La cartera debe constar de los siguientes aspectos.:

1. Descripción de la situación inicial (en el punto de inicio de este curso)
 - a. ¿Cuál es el tema de esta lección?
 - b. ¿Qué sé sobre el tema?
 - c. ¿Qué quiero aprender y practicar?
 - d. ¿Por qué quiero dominarlo?
2. Resumen de los momentos de aprendizaje acompañados por la descripción del estado de desarrollo de las competencias aspiradas
 - a. ¿Cómo actué?
 - b. ¿Cuál fue el efecto de mi comportamiento?
 - c. ¿Logré mis metas?
 - d. ¿Estoy satisfecho con mi progresión?
3. Acciones a tomar derivadas de analizar tus momentos de aprendizaje.
4. Descripción de la ejecución de las acciones emprendidas.
5. Evaluación de las acciones ejecutadas.

1. ***Lluvia de ideas sobre las opciones de diseño para la cartera. Estimular a los estudiantes / mujeres empresarias para hacer un diseño que muestre se adapte a su negocio. Hay un ejemplo de portafolio adjunto a este manual.***

Información Adicional

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. La influencia de la autoeficacia en el desarrollo de intenciones y acciones empresariales, Blackwell Publishing Limited, Hoboken, 1994.

Abdulwahab Bin Shmailan. Compare las características de hombres y mujeres emprendedoras como estudio exploratorio, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016

Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) y Van den Brande (G). EntrepComp: El Marco de Competencia de Emprendimiento, JRC Science for Policy Report, Centro de Investigación Conjunta, 2016.

Parte 2. Conociendo tu negocio

Los resultados del aprendizaje parte 2.

Objetivo general de la lección.

En esta lección, los estudiantes aprenden cómo separar la identidad de su negocio (futuro) y su identidad personal. Aprenden cómo definir la identidad de su negocio como una entidad autónoma. A través de este proceso, aprenden sobre su necesidad de identificar su negocio a través de su propia identidad (las investigaciones demuestran que las empresarias tienen la necesidad de identificar su negocio como parte de su propia identidad). Comienzan el análisis interno de su negocio al escribir su declaración de misión utilizando diferentes perspectivas y técnicas de toma de decisiones. Además, utilizan sus competencias empresariales para promover la declaración de la misión de su empresa y aprender qué competencias personales utilizan para llevar a cabo su declaración de la misión y crear una imagen para su negocio (futuro). A lo largo de este proceso, reflexionan sobre sus competencias empresariales mediante el uso de su cartera.

Al final de la lección los alumnos:

Conocimiento

- Saber lo que es una declaración de misión
- Conozca cómo se relacionan la visión, misión y declaración de misión.
- Sepa cómo obtener las competencias de la empresa a partir de la declaración de la misión.
- Sepa cómo establecer objetivos SMART que alinean la declaración de la misión del negocio.

Habilidades

- Son conscientes de la necesidad de las empresarias de identificar su negocio como parte de su propia identidad.
- Escribe una declaración de misión usando diferentes perspectivas.
- Derive las competencias comerciales de la declaración de la misión de su negocio
- Optimizar la declaración de misión escrita utilizando diferentes técnicas de toma de decisiones.
- Establezca metas SMART que estén alineadas con la declaración de la misión del negocio y sus competencias
- Reflexione sobre sus competencias en relación con el establecimiento y la ejecución de objetivos.

Actitudes

- Explotar conscientemente sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio)
- Desarrollar la confianza en sí mismo mediante el desarrollo de la toma de decisiones de competencia empresarial

Preparación curso 2.

- Prepare la teoría sobre visión, misión, declaración de misión y estrategia (ejemplo que se muestra a continuación). Debe poder mostrar algunos ejemplos y explicar la cohesión entre la visión, la misión, la declaración de la misión y la estrategia.
- Prepare la visión, la misión y la declaración de la misión de una empresa conocida como ejemplo. Descubra cómo la visión, la misión y la declaración de la misión de la empresa se traducen en su logotipo. Esta es la preparación para la asignación 1.3.
- Preparar la teoría de los objetivos.

Courso 2.

1. Reflexionar sobre la cartera.

En la primera parte del curso Emprendimiento empresarial, completó un análisis para descubrir las fortalezas y debilidades de sus competencias empresariales personales en relación con su negocio (o su negocio futuro). Dentro de esta parte del curso, comprenderá mejor su negocio (futuro). Primero se debe escribir una declaración de misión. La declaración de misión se deriva de la visión y misión de la organización y será el comienzo del llamado micro análisis, el análisis interno de la organización.

C. Enseñar teoría de las competencias empresariales femeninas.

¿Qué es una visión?

Una visión busca delinejar hacia dónde se dirige el negocio y qué valores guían ese viaje. Nos dice el propósito de la compañía al enfocarse en el futuro y en lo que la organización existe para lograr. La declaración de la visión no debería necesitar revisión a menudo; Es la base de la empresa y se basa en las creencias fundamentales de la empresa. Estas creencias o valores fundamentales son aquellos que permanecen constantes, independientemente del clima empresarial, el nivel de beneficio o el ciclo de ventas. Muchas organizaciones optan por delinejar o enumerar específicamente sus valores fundamentales como parte de su declaración de visión. Al tomar esta ruta, recuerde que la lista debe ser corta, generalmente no más de aproximadamente 5 elementos. Estos valores no deben depender de los beneficios actuales, las tendencias actuales o las circunstancias económicas actuales. Son más constantes que eso y representan los valores fundamentales profundamente arraigados que permanecen en el corazón de la organización. Debido a que indica el propósito y los valores de la organización, la declaración de la visión a menudo influye en la cultura y las expectativas de la empresa, lo que da orientación a los empleados. Debe ser muy corto y fácil de comunicar.

¿Qué es una misión?

Al igual que la visión, la misión también le dice a todos el propósito de la organización: ¿para qué existe la organización? ¿Cuáles son los objetivos? Sin embargo, va más allá de la visión, al hacer una delineación más clara de los objetivos de la empresa y cómo se logrará la visión. En otras palabras, la misión es una forma de expresar la visión en términos prácticos. Debe ser concreto e incluir un lenguaje orientado a objetivos. Debe incluir objetivos medibles. Cada persona dentro de la organización puede evaluar si sus propias actividades servirán para ayudar a la empresa a lograr su misión.

¿Qué es una declaración de la misión?

Una declaración de misión es una breve descripción de la misión y generalmente se difunde internamente. Es utilizado por empleados, accionistas y líderes en toda la organización. Al igual que la misión, también debe ser corta. Incluso podría ser una sola frase en algunos casos.

Si bien la visión de la empresa está centrada en el futuro, la misión combina la visión de futuro con los objetivos actuales. Puede modificarse con el tiempo, pero siempre debe ser fiel a la visión y los valores de la empresa.

¿Qué es una estrategia?

Crear una estrategia empresarial es el paso final en este proceso. La definición de la visión y la misión son fundamentales antes de comenzar con elementos estratégicos. Después de todo, ¿cuál es la estrategia que intenta lograr si no es la misión de la empresa? Y cuál es la misión si no es una encarnación de la visión. Algunas organizaciones ponen pasos adicionales entre la formación de la visión / misión y la

creación de la estrategia. Por ejemplo, muchos eligen crear primero una lista general de objetivos o metas, y luego usarlos como base para la estrategia de su empresa. La estrategia de una empresa debe incluir objetivos a corto y largo plazo y debe explicar cómo se lograrán esos objetivos. Se enfoca en las acciones presentes y los resultados necesarios para acercarse más al logro de la misión. Las estrategias de la empresa evolucionan y se actualizan a lo largo del tiempo para adaptarse a factores actuales como las condiciones económicas locales y las necesidades de la empresa. ¿Tiene su organización una visión bien elaborada y fácil de comunicar? ¿Guía el comportamiento de los empleados? ¿Tu misión refleja tus valores fundamentales? ¿Es fácil vincular la estrategia de la empresa con la visión y la misión?

Ejemplos de declaraciones de misión:

Facebook:	para dar a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo sea más abierto y conectado.
Ben and Jerry's:	para crear prosperidad vinculada para todos los que están conectados a nuestro negocio: proveedores, empleados, agricultores, franquiciados, clientes y vecinos por igual.
Google:	para organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil.
Starbucks:	para inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez
Positive Gaming (Países Bajos):	para crear conceptos de juego innovadores y tecnológicamente avanzados de la mejor calidad que impregnán la mayor cantidad posible de entornos diferentes, brindando numerosos beneficios físicos y cognitivos a sus usuarios mientras se divierten.
The Print Group (Australia):	para brindar un servicio excepcional y para cumplir nuestras promesas
	La empresa de envasado (EE. UU.) Ayuda a las empresas a prosperar mediante la optimización de los procesos de empaquetado y logística después de la compra.

Asignación 1.0. Escriba la declaración de la misión de su negocio utilizando el cuestionario.

1. Guiar a los estudiantes / mujeres empresarias de forma clásica a través de las preguntas.

- ¿Por qué empecé mi negocio? (¿Por qué quiero comenzar un negocio?)
- ¿Cuáles son las características de mi negocio?
- ¿Cómo se distingue mi negocio de otros negocios?
- ¿Cuál es el propósito final de mi negocio?
- ¿Qué estándares y valores se adaptan a mi negocio?
- ¿Qué imagen quiero que tenga mi negocio?
- ¿Cómo se vería cuando mi negocio esté haciendo nuestro mejor trabajo??

2. Apoyar a las estudiantes / empresarias en la creación de su misión.

3. Apoye a los estudiantes / mujeres empresarias en resumir su misión para hacer una declaración de misión.
-

Tarea 1.1. Escribe la declaración de la misión de tu negocio usando la narración de cuentos..

1. Muestre un video sobre la narración de cuentos utilizando (uno de) los siguientes videos (o elija su propio video inspirador)
<https://www.youtube.com/watch?v=Nj-hdQMa3uA> (explicando el poder de la narración)
<https://www.youtube.com/watch?v=UE3OufWmnMY> (explicando los cinco consejos para crear una gran historia)
 2. Cuente su propia historia sobre algo (quizás usted también sea dueño de un negocio)
 3. Inspire y estimule a las estudiantes / empresarias para que cuenten su historia sobre su negocio.
 4. Use el método rojo, azul, negro en su propia historia y muestre a las estudiantes / empresarias cómo pueden encontrar su declaración de misión en su historia.
-

Tarea 1.2. Escriba la declaración de la misión de su negocio.

1. apoyar a las estudiantes / empresarias para que fusionen las dos declaraciones de misión (asignación 1.0. y 1.s)

Consejos y observaciones:

- Escribir una declaración de misión es un proceso, tómate tu tiempo.
- Una declaración de misión es parte de todas las partes interesadas de la empresa.
- Intente acortar la declaración de la misión progresivamente (menos palabras la hace más poderosa).

2. Discute todas las declaraciones de misión clásicamente.
-

Trabajo 1.3. Pon a prueba tu declaración de misión

1. Muestra tu ejemplo de la compañía famosa (ver preparación) usando la estructura a continuación.

Una declaración de misión a menudo se olvida debido a las actividades diarias del negocio y se deja acumular polvo en alguna parte. El propósito de la declaración de la misión es guiarlo a medida que trabaja para alcanzar sus objetivos, creando un gran negocio.

Una declaración de misión define los objetivos de una empresa de tres maneras importantes:

- Define lo que la empresa hace por sus clientes.
- Define lo que la empresa hace por sus empleados.
- Define lo que la empresa hace por sus dueños.

Algunas de las mejores declaraciones de misión también se extienden para incluir las dimensiones cuarta y quinta: lo que la compañía hace por su comunidad y por el mundo.

2. Apoyar el desarrollo de un logotipo..

Ver su declaración de misión (3). Realice las siguientes acciones para probar la imagen de su declaración de misión, su interpretación.

1. Añadir personalidad.
2. Cortar los volantes.
3. Cree un logotipo que refleje su declaración de misión.
4. Combina tu declaración de misión y logotipo en una imagen.
5. Sube la imagen a tus cuentas de redes sociales solicitando comentarios.
6. Reúna todos los comentarios y saque una conclusión.

Ajusta tu imagen procesando el feedback.

- 1. Haga de la tarea una tarea después del desarrollo de un boceto del logotipo dentro de la lección. Indique a las estudiantes / empresarias que guarden los comentarios que reciben y guarden los ajustes del logotipo. Reflexiona sobre la tarea del próximo curso..**
-

D. Enseñar teoría de las competencias empresariales.

Enseñar teoría de las competencias empresariales.

De la declaración de misión a sus competencias. Las competencias de su negocio representan su carácter distintivo. El carácter de su negocio es una combinación específica de características técnicas, sociales y culturales. ¿Qué valoramos nosotros como organización? ¿Cuál es nuestro carácter distintivo? ¿Cuáles son nuestros valores? Hágase estas preguntas considerando su declaración de misión.

Asignación 2.0. Cartera (3).

- 1. Los estudiantes deben definir las competencias que conlleva su negocio. Discuta el reflejo de las habilidades y competencias que los empresarios necesitan para crear una declaración de misión.**

Tarea 2.1. Define las competencias de su negocio.

- 1. Desmonte la declaración de la misión de la compañía famosa (ejemplo) (ver preparación) clásicamente.**
- 2. Identifique la (s) acción (s) y el (s) resultado (s) del trabajo.**
- 3. Escriba la (s) acción (es) y el (los) resultado (s) y defina las competencias necesarias para realizar la (s) acción (s) y logre el (loss) resultado (s). 2.0. Portfolio (s).**

1. **Los estudiantes deben definir las competencias que conlleva su negocio. Discutir el reflejo de las habilidades y competencias que los empresarios necesitan para crear una declaración de misión.**
-

Tarea 2.1. Define las competencias de su negocio.

1. Desmonte la declaración de la misión de la compañía famosa (ejemplo) (ver preparación) clásicamente.
 2. Identifique la (s) acción (es) y el (los) resultado (s) del trabajo.
 3. Escriba la (s) acción (es) y el (los) resultado (s) y defina las competencias necesarias para realizar la (s) acción (es) y logre el resultado (s).
-

- E. **Presente la teoría sobre el establecimiento de objetivos, incluya la cohesión entre la visión, la misión, la declaración de la misión, la estrategia y el establecimiento INTELIGENTE de objetivos.**

Asignación 3.0. Explorando metas

Mi negocio será rentable. ¿Qué preguntas le gustaría hacerle al empresario sobre este objetivo de negocio?

1. **Apoye a los estudiantes estimulándolos para que formulen preguntas que eventualmente se basarán en la definición de objetivos SMART. Usa tu empresa de ejemplo.**
-

Tarea 3.1. Establecer metas

1. **Discuta y responda las preguntas en la tarea.**
2. **Explica cómo funciona la convergencia.**
3. **Discutir el panorama de los objetivos de forma clásica.**
4. **Haga una descripción general de los objetivos más comunes (los objetivos descritos por la mayoría de las estudiantes / empresarias).**

Asignación 3.2. Establecer metas inteligentes

1. **Explique por qué las metas deben ser INTELIGENTES (específicas, medibles, aceptables, realistas, oportunas)**
 2. **Describa los objetivos comunes (asignación 3.1.) SMART de forma clásica.**
 3. **Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias para definir sus objetivos comerciales.**
-

Asignación 4.0. Competencias en el establecimiento de objetivos.

1. *Repetir la teoría de las competencias emprendedoras en la toma de decisiones.*
 2. *Discuta (clásicamente) qué habilidades se necesitan para poder tomar una decisión.*
 3. *Discuta qué competencias son necesarias para realizar las habilidades necesarias para la toma de decisiones.*
 4. *Deje que los alumnos evalúen las competencias personalmente..*
-

Assignment 4.1. Competences in executing goals.

Tarea 4.1. Competencias en la ejecución de goles.

1. *Explique que la creación de objetivos comerciales requiere un conjunto de competencias diferente al necesario para la ejecución de los objetivos comerciales.*
 1. *Deje que los estudiantes discutan y decidan sobre las habilidades que son necesarias para ejecutar las acciones que se necesitan para lograr los objetivos establecidos.*
 2. *Discuta qué competencias son necesarias para realizar las habilidades necesarias para la toma de decisiones.*
 3. *Deje que los alumnos evalúen las competencias personalmente..*
-

Asignación 4.2. Portafolio (4)

1. Instruir la tarea asignada; Haga un resumen en su cartera de la evaluación de las habilidades y competencias necesarias para crear su declaración de misión, para establecer objetivos efectivos y para ejecutar los objetivos correctamente.

Parte 3. Entorno

Parte de los resultados de aprendizaje 3.

Objetivo general de la lección.

En esta lección, los estudiantes realizan análisis de los alrededores de su negocio (futuro). Analizan los factores macro, los factores meso y aprenden cómo recopilar información para un análisis de riesgo. Realizan los análisis utilizando modelos empresariales. Además, pronostican los factores macro y meso para el futuro. Este escenario futuro proporcionará el conocimiento para determinar una estrategia de negocio (toma de decisiones). Durante esta parte del curso, también participarán en un juego de colaboración con sus colegas (futuros) / compañeros para mejorar el estilo de gestión de competencias y su actitud hacia la colaboración. Los guiarás a través del juego.

Al final de la lección los alumnos:

Conocimiento

- Sepa cómo realizar un análisis macro del entorno externo de su negocio (futuro)
- Sepa cómo realizar un análisis meso del entorno externo de su negocio (futuro)
- Saber derivar una estrategia de negocio a partir de los análisis externos.
- Sepa cómo resumir las influencias del análisis externo en su negocio.

Habilidades

- Reflexione sobre sus habilidades de colaboración y desarrolle su competencia en redes
- Determine la estrategia de su negocio desarrollando su competencia para tomar decisiones
- Reflexiona sobre tu estilo de gestión en un entorno de juego

Actitudes

- Explotar conscientemente sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio)
- Explotar con confianza las competencias de toma de decisiones y la capacidad de red
- Reevaluando y ajustando su actitud hacia la colaboración.
- Reevaluación y optimización de su estilo de gestión.

Curso de preparacion 3.

- Preparar la teoría del análisis externo. Tenga en cuenta que el análisis externo también es parte de la estrategia. Asegúrese de conocer la diferencia entre el análisis macro y el análisis meso.
- Prepare su conocimiento sobre el Ciclo Hype de Gartner y las tendencias y desarrollos descritos en el Ciclo Hype.
- Prepare la traducción de los factores enumerados (PESTEL) en una historia que describa el análisis externo del negocio. Use el ejemplo dado a continuación (esto también se describe en el manual del estudiante).
- Preparar una visión de los diferentes escenarios futuros de la industria creativa. Utiliza la investigación de este proyecto.
- Prepare un ejemplo del modelo de cinco fuerzas de Porter para analizar a los competidores. Usa una compañía famosa.

Lista de PESTEL - Traducción al análisis de PESTEL

Política, ambiental y jurídica.

Dentro de los factores políticos, los factores ambientales y los factores legales, el énfasis está en la sostenibilidad. La CIPF (Prevención de la contaminación integrada y control integrado) es la más importante y analiza los recursos y la eficiencia energética, la prevención de accidentes y la minimización de otros contaminantes, como el ruido y el calor. La industria de impresión es una industria altamente contaminante y los problemas ambientales incluyen: agua, grandes cantidades de agua se utilizan en la mayoría de los procesos de impresión y los cargos por agua se están introduciendo a finales de año en Irlanda del Norte. La alternativa sería la impresión sin agua, sin embargo, las impresoras son caras de comprar y ejecutar. Residuos, niveles de residuos relativamente altos son generados por el proceso de impresión. Este es también un problema social. Se cree que las emisiones, VOC's provienen de la industria de impresión. Estos pueden causar dolores de cabeza, mareos, náuseas y efectos mucho más graves si se exponen por largos períodos de tiempo. Tinta, metales pesados y recursos no renovables en tinta. La alternativa sería tintas a base de vegetales, pero no todas las impresoras. Nos centraremos en este factor ya que es el más de moda.

Económico

La desaceleración económica es la más evidente, ya que aproximadamente 200 empresas ya están en administración con 3000 empleos perdidos. Esto está contribuyendo a los altos niveles de desempleo que enfrenta el Reino Unido. Varios proveedores de papel importantes han anunciado aumentos de precios. El gigante de papel 'Sappi' dijo que aumentará el precio de ciertos tipos de papel en al menos un 10% en marzo del próximo año, sin embargo, a las empresas de impresión les resultará difícil aumentar sus precios ya que hay una subcategorización continua de los precios para garantizar los contratos. Esto significa que debemos reevaluar nuestra estrategia para hacer frente a este problema.

Social

Hazlo tu mismo. Con los ingresos disponibles más bajos y una amplia gama de paquetes más diversos disponibles, los consumidores pueden elegir imprimir por sí mismos, ya sea utilizando plantillas disponibles en Microsoft o Desktop Publishing, etc. Deberíamos investigar más soluciones B2B (business-to-business). Además, debemos investigar cómo podemos obtener del servicio al cliente cuando se imprimen ellos mismos.

Tecnológico

El avance en la tecnología tiene un impacto inevitable en la industria. Se necesita para sobrevivir y adelantarse a la competencia. Un artículo de Marketing Week informa que la tendencia de la tecnología digital y la impresión finalmente abrirán nuevos mercados. Para nuestro negocio, esto significa que debemos explorar mercados potenciales y decidir si actuaremos sobre ellos. Investigaremos qué productos lanzar, qué no lanzar y si debemos externalizar las actividades de producción en el extranjero.

El internet es otro factor tecnológico. El 73% de los hogares en el Reino Unido lo tienen con 30 millones de adultos que lo usan a diario, por lo que es una oportunidad para que la industria lo explote. La industria de la impresión podría utilizar Internet como una herramienta de pedidos en línea, lo que representa una tendencia en la demanda. Internet también podría utilizarse como un medio, por ejemplo, una campaña en línea podría mejorarse con una impresora para que coincida.

En última instancia, todos los factores deberían analizarse y considerarse con fuerza para sobrevivir en un entorno que está cambiando rápidamente. En lo que respecta al sector de empresas sociales, tienen un papel vital que desempeñar en la recuperación económica del país, ya que abordan el

desempleo social y la delincuencia o los problemas ambientales y aún apoyan el crecimiento financiero. A pesar de la recesión, las empresas sociales tienen el doble de confianza en el crecimiento futuro que las pequeñas y medianas empresas, ya que el 48% de las empresas sociales reaccionan positivamente en comparación con solo el 24% de las PYME. Desde que comenzó la recesión económica, el 56% ha aumentado su facturación con respecto al año anterior, mientras que menos del 20% la ha visto disminuir. Investigaremos de qué manera podemos convertirnos en un negocio más social, ya que se ajusta a nuestros valores.

(Preparación)

Escriba su análisis PESTEL, utilizando los factores enumerados anteriormente dentro de las 25 líneas.

Curso 3.

Primero, evalúa el portafolio con los estudiantes.

F. Enseñar teoría sobre el análisis externo (preparar sus conocimientos).

Cada negocio opera dentro de su entorno. Su entorno cambia constantemente y la empresa tiene que adaptarse a los cambios para sobrevivir a largo plazo. Es imperativo para los empresarios analizar el entorno del negocio y la interrelación entre el negocio y su entorno. El negocio también influye en su entorno. Adquirir comprensión de la influencia mutua apoyará sus decisiones comerciales.

Esta parte del curso le proporciona conocimientos y habilidades para analizar el entorno de su negocio; aprenderá a realizar un análisis externo. Para crear una estructura, el análisis externo se divide en principios básicos.

- El entorno que influye en su negocio, pero usted y su negocio no pueden influir en ellos. En términos comerciales el entorno macro.

- El entorno que tiene influencia sobre su negocio y usted y su negocio pueden influir en el entorno a cambio. Hay una influencia mutua. En términos comerciales el entorno meso.

Analizar ambos y combinarlos mejorará su visión y la confianza de ejecutar la estrategia correcta para su negocio.

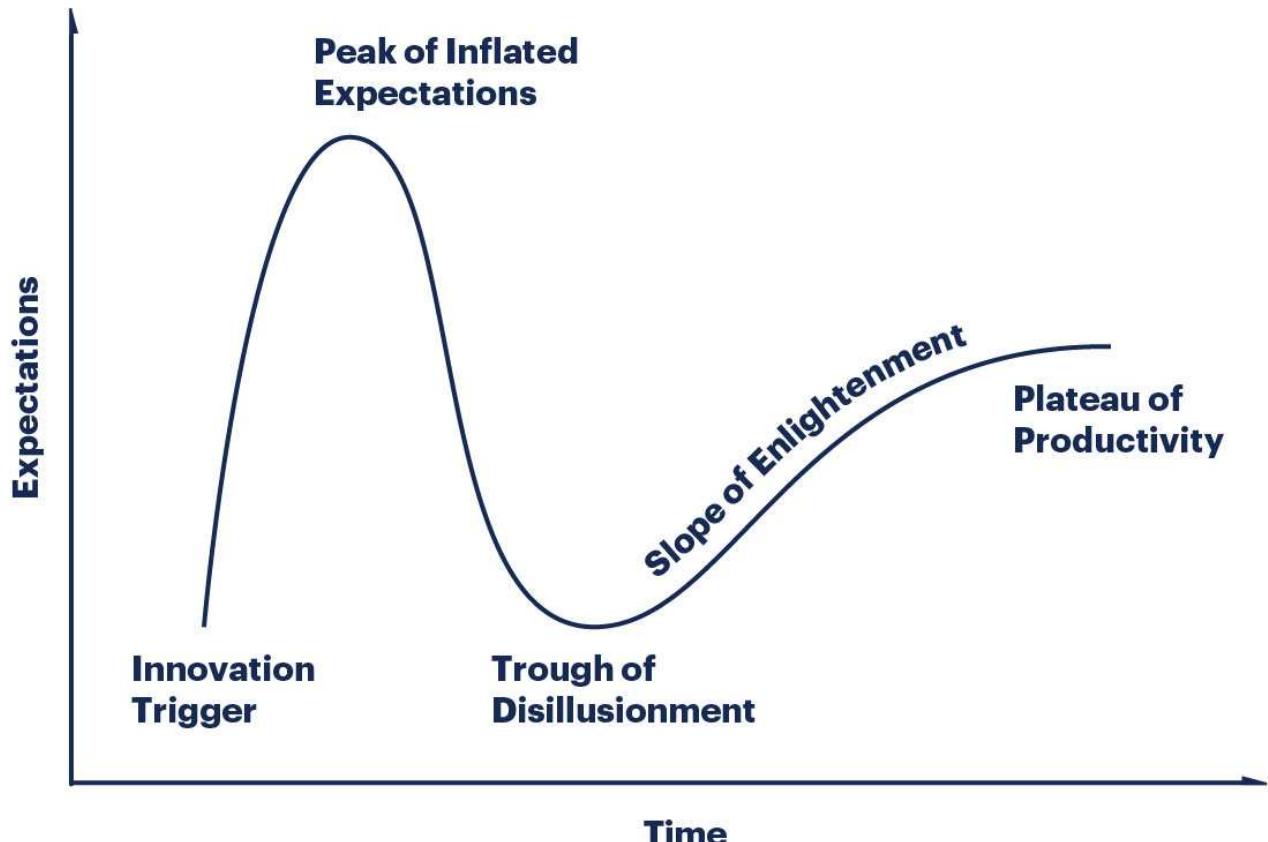
Macro – análisis

El entorno macro define las tendencias y los desarrollos que influyen en su negocio, a menudo a largo plazo. Tendencias y desarrollos que no pueden ser influenciados por su negocio. Es importante tenerlos en cuenta porque tendrán un efecto en su negocio. El análisis macro define las tendencias y desarrollos en el mundo que deben evaluarse sobre su impacto en su negocio. El análisis macro dará como resultado una visión general de las certezas e incertidumbres cruciales que se deben tener en cuenta. El modelo para analizar el entorno macro es el PESTEL, político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídico.



Tarea 1. Analice los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su negocio. (El manual del alumno separa el análisis de los factores PESTEL).

1. Explica la diferencia entre una tendencia y un desarrollo. Una tendencia es un desarrollo que continúa a largo plazo y es parte de su estilo de vida. Por lo tanto, tiene una gran influencia en la cultura y la experiencia de todos nosotros.
2. Muestre el video de la megatendencia de digitalización
<https://www.youtube.com/watch?v=rg37kafMsWk&feature=youtu.be>
3. Explique el propósito del video: La digitalización es la tendencia general que domina el debate sobre el futuro del sector y el trabajo.
4. Muestre el video de una revisión sobre tendencias y desarrollos que tuvo lugar en
<https://www.memjet.com/blog/2018-print-industry-trends-year-in-review/>
5. Estimular a las estudiantes / empresarias para que reaccionen ante el video. Pregúnteleles qué tendencias o desarrollos se derivan de la digitalización de megatendencias.
6. Muestre el Ciclo Hart de Gartner (vea el adjunto 3.1 para las tecnologías emergentes) y explique varias tendencias y desarrollos. Estimule a los estudiantes a predecir qué influencia pueden tener las tendencias y los desarrollos específicos sobre la industria creativa y sus negocios (futuros).



1. Apóyalos a través de todos los factores PESTEL.
 2. Muéstrelas cómo escribir una historia con todas las tendencias enumeradas, vea la preparación.
-

G. Teach Enseñar teoría sobre el futuro de la industria creativa (preparar sus conocimientos).
 Utilice la investigación de Thrive Developments, los perfiles futuros de la empresa y las habilidades empresariales (ver adjunto)

1. Discuta las diversas previsiones del futuro de la industria creativa, basadas en la primicia del negocio;
 - juegos
 - agencias de marketing digital
 - firmar y mostrar
 - empresas de envasado
 - Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.
-

H. Enseñar teoría sobre el análisis meso.

El entorno meso consiste en las tendencias y desarrollos dentro de la industria en la que se encuentra su negocio, en su entorno directo.

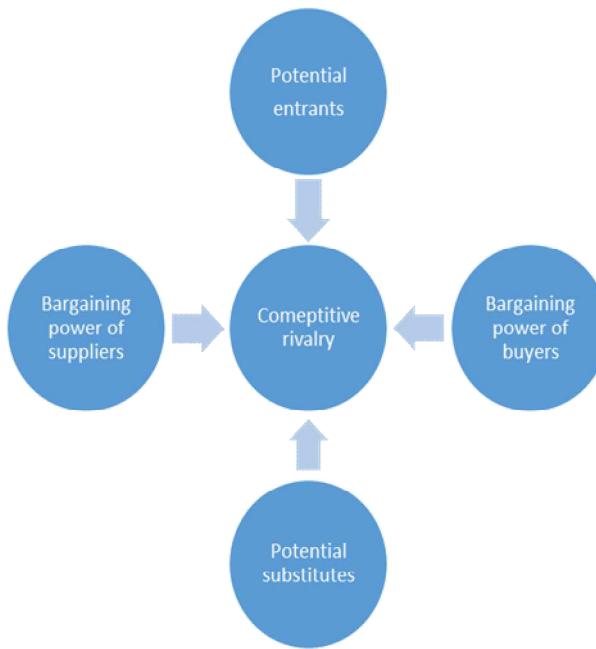
El análisis de la industria se estructura a través de cuatro aspectos, a saber, los clientes, la distribución, los competidores y las partes interesadas. El análisis de los clientes incluye el análisis del mercado, la segmentación del mercado y las necesidades de los clientes. El análisis de distribución da una idea del camino, la función y el canal de distribución. El análisis de la competencia consiste en el análisis del poder del entorno de la competencia. Porter, un profesor estadounidense, desarrolló un modelo para analizar competidores, el modelo de las cinco fuerzas. Este modelo se basa en las creencias de que hay cinco poderes de competencia. Cada fuerza que se debe examinar es propia para optimizar sus actividades de marketing. Las fuerzas son "poder de negociación de los proveedores", "amenaza de sustitutos", "poder de negociación de los compradores", "amenaza de nuevos participantes" (movilidad) y la intensidad de los competidores (rivalidad competitiva) dentro de la industria. En general, cuanto más competitiva es la industria, menos atractiva es para ingresar. Dentro de este curso el enfoque está en clientes y competidores. La distribución y las partes interesadas no se tienen en cuenta en este curso.

1. Discutir los aspectos de clientes y competidores del análisis meso..

CLIENTE:

- ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
- ¿Qué beneficio obtienen los clientes actuales y potenciales al comprar nuestro producto?
- ¿Dónde - nuestros clientes actuales compran nuestro producto / servicio?
- ¿Cuándo nuestros clientes compran nuestros productos / servicios?
- ¿Por qué - compran nuestros productos? ¿En qué necesidad se proporciona la compra de nuestros productos?

COMPETIDOR:



Tarea 2.1. Explorando las necesidades de sus clientes.

1. Apoyar a las estudiantes / empresarias en la exploración de las necesidades de sus clientes.

2. Siga la tarea.

Primero, defina los productos y / o servicios que su empresa tiene para ofrecer. En segundo lugar, responda las preguntas indicadas anteriormente por producto. Tercero, divida a sus clientes en características como la cantidad de compras o necesidades.

Producto/Servicio	Quien	Qué	Donde	Por qué

3. Establezca criterios de ejemplo para mostrar cómo se pueden agrupar los clientes según sus características. Explique por qué agrupar clientes puede ser beneficioso.

4. Apoyar a las estudiantes / empresarias en agrupar a sus clientes con sus propios criterios.

Tarea 2.1.1. Dinámica de sincronización (JUEGO)



Objetivos	Dificultades	Material
<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un alto grado de concentración. - Unificar un solo objetivo común para el grupo. - Obtener un alto nivel de productividad. - Trabajar en grupo sin excluir a nadie. - Observar el resultado de un trabajo difícil realizado en equipo. - Practicar la escucha. 	<ul style="list-style-type: none"> - La actividad se realizará con los ojos tapados, no verá ni el entorno físico ni los demás participantes. - El orden del ejercicio no se realizará de manera correlativa en cuanto a la posición física de los participantes en el aula. - Requiere de la máxima atención auditiva, un poco de sentido utilizado, "escuchar". 	<p>El maestro debe proporcionar un vendaje para cubrir los ojos de cada uno de los estudiantes.</p> <p>Provisión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forme un círculo con los estudiantes para poder sentarse uno frente al otro - Mantener una pequeña distancia entre cada uno de los participantes en la dinámica.

Mecánica

1. Sienta a los estudiantes en un círculo
2. Proporcionar un vendaje a cada uno de los alumnos.
3. Pasar a la venda y guardar silencio.
4. Explicar la dinámica:

En el caso de tener 12 participantes, se trata de contar de 1 a 12 (el número final es igual al número de participantes en el ejercicio, en el caso de 16 los participantes contarán de 1 a 16).

El orden en el que cada estudiante dirá un número será marcado por el maestro, ya que tocará el hombro de cada estudiante, quien dirá en voz alta el número asignado. El orden nunca se correlacionará en el círculo formado por los estudiantes, el profesor debe omitir el orden para que los números se reciten de manera no correlativa en la posición de los estudiantes.

Una vez que los participantes sepan qué número les han asignado, el maestro les indicará que comiencen la secuencia de números comenzando con el 1 al último número asignado, de esta manera todos los participantes habrán participado en esta primera prueba.

El próximo desafío será repetir el ejercicio, pero contando hasta 100, de tal manera que al llegar al último número asignado en el primer ejercicio (12), la persona asignada al número 1 seguirá la secuencia con el número 13, y El resto de los participantes harán lo mismo cuando la secuencia les corresponda. Tendrán que completar la serie hasta 100, en caso de que alguien cometa un error, volverán a comenzar desde 1 hasta que alcancen la serie completa sin errores hasta 100.

Una vez que se haya alcanzado el objetivo de alcanzar 100, los participantes pueden quitarse la venda y terminar la dinámica.

El profesor luego comentará sobre lo sucedido.

Aprendiendo reflexiones

¿Qué pasó en la dinámica? Pregunte a los estudiantes qué sentimientos sintieron cuando tenían los ojos vendados y les faltaba el sentido de la vista.

- La inseguridad.
- Reubicación
- Nervios.
- Desarrollo de la capacidad auditiva.
- Concentración
- Seguridad
- Trabajo en equipo
- Efectividad
- Empoderamiento
- Miedo escénico

El ejercicio es un ejemplo de que cualquier grupo, si desea trabajar en equipo, puede hacerlo, y si logra un alto nivel de concentración en lo que está haciendo, el resultado es que la velocidad a la que trabaja es mucho mayor. Todos estamos entrenados para hacer lo que proponemos, y siempre es más fácil cuando lo hacemos en equipo, los objetivos se vuelven más alcanzables.

Vea los resultados de la dinámica de lo que perciben los estudiantes, es importante que reflexionen sobre lo que sucedió. Se trata de empoderarlos para cualquier otro trabajo..

Tarea 2.2.2. t / m 2.2.5 Análisis de los competidores (El manual del estudiante separa el análisis de las fuerzas del modelo de las cinco fuerzas).

1. *Enseña cómo funciona el modelo mostrando el ejemplo que preparaste.*
2. *Pregunte a los estudiantes quién es el competidor más grande de Nike. Responderán a Adidas u otras marcas deportivas, pero Apple / Samsung / Huawei son los competidores más grandes. Los adultos jóvenes tienen que elegir entre comprar zapatillas caras o un teléfono inteligente caro.*
3. *Permitales hacer una lluvia de ideas sobre qué tipo de competidores que aún no operan en la industria creativa podrían ingresar y convertirse en competidores (= nuevos participantes ☰ Modelo Porter)*
4. *Siga el manual del estudiante para ayudar a los estudiantes / mujeres empresarias a ejecutar el modelo de cinco fuerzas de Porter en sus competidores.*
5. *Tarea 2.2.7. Reescribiendo el análisis para un análisis de la competencia.*

1. Apoye a los estudiantes / empresarias a escribir un análisis completo de los competidores utilizando los resultados del modelo de cinco fuerzas.

I. Enseñar teoría sobre competencias y el análisis externo.

Los análisis externos dan como resultado un resumen de oportunidades y amenazas. Las certezas cruciales deben tenerse en cuenta en la estrategia empresarial. Las incertidumbres cruciales (no sé si el desarrollo se llevará a cabo, cuándo y en qué medida, pero si ocurre Interrumpirá el mercado) se deben tener en cuenta para la evaluación de la estrategia, a través del análisis de escenarios. Adquirir comprensión de la influencia mutua apoyará sus decisiones comerciales.

Al comprender su entorno, puede establecer una estrategia bien considerada. El análisis macro influye en las decisiones que se toman con respecto a ingresar a ciertas industrias, lanzar o no ciertos productos y la decisión de subcontratar actividades de producción en el extranjero. Al comprender las tendencias tecnológicas, es posible que pueda evitar que su empresa gaste mucho dinero en el desarrollo de una tecnología que se volvería obsoleta muy pronto debido a cambios tecnológicos disruptivos en otros lugares. El análisis meso influye principalmente en las decisiones que se deben tomar en relación con sus actividades de marketing.

Asignación 3.0. + 3.1. Toma de decisiones en la determinación de la estrategia.

Decida la estrategia correcta para responder al entorno futuro de su empresa. Primero, concluya su resumen hecho en la tarea 3.0. Los factores externos sobre los que se puede actuar utilizando las competencias comerciales son los más adecuados para su estrategia. Segundo, escribe tu estrategia de negocio.

1. *Explique el propósito de esta tarea. El propósito es detectar qué competencias de su negocio son adecuadas para responder a las tendencias y desarrollos del análisis externo. De esta manera, descubrirá en qué factores externos debería centrarse su negocio para poder sobrevivir. Así, la estrategia de su negocio se hará más clara.*
2. *Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias en la combinación de factores externos y las competencias comerciales internas. Esto será diferente para cada estudiante / empresaria.*
3. *Prepare una estrategia basada en los factores externos en combinación con las competencias comerciales.*
4. *Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias en la descripción de su estrategia.*

5. Aclarar la tarea asignada 3.2. portafolio.

Asignación 3.2. Cartera (5)

Comience con una descripción de la situación inicial, piense en su actitud al inicio de esta parte del curso. Además, analiza tus momentos de aprendizaje. Resuma sus momentos de aprendizaje acompañado de un análisis del estado de desarrollo de las competencias aspiradas.

Comience con una descripción de la situación inicial, piense en su actitud al inicio de esta parte del curso. Además, analiza tus momentos de aprendizaje. Resuma sus momentos de aprendizaje acompañado de un análisis del estado de desarrollo de las competencias aspiradas.

- ¿Cuál es el tema de esta lección?
- ¿Qué aspectos destacaron durante la lección?
- ¿Qué temas son de mi interés y por qué?
- ¿Qué momento de aprendizaje experimenté en la práctica / en la vida real?

Para poner en práctica lo que ha aprendido, el siguiente paso es definir acciones que sean efectivas. Las acciones deben ser descritas de manera concreta y concisa. Describa cómo va a ejecutar las acciones y en qué plazo. El siguiente paso es ejecutar las acciones y evaluar la ejecución. Describe tus experiencias en la ejecución de las acciones:

- ¿Cómo actué?
- ¿Cuál fue el efecto de mi comportamiento?
- ¿Logré mis metas?
- ¿Estoy satisfecho con mi progresión?

Por último, pero no menos importante, evalúe sus competencias personales en relación con la estrategia empresarial. ¿Qué competencias deben desarrollarse para llevar a cabo la estrategia empresarial? Describa qué acción debe emprender para completar su conjunto de competencias en relación con su estrategia empresarial.

6. Otra tarea es leer el modelo 7S.

Parte 4. Acción y organización

Parte de los resultados de aprendizaje 4.

Objetivo general de la lección.

En esta lección, los estudiantes profundizan su comprensión de su negocio (futuro). Desarrollan una estrategia para su negocio (futuro) sobre la base de las tareas y el conocimiento adquirido de las partes anteriores del curso. En segundo lugar, utilizan el modelo 7S para reflejar todos los aspectos de su negocio (futuro) con el fin de alinear los aspectos para fortalecerse mutuamente. Los estudiantes reflexionan sobre las competencias de sus negocios, las competencias que sus empleados (futuros) deben poseer para desempeñarse con éxito en el trabajo. Además, aprenderán sobre el liderazgo situacional y aplicarán la teoría en la práctica. Por último, pero no menos importante, aceleran la explotación de sus competencias que se definen como "competencias femeninas típicas". Los estudiantes estarán listos para ser empresarios y liderar con éxito su negocio.

Al final de la lección los alumnos:

Conocimiento

- Saber cómo realizar un análisis de riesgos mediante la realización de un análisis FODA
- Saber pronosticar el futuro a través de la planificación de escenarios.
- Sepa cómo alinear todos los aspectos de su negocio utilizando el modelo 7S
- Saber cómo definir los productos en función de su relación con el mercado (ciclo de vida del producto)
- Saber definir las descripciones de puestos para su negocio.
- Conocer la diferencia entre habilidades económicas empresariales y habilidades organizativas.
- Conocer la importancia de los valores compartidos de su negocio.

Habilidades

- Reflexionar sobre su competencia de tolerancia al riesgo.
- Reflexione sobre su estilo de gestión y aprenda a liderar sobre la base de la situación
- Desarrollar competencias y asignarlas a las descripciones de trabajo de los trabajos dentro de su negocio (futuro)
- Alinear todos los aspectos de su negocio mediante el análisis de los aspectos separados e interrelacionados
- Concluir su progreso en la mejora de las competencias que querían mejorar.
- Mejorar continuamente su curva de aprendizaje mediante el análisis, la acción y la evaluación de los resultados.
- Acelerar en la explotación de sus competencias derivadas de su género; fomentar interacciones positivas y relaciones de confianza con y entre los empleados, compartir el poder y la información y alentar a los empleados a subordinar sus objetivos e intereses personales a fines comerciales
- Participar en la planificación a diferentes niveles, la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación del flujo de trabajo.
- Aprender a desarrollar un lienzo empresarial de su negocio (futuro).

Actitudes

- Explotar conscientemente sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio)
- Mejora hacia la toma de riesgos.
- Ajuste de la actitud empresarial al abordar su actitud desde la perspectiva de la estrategia del negocio.

Eplotación eficiente de sus competencias personales a su manera y desde su propia perspectiva.

Preparación curso 4.

- Preparar la teoría del modelo 7S. Asegúrese de poder elaborar el historial del modelo y explique por qué este modelo será una ventaja para las empresas. Explicar las conexiones y cohesión entre la S.

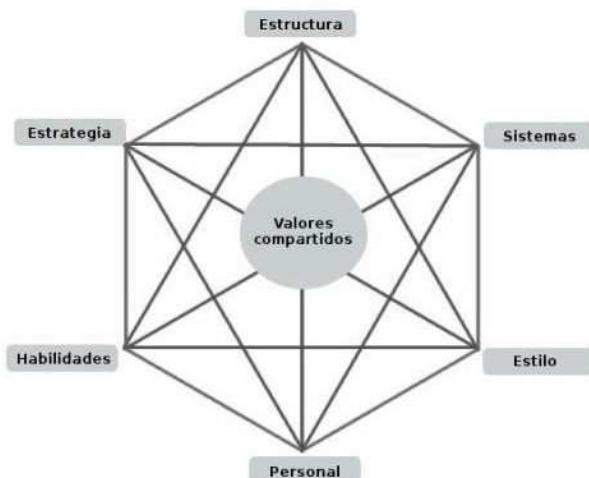
- Preparar la teoría de la matriz de PMC. Prepare algunos ejemplos de productos que pasaron por las cuatro combinaciones diferentes (penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, diversificación)
- Preparar la teoría de las tres etapas de planificación de las acciones derivadas de la estrategia del negocio. Si lo desea, haga un ejemplo de cada planificación.
- Prepare ejemplos de situaciones que requieran un cierto tipo de liderazgo para liderar con éxito la situación (tome en cuenta el modelo 7S y describa la situación con este modelo como base).
- Prepare un ejemplo de un lienzo comercial completo (kit de herramientas Parte 4. Business modelo canvas)

Primero, evalúa el portafolio con los estudiantes.

Courso 4.

J. Teach the theory about the 7S-model

Hay varios métodos disponibles en la ciencia organizacional (lea el libro de teoría). En esta parte del curso, usamos el modelo 7S para el desarrollo de la organización diseñado por los empleados de McKinsey (una empresa estadounidense de consultoría de negocios). El modelo conlleva siete factores fijos para analizar el rendimiento de una empresa. Los factores tienen una influencia mutua para realizar un negocio eficaz y eficiente. La perspectiva de uno de los factores influye en los otros seis factores, por lo que es imperativo que los factores se apoyen entre sí. ¡Así, la coherencia en los factores es lo más importante! Los siete factores se dividen en tres factores "duros" y cuatro factores "blandos". Los factores "difíciles" son la estrategia, el sistema y la estructura. Los factores "blandos" son valores compartidos, estilo, personal y habilidades.



Strategia

- 1. Reflexione sobre la estrategia que los estudiantes / mujeres empresarias describieron anteriormente en el curso.**
- 2. Enseñar sobre la gestión estratégica.**

Su estrategia comercial es el puente entre la declaración de la misión y la realidad "dura" que dicta que los recursos limitados no se pueden lograr a la vez.

La gestión de la estrategia consta de tres etapas:

- Análisis de la situación, incluyendo análisis interno y análisis externo.

Módulo 3 - emprendimiento femenino

- Formación de estrategias, incluido el análisis de diferentes estrategias.
- Planificación e implementación, incluida la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación del flujo de trabajo.

3. Elaborado en la primera etapa, análisis de situación.

El análisis interno implica el análisis de las fortalezas y debilidades de su negocio. Las fortalezas y debilidades deben mostrar la organización interna de su negocio. La producción, el marketing, los empleados son aspectos de su organización interna. Además, se deben examinar los aspectos financieros y organizativos (procedimientos internos). El análisis externo es, como usted sabe, un análisis de todos los factores de influencia en su negocio, que puede recibirse como amenazas u oportunidades. En la parte 3. del curso ya mapeaste estos factores.

El análisis de la situación debe dar como resultado una conclusión de la confrontación entre las fortalezas y debilidades de su negocio y las oportunidades y amenazas dentro del entorno, y proporcionará una respuesta a las siguientes preguntas.

4. Muestre el siguiente video <https://www.youtube.com/watch?v=GNXYI10Po6A> para explicar la confrontación dentro del análisis FODA. Usted es libre de elegir otro video que elabore la matriz de confrontación FODA.

Tarea 1.1. Análisis FODA

Examine las fortalezas y debilidades de su negocio. Considere la declaración de su misión (3) y las competencias de su negocio. El análisis realizado de las competencias de la empresa también proporciona información sobre las debilidades de su empresa (las competencias que su empresa necesita para desarrollar). Completa la matriz de abajo.

Análisis FODA	ÚTIL	PERJUDICIAL
INTERNO	(fortalezas)	(debilidades)
EXTERNO	(oportunidades)	(amenazas))

1. Ayude a las estudiantes / empresarias haciendo las siguientes preguntas..

Las fortalezas pueden contribuir en la realización de los objetivos.

- ¿Qué ventajas le ofrecen a sus clientes?
- ¿Qué estás haciendo mejor que tus competidores?
- ¿Por qué los clientes lo eligen a usted en lugar de a sus competidores?
- ¿Cuáles son sus puntos de venta únicos (PSU: Puntos de venta únicos)?
- ¿Qué factores tienen una influencia significativa en el comportamiento de compra de sus clientes?

Las debilidades pueden tener una influencia negativa en el logro de los objetivos.

- ¿Qué aspectos de la organización interna se pueden mejorar?

- ¿Qué se debe evitar dentro de la organización?
- ¿Qué debilidades ven nuestros clientes?
- ¿Por qué perdemos clientes?
- **Las oportunidades son posibilidades para el negocio.**
- ¿A qué tendencias interesantes debemos responder?
- ¿Cuáles son las oportunidades actuales?
- **Las amenazas pueden afectar negativamente al negocio.**
- ¿Qué riesgos externos podemos identificar?
- ¿Cómo se ve la situación financiera?
- ¿Hasta qué punto las nuevas tecnologías representan una amenaza?
- ¿Las debilidades identificadas son una amenaza?
- ¿Hasta qué punto cumplimos con los requisitos de calidad del mercado y aún podemos competir con otros proveedores??

- 1. Asignación 1.2.0. Perfeccionando mi estrategia de negocio**
- 2. 1. Pida a los estudiantes / mujeres empresarias que vean su estrategia escrita (Parte 3. tarea 3.1.).**
- 3. 2. Pídale que establezcan un término, (un año, tres años, diez años) y permítale verificar su elección.**
- 4. 3. Pídale que evalúen si la estrategia cubre todo el negocio?**
- 5. 4. Pídale que utilicen su análisis FODA para ajustar la estrategia de acuerdo con las preguntas indicadas.**
- 6. 5. Ver la estrategia mejorada de forma clásica.**
- 7. 6. Explicar el significado de la planificación de escenarios y el ciclo de vida del producto.**

El siguiente paso en la formación de la estrategia es profundizar la estrategia mediante la planificación de escenarios. La planificación de escenarios es identificar un conjunto específico de incertidumbres, diferentes "realidades" de lo que podría suceder en el futuro de su negocio. Debido a los factores externos (parte 3), los mercados y productos son imposibles de mantener constantes. El producto tiene un ciclo de vida. La introducción de un nuevo producto se acompaña de una pequeña cuota de mercado y altos costos de introducción. Si el producto se recibe bien, entrará en la fase de expansión, caracterizada por el crecimiento del mercado. Después de eso, se producirá la consolidación y, si no se realizan acciones para extender el ciclo de vida del producto, la cuota de mercado disminuirá. Se debe evitar el riesgo de deterioro. La combinación producto-mercado apoyará la naturaleza de la acción.

Tarea 1.2.1. Combinación de mercado de productos

Utilice la siguiente figura para determinar si se deben tomar medidas al nivel del producto. Primero, describa sus productos y su fase en el ciclo de vida. En segundo lugar, decidir qué productos están disminuyendo en las ventas. Tercero, complete la matriz de PMC para esos productos.

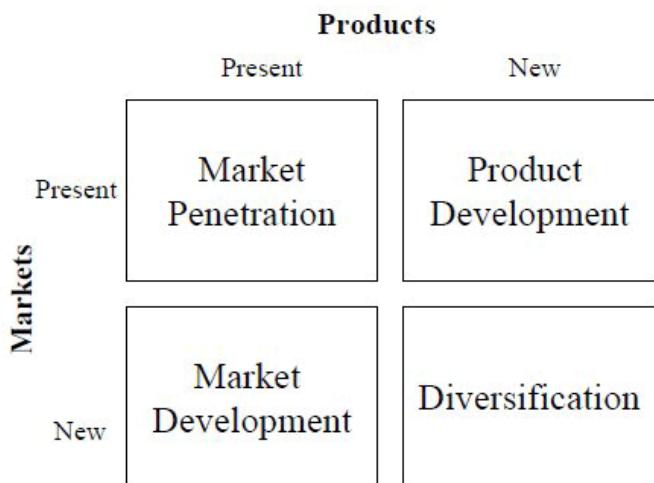


fig. 4. The PMC-matrix

Producto	Etapa de la vida	Estrategia (una de las 4 posibilidades).	Acción para emprender

1. *Enseñar y explicar los ejemplos a los estudiantes / empresarias sobre cómo usar y completar la matriz de PMC.*
-

1. Tarea 1.2.2. Comportamiento

Defina las acciones que deben emprenderse a nivel de producto para disminuir el riesgo de su disminución. Evalúa cómo las acciones se ajustan a tu estrategia de negocios.

1. Elabore en su explicación de los ejemplos que preparó en combinación con la estrategia de las empresas a las que pertenecen los ejemplos de productos.

K. Enseñar sobre la teoría de las tres etapas de planificación.

1. Apoye a los estudiantes / empresarias para comenzar su planificación utilizando una hoja de Excel.

2. Conviértalo en una tarea en casa que las estudiantes / empresarias puedan enviar digitalmente para recibir comentarios.

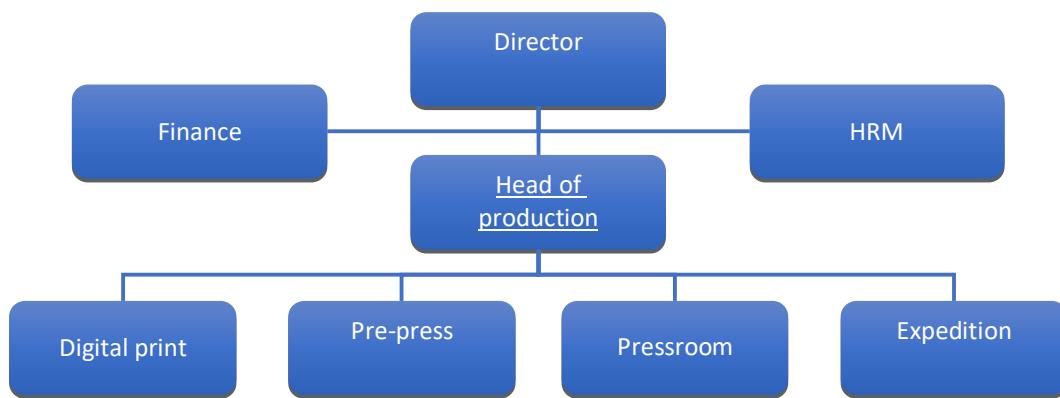
Estructura

K. Enseñar sobre la teoría de la estructura organizativa de una empresa.

Asignación 2.0. Su estructura organizativa

Primero, diseñe la estructura organizativa de su empresa y las relaciones humanas creando un organigrama empresarial. El organigrama empresarial muestra cuántas divisiones y departamentos diferentes se definen dentro de su empresa y qué relación jerárquica tienen los departamentos y los

empleados. El diseño de su organigrama empresarial depende de usted, pero debe responder a las condiciones anteriores. Lea la teoría sobre la estructura del factor 7S para más conocimiento.



1. **Apoyar a las estudiantes / empresarias en el diseño de su organigrama empresarial.**
2. **Pídale s a los estudiantes que hagan un organigrama empresarial con los empleados como base en lugar de departamento.**
3. **Pídale s a los estudiantes que hagan otras sugerencias como base del organigrama empresarial. Déjelos apuntalar sus sugerencias.**

Assignment 2.1. Analyzing the coherency

Analice el ajuste entre su estrategia, sus competencias empresariales y su estructura organizativa. ¿Se refuerzan entre sí o se contradicen entre sí? Escriba una conclusión y ajuste uno de los factores S si es necesario, para garantizar su coherencia.

- 1. Mostrar un ejemplo y evaluar las conclusiones de las estudiantes / empresarias.**
-

Sistemas

Enseñar sobre la teoría de los sistemas (ver manual de teoría).

Los sistemas operativos y sistemas de control de su negocio. El análisis de los sistemas operativos y los sistemas de control implica una definición de los sistemas de la organización y una evaluación de la organización empresarial desde una perspectiva del sistema. Usted establece su estructura sobre la base de la estrategia de su negocio. Determinar qué estructura es coherente con la estrategia. Además, diseñar o ajustar el proceso de producción a la estructura.

Asignación 3.0. Analizando los sistemas

Ver la estrategia de su negocio. Desarrolle un sistema que se ajuste a la estrategia de negocios y la estructura de su negocio. El sistema debería facilitar la ejecución de las competencias de la empresa. Para implementar la estructura, los sistemas operativos y los sistemas de control, se debe desarrollar el proceso de producción y la planificación operativa. Sobre la base de esta planificación operativa, el progreso del proceso de producción se puede evaluar registrando los resultados, comparándolos con los estándares de producción derivados de los objetivos comerciales y, si es necesario, se deben hacer ajustes al proceso de producción.

Usa las siguientes preguntas para analizar los sistemas.

1. ¿Cuál es la salida del sistema?
2. ¿Cuál es la entrada del sistema?
3. ¿Cuáles son las medidas operativas?
4. ¿Qué datos se pueden generar desde el sistema?

Hágase las siguientes preguntas para determinar la naturaleza del proceso de producción.

1. ¿Qué quiero medir y controlar? (productividad, costos)
2. ¿Qué se mide en el proceso y dónde quiero controlarlo? (entrada, salida, tránsito) What data do I need

Salida	
Entrada	
Mediciones operativas	
Datos	
¿Qué quiero medir?	
¿Qué datos se miden y dónde quiero controlar los datos?	
¿Qué datos necesito registrar?	

¿para registrar? (información personal, número de pedido, componentes)

1. **Guía a los estudiantes / empresaria femenina a través de las preguntas.**
2. **Permitales fundamentar sus respuestas y reaccionar sobre las opiniones de los demás.**
3. **¿Qué ajustes desearían hacer en los sistemas actuales?**
4. **¿Qué acciones deben emprender para ajustar con éxito sus sistemas?**

- L. Enseñar teoría sobre la teoría de la competencia gerencial (influenciar, establecer metas, conducir de acuerdo con la situación).

Tarea 4.1. Cartera (6)

Las competencias de gestión son esenciales para un negocio exitoso. Evalúe sus capacidades de las competencias de gestión más importantes de su cartera. Primero, unir competencias con las habilidades gerenciales más importantes. En segundo lugar, compare el desarrollo de sus competencias con las competencias de gestión y evalúe su estado.

Las habilidades gerenciales más importantes son:

- Influenciar
- Establecer metas.
- Liderar adecuado a la situación.

1. ***Elija cómo evaluará las carteras de los estudiantes / empresarias. U puede apoyar evaluando a cada estudiante / empresaria por separado o en grupos pequeños. El resto de los estudiantes / empresarias trabajan en la tarea 4.1.***
2. ***Evaluar sobre las competencias que las habilidades de gestión consisten.***

Asignación 4.2. Prácticas de gestión de competencias.

Revisar las competencias de gestión. Analizar los conocimientos necesarios para realizarlos, y las capacidades necesarias.

Influenciar

- ¿Cuál es mi objetivo y mi interés?
- ¿Quiénes están en este proceso (stakeholders)?
- ¿Cuáles son los objetivos e intereses de las partes interesadas?
- ¿Qué poder tengo?
- ¿Quién es determinante en la toma de decisiones?
- ¿Son los sentimientos parte del proceso?

Fijar metas

Sus objetivos comerciales se establecen a lo largo de la segunda parte de este curso. Ellos son SMART definidos. Ver los objetivos de su negocio. Evalúelos analizándolos con respecto a las siguientes condiciones.

- ¿Inspiran y motivan?
- ¿Inspiran cierto comportamiento?
- ¿Apoyan la toma de decisiones?
- ¿Apoyan el trabajo en equipo?
- ¿Son coherentes entre sí?
- ¿Hay reglas establecidas para ajustar los objetivos?

Justifique sus respuestas y, si es necesario, ajuste los objetivos establecidos.

1. ***Apoye a los estudiantes / mujeres empresarias a través de esta tarea mostrando algunos ejemplos.***

M. Enseñar teoría sobre liderazgo impulsado por tareas y liderazgo impulsado por relaciones (Hersey y Blanchard)

S1. Alta orientada a la tarea / baja orientada a las personas. Este estilo se caracteriza por un enfoque en los resultados, los empleados recibirán instrucciones, pero no serán compatibles. Paso a paso se instruye el procedimiento y hay control directo. El proceso consiste en procedimientos y pautas, determinando normas y evaluando resultados.

S2. Alta orientada a la tarea / altamente orientada a las personas. Los empleados son dirigidos, apoyados y consultados. Se agradece su aporte en la toma de decisiones. Son vigilados estrechamente al tomar decisiones y realizar tareas. En lo que se refiere al proceso, cultivar la comprensión de la tarea (es necesario convencerla), responder a las ideas y sugerencias de los empleados, explicar y preguntar si entiende la tarea correctamente, responder preguntas y responderlas con claridad, escuchar con atención y demostrar que la comprensión es importante

S3.

Bajo orientado a tareas / altamente orientado a las personas. Este estilo también se conoce como estilo de apoyo o participación. El apoyo y la participación se lleva a cabo por la dirección. Escuchar y mostrar comprensión por los empleados, tratando de encontrar la causa de una posible disfunción. Además, juntos se intentará resolver los problemas y estimular al propio empleado para que sea responsable de la solución.

S4.

Bajo orientado a la tarea / bajo orientado a las personas. El estilo de gestión se caracteriza por la delegación. Se le brindará apoyo al empleado para que exprese sus problemas (al realizar tareas), se le harán las preguntas correctas y se le brindará más información sobre la causa y la razón de su disfunción en ciertas tareas, y se le pedirá que encuentre soluciones a los problemas que han surgido. Los empleados toman sus propias decisiones y, por lo tanto, son responsables de implementar las decisiones tomadas..

Moving through the 4 stages. S1 → S4

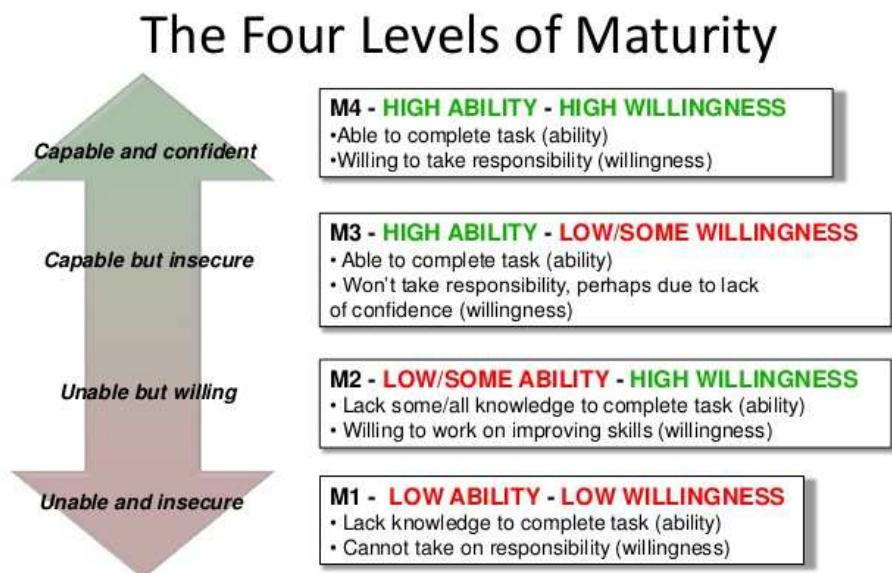


Tarea 4.1.1. Cartera (7)

EVALÚA QUÉ ESTILO DE GESTIÓN REALIZAS NATURALMENTE. ANALICE EL AJUSTE ENTRE SU ESTILO DE GESTIÓN Y SUS COMPETENCIAS EMPRESARIALES. ¿SE ALINEAN? JUSTIFIQUE SU CONCLUSIÓN.

1. Apoye a las estudiantes / empresarias a través de esta tarea haciendo una pequeña prueba. Preparar situaciones que (claramente) necesiten un cierto tipo de liderazgo. Deje que los estudiantes adivinen qué estilo de liderazgo se adapta a las situaciones específicas y estimule para justificar su elección.

N. Enseñar teoría sobre los cuatro niveles de madurez en la realización de tareas.



Asignación 4.2. Conectando la madurez de la tarea al estilo de liderazgo.

EL GRADO DE MADUREZ DE LA TAREA DE UN EMPLEADO INFUYE EN EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE DEBE USARSE PARA QUE SEA EFECTIVO. CONECTE Y DESCRIBA LOS CUATRO NIVELES DE MADUREZ DE LA TAREA CON LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO. JUSTIFICAR POR QUÉ SE REALIZA LA CONEXIÓN.

1. Combina la teoría con la teoría de los estilos de liderazgo.
2. Permitir que los estudiantes / mujer empresaria conecten los estilos de liderazgo al nivel de madurez de la tarea.
3. Reflexione sobre las competencias personales que las estudiantes / empresarias están desarrollando a través de este curso. Deje que los estudiantes describan qué nivel de madurez

poseen en este momento en relación con las tareas de desempeño correcto de las competencias.

4. Refiriéndose al portafolio, apoye a las estudiantes / empresarias para que describan las nuevas acciones que deben emprender para alcanzar el nivel M4 (alta capacidad y alta disposición) con respecto a todas sus competencias deseadas.

Personal

O. Enseñar teoría sobre la conexión entre las S del modelo 7S. Por ejemplo:

El estilo de gestión tiene influencia en todos los aspectos de su negocio. También influye en el tipo de personal que atrae. El personal se trata de contratar, seleccionar, evaluar, recompensar y despachar empleados. La planificación de los empleados es también una parte importante del personal. Lea más sobre estos temas en el libro de teoría. y síntase libre de traducirlo a su negocio. Las tareas a continuación solo crean una base para la gestión de recursos humanos.

La estrategia de su negocio, las competencias de su negocio y los objetivos de su negocio determinan las descripciones de trabajo dentro de su negocio. Una descripción de las tareas que una persona es responsable en un negocio. Tenga en cuenta la planificación de su flujo de trabajo, ya que es la planificación de las tareas operativas en su negocio. Los empleados son los ejecutores de las competencias de la empresa.

Asignación 5.0. Describe los trabajos dentro de tu negocio

Trabajo	Descripción

1. Prepare algunas descripciones de los trabajos más comunes en la industria creativa.

Tarea 5.1. Describa el perfil de competencia por descripción de trabajo.

Trabajo	Competencias

1. Conectar las competencias necesarias a los ejemplos de trabajo.

2. Además, explique que el siguiente paso es asignar el nivel de madurez de la tarea del empleado en el trabajo.

3. Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias con la tarea.

P. Enseñar teoría sobre otros aspectos de los recursos humanos (ver manual de teoría)

Para administrar sus recursos humanos, es imperativo definir cómo se puede evaluar su desempeño y desarrollo de competencias.

Tarea 5.2. Determinar los criterios de rendimiento

Traducir las competencias por descripción de trabajo en datos que se pueden recopilar, monitorear y evaluar con el propósito de la gestión de recursos humanos. La información proporcionará información sobre las competencias de una persona, la voluntad de desarrollar y la madurez de la tarea. Esto proporcionará información sobre el efecto de su estilo de gestión hacia la persona. También es un aporte para el plan educativo de su empleado con el fin de prepararlos para el futuro. Esto está alineado con su estrategia de negocio, por supuesto.

1. Elabore sus trabajos de ejemplo y explique qué datos se deben recopilar.
 2. Analizar la viabilidad de recopilar los datos.
 3. Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias con la tarea.
-

Habilidades

P. P. Enseñar teoría sobre las características económico-empresariales y las características organizativas de una empresa (consulte el manual de teoría)

La investigación sobre la organización muestra que las características económicas de la empresa y las características de la organización determinan el éxito de una empresa. Algunas características deben ser evidentes para tener éxito. El aspecto económico empresarial es:

- -El flujo de caja del negocio (económico-empresarial).

Los aspectos organizativos son:

- Una política consistente.
 - Un plan de inversión saludable (no invertir con deudas y conectar las inversiones a los objetivos del negocio)
 - Una cultura empresarial solidaria.
 - Una mentalidad emprendedora.
-

Tarea 6.0. Calcule su flujo de efectivo.

Flujo neto de efectivo = utilidad neta + depreciación - inversiones netas

En primer lugar, determine qué elementos determinan el flujo de efectivo dentro de su negocio. ¿Cuáles son los flujos de dinero entrantes y salientes?

El flujo de caja se calcula finalmente calculando la diferencia entre los dos flujos de caja. El flujo de caja se puede calcular por período o por proyecto.

Un flujo de efectivo negativo significa que más dinero sale del negocio en lugar de ingresar al negocio. Cuando entra más dinero en la organización, esto es un flujo de caja positivo. El cálculo de un flujo de caja neto.

Flujo de dinero entrante		Flujo de dinero saliente	
Descripción	€	Descripción	€

Mi flujo de caja neto ==

1. *Preparar un análisis financiero del flujo de caja.*
2. *Apoye a los estudiantes / empresaria femenina para calcular el flujo de efectivo correcto, de su propio negocio o del ejemplo de negocio.*

Tarea 6.1. Evalúa las habilidades de tu negocio.

Evalúe el desempeño de su negocio mediante la evaluación de los criterios organizacionales. Primero, determine las habilidades que su negocio debe poseer para tener éxito en los aspectos organizativos. En segundo lugar, traducir las habilidades en competencias. Compare las competencias descritas con las competencias de su negocio según lo determinado en la segunda parte de este curso (consulte la tarea 2.1.).

Tercero, afine las competencias de su negocio y decida el nivel de relevancia:

- Muy importante: alguien que no tenga esta competencia no puede realizar el trabajo con éxito.
- Menos importante: tener estas competencias puede ayudar a mejorar el desempeño laboral, pero es posible realizar el trabajo sin ellas.
- Irrelevante: esta competencia rara vez tiene algo que ver con el desempeño exitoso en el trabajo.

Cuarto, elija hasta dos competencias de alta relevancia para las competencias de toda la organización. Estas competencias se aplican a prácticamente todos los miembros de la organización. Agregue esta (s) competencia (s) al perfil de competencias que complementa las descripciones de trabajo dentro de su negocio.

Aspecto organizacional	Habilidades necesarias para realizar con éxito
Una política consistente	
Un plan de inversión saludable.	
Una cultura empresarial solidaria.	
Una mentalidad emprendedora	

Habilidades necesarias	Competencias necesarias para desarrollar las habilidades.
Una política consistente	
Un plan de inversión saludable.	
Una cultura empresarial solidaria.	
Una mentalidad emprendedora.	

Competencias	Importancia (alta, baja, irrelevante)

1. *Apoyar a los estudiantes / empresarias con la tarea.*
-

Valores compartidos

- Q. Enseñar teoría sobre las diferentes culturas empresariales (tarea, rol, poder, personas).
-

1. *Desafíe a las estudiantes / empresarias a nombrar las ventajas y desventajas de todas las culturas.*
2. *Dar una tarea extra. Las estudiantes / empresarias eligen una cultura. Deben describir cómo la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo, las habilidades y el personal deben diseñarse para adaptarse a la cultura.*
-

Tarea 7.0. Define la cultura de tu negocio.

La cultura es las creencias, valores, normas y actitudes comunes, características de comportamiento y símbolos que las personas comparten como parte del negocio. Analiza qué tipo de cultura se adapta a tu negocio. Considere su elección y describa cómo su tipo de cultura es coherente con la estrategia, estructura, sistema (s), estilo, personal, habilidades y competencias de su negocio.

1. Apoyar a las estudiantes / empresarias para definir la cultura correcta, adecuada para las otras.

Tarea 7.1. Diseña el lienzo de negocios

1. Muestre un ejemplo de un lienzo comercial completo y apoye a las estudiantes / empresarias para completar esta tarea

Tarea 7.2. Cartera (8)

Comience con una descripción de la situación inicial, piense en su actitud al inicio de esta parte del curso. Además, analiza tus momentos de aprendizaje. Resuma sus momentos de aprendizaje acompañado de un análisis del estado de desarrollo de las competencias aspiradas.

- ¿Cuál es el tema de esta lección?
- ¿Qué aspectos destacaron durante la lección?
- ¿Qué temas son de mi interés y por qué?
- ¿Qué momento de aprendizaje experimenté en la práctica / en la vida real?

Para poner en práctica lo que ha aprendido, el siguiente paso es definir acciones que sean efectivas. Las acciones deben ser descritas de manera concreta y concisa. Describa cómo va a ejecutar las acciones y en qué plazo.

El siguiente paso es ejecutar las acciones y evaluar la ejecución. Describe tus experiencias en la ejecución de las acciones:

- ¿Cómo actué?
- ¿Cuál fue el efecto de mi comportamiento?
- ¿Logré mis metas?
- ¿Estoy satisfecho con mi progresión?

Por último, pero no menos importante, evalúe sus competencias personales en relación con la estrategia empresarial. ¿Qué competencias deben desarrollarse para llevar a cabo la estrategia empresarial? Describa qué acción debe emprender para completar su conjunto de competencias en relación con su estrategia empresarial, valores compartidos (cultura), estructura, sistema (s), personal, estilo y habilidades.

1. Apoyar a los estudiantes / mujeres empresarias para completar esta tarea.

2. Pida a los estudiantes / mujeres empresarias que promuevan su desarrollo a través del curso y describan las acciones que emprenderán después de completar este curso para mejorar su negocio (o comenzar su negocio).



Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Módulo 3 - Emprendimiento femenino.

Kit de herramientas para el profesor:

Archivos adjuntos

"Thrive! El proyecto Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa "tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación que es necesario para sobrevivir. Los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:



Hill Top Consulting



artevelde university college ghent
MEMBER OF GHENT UNIVERSITY ASSOCIATION



© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:

Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Adjuntos del manual del profesor.

Desarrollo por el MAESTRO DE ELLA / HIMSELF: ejemplo de negocio para que los estudiantes trabajen a través del curso.

Student manual theory (all parts)

1. Parte 1. Juego ¿Quién soy yo?
2. Parte 1. Desarrollos, perfiles futuros de la empresa y habilidades empresariales en la industria creativa.
3. Parte 1. Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. La influencia de la autoeficacia en el desarrollo de intenciones y acciones empresariales, Blackwell Publishing Limited, Hoboken, 1994.
4. Parte 1. Abdulwahab Bin Shmailan. Compare las características de hombres y mujeres emprendedoras como estudio exploratorio, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016
5. Parte 1. Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) y Van den Brande (G). EntrepComp: El Marco de Competencia de Emprendimiento, JRC Science for Policy Report, Centro de Investigación Conjunta, 2016
6. Parte 1. Lista de competencias
7. Parte 3. Ejemplo de ciclo de Hart en Gartner
8. Parte 3. Ejemplo PESTEL
9. Parte 3. Ejemplo Scenarioplanning
10. Parte 3. Impresión y publicación. Análisis sectorial integral de competencias emergentes y actividades económicas en la Unión Europea.
11. Parte 4. Modelo de negocio de lona
12. Parte 4. Ejemplo de análisis de la industria creativa FODA.

JUEGO: ¿Quién soy yo? Método STARR

Haz un conjunto de tarjetas de preguntas, en el color. azul.

¿Cómo hacer frente a los contratiempos? (ejemplos)	¿Cómo afrontas el éxito? (ejemplos)
¿De qué manera desarrollaste tus debilidades?	¿Cómo utilizaste tus fortalezas?
¿Cuál fue la causa que llevó a esto?	¿Qué comentarios recibiste en tu vida te parecieron más útiles? ¿Quién te dio esta retroalimentación? ¿Qué hizo que este comentario fuera tan útil?
¿Qué fortalezas y debilidades desea desarrollar más?	

Haga 2 juegos de 31 cartas de competencia, uno en **verde** y otro en **rojo**.

<p>Adaptabilidad</p> <p>Ser capaz de adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno, los métodos, las horas de trabajo, los deberes, las responsabilidades y los comportamientos de los demás.</p>	<p>Capacidad de análisis</p> <p>La capacidad de identificar efectivamente los problemas, buscar información relevante, reconocer información importante, detectar las causas de los problemas y formar una opinión realista que conozca los hechos dados.</p>
<p>Decisión</p> <p>La capacidad de actuar y expresar (expresar) opiniones o juicios.</p>	<p>Habilidades sociales</p> <p>La capacidad de usar y mantener los contactos de manera fluida, correcta y efectiva, dentro del marco y los objetivos del puesto / puesto.</p>
<p>Creatividad</p> <p>La capacidad de crear, generar y desarrollar ideas nuevas u originales para mejorar o reemplazar métodos, ideas o productos existentes.</p>	<p>Perseverancia</p> <p>Para poder trabajar en una tarea específica durante un período de tiempo más largo. Para atenerse a una opinión o un plan hasta alcanzar la meta deseada.</p>
<p>Equilibrar</p> <p>Estabilidad, no molesta fácilmente, tranquila, relajada y sin mentalidad sin sentido</p>	<p>Flexibilidad</p> <p>para poder mantenerse enfocado en el objetivo, adaptando el comportamiento a las circunstancias cambiantes.</p>

<p>Iniciativa</p> <p>La capacidad de llegar espontáneamente a ideas y planes.</p> <p>Conciencia de calidad</p>	<p>Enfoque en el cliente</p> <p>La capacidad de identificar las necesidades / deseos de los clientes internos y externos y actuar en consecuencia.</p>
<p>Conciencia de calidad</p> <p>Seguir y / o desarrollar (altos) estándares de calidad, buscando formas de mejorarlo.</p>	<p>Liderazgo</p> <p>La capacidad de dirigir y orientar a un grupo para que trabajen hacia la meta.</p>
<p>Lealtad</p> <p>Ajusta el comportamiento propio a las necesidades, objetivos y prioridades de la organización.</p> <p>Establece la importancia de la organización por encima de la suya.</p>	<p>Habilidades de comunicación oral</p> <p>La capacidad de compartir ideas, sugerencias e información e intercambiarlas verbalmente de manera correcta, clara y adecuada.</p>
<p>Exactitud</p> <p>La capacidad de minimizar errores y tratar de manera efectiva la información detallada.</p>	<p>Espíritu emprendedor</p> <p>La capacidad de buscar, crear y explotar nuevas oportunidades e innovaciones. Tener el coraje de tomar y llevar a cabo decisiones de riesgo.</p>

<p>Habilidades de organización</p> <p>La capacidad de organizar negocios de manera efectiva al tratar eficientemente los recursos y el tiempo.</p>	<p>Persuasión</p> <p>La capacidad de convencer a otros por puntos de vista, opiniones e ideas.</p>
<p>Desarrollo (personal / individual)</p> <p>La capacidad de permitir que otros o usted mismo se desarrollen de tal manera que se incremente la efectividad del trabajo, lo que afecta el resultado en su totalidad..</p>	<p>Capacidad de planificación</p> <p>La capacidad de crear un plan. Tener la capacidad de implementar este plan de manera correcta y oportuna, monitoreando el progreso.</p>
<p>Motivación para realizar</p> <p>Altas exigencias en el trabajo.</p> <p>Muestra no satisfecho con un rendimiento promedio.</p>	<p>Orientación hacia los resultados</p> <p>La capacidad de enfocar de manera óptima el rendimiento propio o el rendimiento de otros en el resultado deseado / requerido, sin tener que ponerse al margen.</p>
<p>Colaborar (interno / externo)</p> <p>Interno: la capacidad de interactuar con otros en un grupo, orientado a optimizar los resultados y sin buscar una ventaja personal.</p> <p>Exterior: la capacidad de usar efectivamente contactos externos, de trabajar juntos en asociaciones, representando los intereses de la propia organización.</p>	<p>Habilidades de comunicación escrita</p> <p>La capacidad de compartir ideas, sugerencias e información e intercambiarla por escrito de manera correcta, clara y adecuada.</p>

<p>Sensibilidad</p> <p>Ser consciente de (la propia influencia sobre) los demás y el medio ambiente. Reconocer los sentimientos y necesidades de los demás..</p>	<p>Visión estratégica</p> <p>La capacidad de indicar tendencias y desarrollos con respecto a los mercados, competidores, clientes, etc. y para comprender y predecir sus interrelaciones y sus desarrollos entre sí.</p>
<p>Resistencia al estrés</p> <p>La capacidad de continuar desempeñándose constantemente bajo alta presión, oposición y / o adversidad.</p>	<p>Visión teórica y práctica.</p> <p>La capacidad de aprender nueva información y conocimientos adquiridos por la experiencia e implementarlos de manera efectiva.</p>
<p>Profesionalismo</p> <p>Tener y utilizar los conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo.</p>	<p>Persistencia</p> <p>La capacidad de perseverar durante un período de tiempo más largo y de superar las resistencias y los obstáculos para lograr los objetivos definidos.</p>
<p>Independencia</p> <p>Ser capaz de realizar y actuar de manera independiente, dentro del contexto de la descripción del trabajo.</p>	

THRIVE!

Desarrollos, el futuro de las empresas.
Perfiles y habilidades emprendedoras
en las industrias creativas.



Erasmus+

¡Trhive! El proyecto de habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la Industria Creativa. Tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación necesario para sobrevivir a los tiempos actuales y convertirse en una empresa de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:



our customers are always laughing!



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL



Hill Top Consulting



artevelde university college ghent
MEMBER OF GHENT UNIVERSITY ASSOCIATION



© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:

Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Sitio web del proyecto: www.thriveproject.eu

Contenido

Lista de Figuras	4
Lista de tablas	4
Lista de abreviaciones	5
Resumen ejecutivo	6
1. Introducción	14
1.1 Cambios fundamentales en la tecnología, la economía. y la sociedad requieren nuevas competencias empresariales. en las industrias creativas	14
1.2 Marco y metodología de la investigación / estudio (escritorio)	16
2. Desarrollos	18
2.1 Desarrollos en la industria creativa	18
2.2 Tendencias “Digitalización	19
2.3 Megatendencias	23
2.3.1 <i>Sociedad de plata / cambio demográfico</i>	24
2.3.2 <i>Neo-ecología</i>	25
2.3.3 <i>Movilidad</i>	26
2.3.4 <i>Urbanización</i>	27
2.3.5 Conectividad	28
2.3.6 Cambio de género / Diversidad	29
2.3.7 Globalización	30
2.3.8 Nuevo Trabajo	31
2.3.9 Cultura del conocimiento(Sociedad del conocimiento / Nuevo aprendizaje)	32
2.3.10 Estilo de salud	33
2.3.11 Individualización	34
2.3.12 Seguridad y protección	35
2.3.13 Implicaciones para las competencias empresariales	36
2.4 Tendencias de Innovación (gestión) y emprendimiento	37
3. Grupos Objetivos	43
3.1 Jovenes emprendedores	43
3.2 Empleados con espíritu emprendedor / empresas con potencial de crecimiento.	44
3.3 Empresarias	45
4. “Las industrias creativas del futuro” - un nuevo ecosistema	48
5. Los futuros perfiles de la empresa en la industria creativa.	50
5.1 Empresas de impresión que ofrecen soluciones integradas de marketing	51
5.2 Empresas de embalaje	55

5.3	Empresas de puntos de venta	58
5.4	Empresas de marketing digital	61
5.5	Dinámicas	64
6.	Cartera de competencias empresariales y habilidades para el futuro. en las industrias creativas	67
6.1	Competencias de emprendimiento	68
6.2	Competencias digitales	69
6.3	Competencias – objetivo de grupos	70
6.4	Competencias específicas para los subsectores seleccionados.	72
7.	Primeros pasos hacia el futuro de la industria creativa.	75
	Lista de referencias	77

Lista de Figuras

- Figura 1 Ecosistema “Industrias creativas del futuro”.
- Figura 2 Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas del futuro.
- Figura 3 Cambio en el modelo de negocio de una editorial.
- Figura 4 Cambio en el negocio de la fotografía, respectivamente, impresión de fotografías.
- Figura 5 Marco del estudio: Innovación-paisaje.
- Figura 6 Entendimiento tradicional de emprendimiento / requisitos para emprendedores.
- Figura 7 Factores de éxito para la creación de empresas.
- Figura 8 Ecosistema “Industrias creativas del futuro”.
- Figura 9 Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas.

Lista de tablas

- Tabla 1 Habilidades emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.
- Tabla 2 Deberes / responsabilidades y competencias
- Tabla 3 Cambios en los supuestos estratégicos de la era analógica a la digital.
- Tabla 4 Características de empresarios masculinos y femeninos.
- Tabla 5 Modelo de Negocio LONA
- Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing 2026.
- Tabla 6 Modelo de Negocio CANVAS - Empresas de embalaje 2026
- Tabla 7 Modelo de Negocio CANVAS - Firmar y mostrar 2026
- Tabla 8 Modelo de Negocio LONA - Agencias de marketing digital 2026
- Tabla 9 Modelo de Negocio CANVAS - Gaming 2026
- Tabla 10 Habilidades emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.

Lista de abreviaciones

AR	Augmented Reality
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BRIC	BRIC countries – Brazil, Russia, India and China
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
e.g.	for example
etc.	et cetera
Fig.	Figure
GDPR	General Data Protection Regulation
IT	Information Technology
OECD	Organisation for Co-operation and Development
RFID	Radio Frequency Identification
3D	three-dimensional
24/7	twenty-four-seven
VR	Virtual Reality

Resumen ejecutivo

Background

Las industrias creativas han sufrido cambios masivos desde principios del siglo XXI. La tecnología, principalmente la digitalización, ha cambiado la forma de producción, ventas y distribución fundamentalmente, nuevos competidores - a menudo de fuera de las sucursales - aparecieron y capturaron cuotas de mercado, el comportamiento de los clientes se ha vuelto cada vez más volátil, una estrecha cooperación con los clientes ("pro sumer") es la normalidad. Un efecto de estos desarrollos es que las competencias se vuelven obsoletas más rápido que en el pasado.

Pero la transformación digital no solo amenaza a las industrias y jugadores tradicionales. También ofrece tremendas oportunidades para emprendedores y personas con espíritu emprendedor. Por lo tanto, las preguntas centrales del proyecto Thrive!

- ¿Cómo son las futuras empresas de la industria digital?
- ¿Se puede identificar algún tipo de perfiles de empresa "típicos"?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las competencias de los empleados y las habilidades especialmente necesarias para la actividad empresarial?

Investigación

Para responder a estas preguntas, la investigación se concentró en

- Desarrollos en las industrias creativas.
- La digitalización de gigatendencias y las megatendencias y sus consecuencias sobre las industrias creativas y las competencias del futuro.
- Desarrollos en la gestión de la innovación y el emprendimiento.
- Las características de los grupos objetivo "Emprendedores", "Empleados con espíritu emprendedor" y "Empresarias".

Cambio de condiciones marco en la oferta de las ind. creativas. oportunidades para emprendedores.

Más y más trabajos de rutina serán automatizados en un futuro próximo. En las industrias creativas seguirá habiendo muchos trabajos creativos que no se pueden automatizar. El potencial creativo surge de la cooperación en nuevos equipos que combinan y / o reúnen ideas e impulsos de diferentes sectores / disciplinas. Esto ofrecerá muchas opciones para emprendedores. Se destacarán importantes competencias para trabajar con éxito en este entorno.

- Sentido de nuevos desarrollos / tendencias.
- Capacidad para una cooperación creativa en equipos de cambio permanente que consisten en diferentes culturas y disciplinas
- Talento organizacional.
- Gestión de proyectos.
- Pensamiento emprendedor desde la perspectiva del cliente.

La digitalización crea un nuevo ecosistema de innovación. “Industrias creativas del futuro”.

La digitalización tiene efectos sobresalientes en el futuro de las industrias creativas. Las implicaciones en la organización del futuro, así como el modo de trabajar en el futuro ("Trabajo 4.0") son tremendas. Las opciones para nuevos negocios para personas creativas aumentan con el aumento de la digitalización. Las competencias digitales se consideran el elemento clave para la adaptación al cambio digital: abren la puerta a nuevos modelos de negocios. La compañía del futuro se organizará como una "organización fluida": a menudo no puede diferenciar quién pertenece a la empresa y quién no: agencias, consultores, expertos externos participan en los procesos de negocios, así como el personal permanente. Un nuevo ecosistema de innovación evoluciona. (see fig.1).

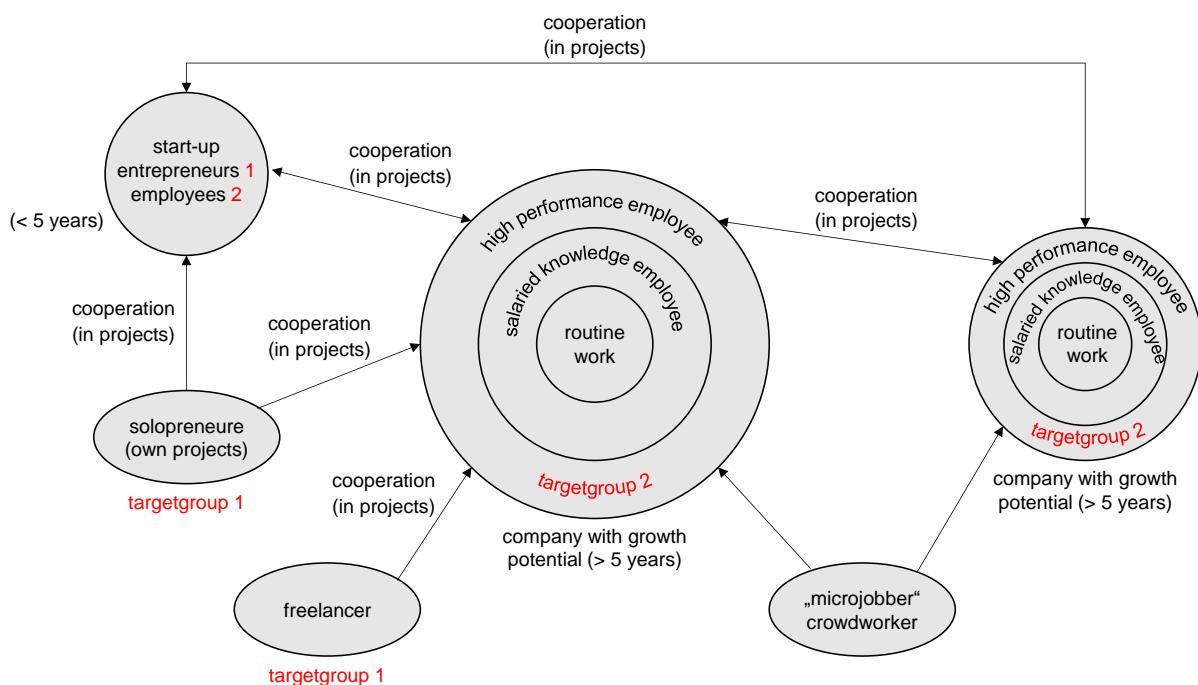


Figure 1: Ecosystem “Creative industries of the future”

Una compañía "típica" consiste en empleados de alto rendimiento que trabajan principalmente en innovaciones y nuevos modelos de negocios. Tienen un alto grado de espíritu emprendedor. El segundo grupo son los empleados asalariados del conocimiento. Tienen una calificación superior a la media y realizan tareas desafiantes en la administración de empresas. Los trabajos de rutina son ejecutados por "micro trabajadores" (a menudo trabajadores de multitudes). En el contexto del espíritu empresarial y la innovación, estas empresas cooperan con otras empresas, empresas de nueva creación, autónomos y / o solopreneurs.

Megatendencias

Las megatendencias marcan perspectivas de mediano a largo plazo en la sociedad, la economía, la tecnología, etc. Analizamos 12 megatendencias (Silver Society / Demographic Change, Neoecología, movilidad, urbanización, conectividad, cambio de género / diversidad,

globalización, nuevo trabajo, sociedad del conocimiento / Nuevo aprendizaje, salud, individualización, seguridad y protección) y trató de identificar los impactos en el futuro de las industrias creativas. Hay impactos tanto en los nuevos productos y servicios como en la forma de trabajar y en las estructuras de las empresas del futuro.

Las megatendencias ofrecen múltiples oportunidades para productos y servicios nuevos, individualizados, clientes y segmentos de mercado. Este desarrollo tiende a impulsar el espíritu empresarial en las industrias creativas y más allá. Los empresarios deben ser capaces de analizar tendencias y desarrollos futuros para identificar las consecuencias para su negocio. Eso implica

- Conocer y poder utilizar diferentes fuentes de información sobre tendencias y desarrollos (por ejemplo, organizaciones comerciales, consultores especializados, ciencia - universidades e institutos de investigación).
- Conocer y poder utilizar métodos y herramientas básicas de “evaluación de impacto”.
- Ser capaz de identificar oportunidades y riesgos.
- Poder pensar en la “filosofía” de los modelos de negocio.

Enfoques innovadores en gestión de la innovación y emprendimiento requieren nuevas competencias

El éxito en la innovación está altamente conectado con las innovaciones de los modelos de negocios: el éxito económico ya no depende principalmente de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, sino de nuevos modelos de negocios. La innovación ya no es el resultado del desarrollo tecnológico y los análisis de mercado / cliente, sino de una nueva definición de las reglas del juego en casi todas las ramas. El rol emergente de las innovaciones en los modelos de negocios abre nuevas oportunidades para emprendedores y empresas de nueva creación. Además, el nuevo enfoque estratégico de muchas de las preocupaciones establecidas abre nuevas oportunidades para los empleados con espíritu empresarial.

Tras la nueva comprensión de la innovación (procesos) también ha habido un cambio en la comprensión de la iniciativa empresarial. Una tendencia es que un empresario no tiene que ser un "completo" que sabe todo sobre la gestión de una empresa. Estas tareas (comunicación, logística, contabilidad, etc.) pueden delegarse a especialistas externos. El concepto de negocio está en el centro de la fundación de una empresa, y las funciones (administrativas) mencionadas anteriormente están organizadas por cooperativas. El diseño empresarial debe ser "orientado al usuario" y debe seguir los principios: simplicidad, escasez, solución de "marca blanca", minimizar riesgos, pre-inicio experimental, creación de prototipos inteligentes. En esta mentalidad, el empresario es algo así como un moderador de un proceso que coordina y organiza las diferentes tareas en relación con la gestión de una empresa con éxito.

Las competencias básicas de un empresario están estrechamente relacionadas con el concepto de negocio: el perfil moderno de calificaciones / competencias / habilidades de un empresario exitoso cubre la capacidad

- Identificar tempranamente las tendencias y desarrollos tecnológicos.
- Desarrollar un concepto innovador (empresarial).
- Implementar el concepto.
- inspirar a los empleados (y socios comerciales) del concepto.
- Adaptar el concepto a las cambiantes condiciones marco.

El conocimiento básico en administración de empresas sigue siendo relevante en el espíritu empresarial, pero hay algunos cambios fundamentales en los temas "centrales" de la administración de empresas. Los desarrollos que se pueden resumir con el término "multitud- #" tienen un profundo impacto en el conocimiento empresarial. Especialmente la financiación ha cambiado fundamentalmente ("crowdfunding"). El catálogo de habilidades básicas en administración de empresas para empresarios debe enriquecerse con temas como la financiación colectiva, las redes sociales, los nuevos conceptos organizativos, los nuevos conceptos de liderazgo, la cooperación (virtual), etc.

Características de los diferentes "tipos" de emprendedores. Inducir retos particulares

Los grupos objetivos del proyecto Thrive! Son jóvenes emprendedores / empresas de nueva creación (empresas menores de 5 años), empleados con espíritu empresarial / empresas con potencial de crecimiento (mayores de 5 años) , empresarias y jóvenes empresarios *necesitan*

- *En muchos casos, habilidades más profundas en conocimiento (fundamental) y habilidades de negocios.*
- *Herramientas de gestión específicas para hacer frente a las crisis (gestión de crisis).*
- *Un sistema funcional de alerta temprana.*
y en el nivel de competencias personales.
- *Una buena autogestión.*
- *Resiliencia / gestión de la salud.*

Employees with entrepreneurial spirit need

Habilidades sofisticadas en gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente con conceptos modernos en gestión de proyectos como gestión de proyectos ágil, scrum, etc.)

- Habilidades en la comunicación.
- Competencias en el liderazgo.

Las competencias específicas para empresarias que podrían desarrollarse a través de la educación y la formación son: mejorar la disposición / capacidad para asumir riesgos financieros, por ejemplo, Negociación con VC y bancos.

- apoyar la toma de decisiones, por ejemplo, Mediante métodos y herramientas que aceleran el proceso de toma de decisiones.
- trabajo-vida-equilibrio / -blending.

Perfiles de empresa del futuro en las industrias creativas.

- Implicaciones para las competencias empresariales.

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

Los empresarios tendrán un profundo conocimiento de Big Data. Los sistemas de marketing basados en datos se establecerán en cada empresa de impresión y se basarán en una gran cantidad de datos personales para campañas de marketing exitosas. Para este propósito, los futuros especialistas también demandan el conocimiento de algoritmos de datos de lectura automatizados. La comprensión técnica de la automatización y la creación de redes de maquinaria será un aspecto importante para permitir la producción de la edición 1. Esto también requiere competencias sobre los procesos de producción ascendentes y descendentes de la maquinaria. Ser propietario de datos personales con fines de marketing requiere competencias de seguridad de datos para proteger la privacidad del usuario final y mantenerlo en el anonimato

Embalaje

Los emprendedores tienen que dominar las habilidades de programación para crear soluciones de empaquetado inteligentes. Este conocimiento de programación permite configurar interfaces para proporcionar información adicional relevante para dispositivos finales específicos. Las competencias específicas de software permiten un manejo profesional con programas de simulación 3D para diseñar empaques innovadores e inusuales. La experiencia en materiales innovadores para materiales de embalaje que sean baratos y completamente reciclables será esencial para el futuro.

Rótulos y Displays

La producción de exhibición requiere conocimiento de creación de contenido y creatividad de diseño. Asimismo, se requieren habilidades técnicas para el mantenimiento de pantallas defectuosas. Para la producción de letreros también son necesarias las competencias en el campo de la ciencia de los materiales para poder ofrecer a los clientes sustratos innovadores y tintas y lacas especiales.

Agencias de marketing digital

El trabajo por cuenta propia en agencias de marketing digital exigirá habilidades para el marketing en redes sociales. Las campañas exitosas requieren la creación de contenido 24/7, que debe ser dominada por la fuerza laboral. Sin embargo, el grupo objetivo correcto debe abordarse a través de los canales de redes sociales respectivos, lo que también requiere la orientación del cliente. Además, la comprensión del análisis / manejo de datos (por ejemplo, métodos en inteligencia artificial) es una competencia importante para trabajar con canales de redes sociales para poder medir el éxito de las campañas de marketing.

Juegos

Las habilidades técnicas para la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), así como la realidad mixta, serán de gran importancia para hacer que las soluciones de juego parezcan cada vez más realistas. Para poder adaptar las soluciones de juegos lo más cerca posible del usuario final, se deben adquirir competencias que permitan al desarrollador recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre el usuario final potencial y utilizarlo de forma confidencial. Los desarrolladores deben, por ejemplo, Desarrollar soluciones de juegos con efecto de aprendizaje para escuelas o universidades. esto requiere habilidades específicas de la asignatura para poder adaptar el contenido. Desarrollar soluciones de

juegos es un negocio muy desafiante. Para esto, los empresarios necesitan habilidades para construir una red de creación de valor con socios de cooperación competentes.

A Nuevo portafolio de competencias y habilidades emprendedoras. Para el futuro en las industrias creativas.

La nueva cartera de competencias empresariales está formada por diferentes categorías de categorías:

- En el centro de la cartera están las competencias “centrales”. Estas competencias básicas para emprendedores en las industrias creativas consisten en competencias de emprendimiento y competencias digitales. Estas competencias son algún tipo de conceptos básicos que son relevantes para todos los empresarios, respectivamente, personas con ambiciones empresariales en el sector creativo. Con referencia al proyecto Thrive! Se aplican a los tres grupos de objetivos definidos del proyecto en igual medida.
- En un segundo paso, estas competencias deben evaluarse y complementarse con competencias y habilidades que se refieren a las carencias especiales en las competencias de los diferentes grupos objetivo.
- Y además de eso, dependiendo del subsector, hay algunas competencias especiales que son importantes para tener éxito en los mercados específicos de los subsectores.

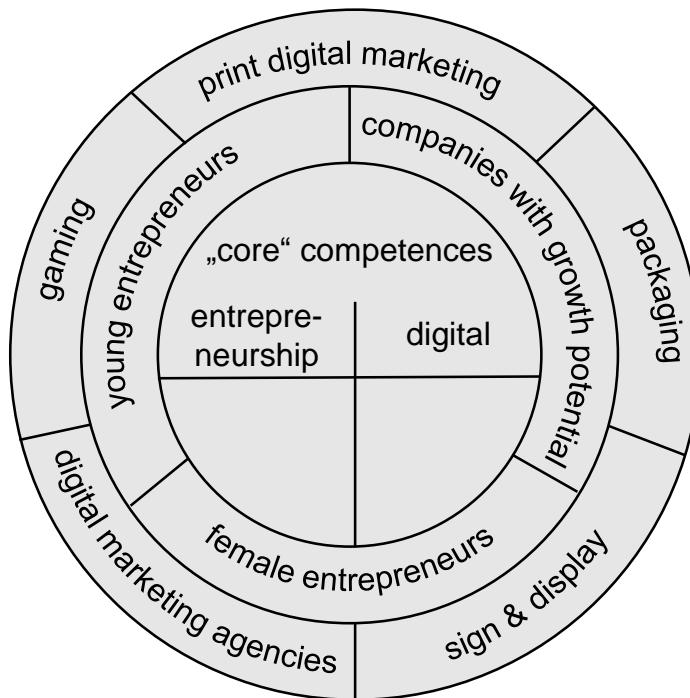


Figura 2: Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas del futuro.

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	<ul style="list-style-type: none"> understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business to develop an innovative (business) concept and to implement the concept methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking Capacity for teamwork Working in flexible structures Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) Integration of external partners coordination of complex teams Intercultural competences Leadership competences 	<ul style="list-style-type: none"> Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data“) Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language...) Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations 	<p><i>Print companies with integrated marketing solutions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Deep understanding big data Automated read-out algorithms Automation and networking of machinery Data security /protection of end user's privacy <p><i>Packaging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Programming skills Software-specific competences 3D-simulation Innovative materials for packaging <p><i>Sign and display</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Content creation and design creativity Maintenance of defective displays Material sciences <p><i>Digital marketing agencies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Social media marketing High customer orientation Data analysis / data management <p><i>Gaming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Augmented and virtual reality Competences in didactics (serious gaming) Subjects specific skills (content) Build up a creation network
Young entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> profound skills in (fundamental) business knowledge and skills specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system a good selfmanagement and resilience / health management using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) teamworking – teams with members of different cultures and disciplines networking, e.g. to support a continuous occupation. a good project-management to coordinate different/parallel jobs. 		
Companies with growth potential	<ul style="list-style-type: none"> Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) Skills in communication Competences in leadership Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility Time- and self-management (ability to set goals, ability to prioritise etc.) / Resilience Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences 		
Female entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. work-life-balancing/blending. 		

Tabla 1: Competencias emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.

Primeros pasos hacia el futuro de la industria creativa.

Los desarrollos (tecnológicos), la digitalización de gigatendencias y las megatendencias fomentan el potencial de emprendimiento en casi todas las ramas de la industria. También intensifican la necesidad de una mentalidad empresarial para los empleados en casi todos los niveles de una empresa.

No hay ni "una mejor manera" ni un modelo o una hoja de ruta hacia el futuro de la industria creativa. Los empleados individuales, al igual que los empresarios y los gerentes, tienen que encontrar y trabajar en su propio camino específico hacia el futuro.

Los individuos deben

- analizar perspectivas de empleo concretas,
- Identificar brechas y obstáculos concebibles,
- derivar necesidades en habilidades y competencias para obtener una perspectiva de trabajo elegible,
- aprender sobre formas de desarrollar conocimientos y habilidades y
- obtener información sobre medidas (por ejemplo, cursos) para mejorar sus competencias.
- Los gerentes deben
- verificar si y en qué medida su empresa está preocupada por los desarrollos y tendencias,
- ¿Cuáles son los impactos y consecuencias concretos que tienen para su empresa, respectivamente, los diferentes campos de responsabilidad y
- Qué pueden hacer para gestionar con éxito los desafíos identificados.

Ambos, individuos y gerentes, deben usar las herramientas de evaluación / control de conciencia del proyecto Thrive! En <https://www.thriveproject.eu/>. Estos instrumentos brindan información y los primeros consejos para dar con éxito los primeros pasos en el camino individual hacia el futuro.

1. Introducción

1.1 Los cambios fundamentales en la tecnología, la economía y la sociedad requieren nuevas competencias empresariales en las industrias creativas

Casi todos los sectores de las industrias creativas han sufrido cambios masivos desde principios del siglo XXI. La tecnología, en primer lugar la digitalización, ha cambiado el modo de producción, ventas y distribución fundamentalmente, nuevos competidores, a menudo de fuera de las sucursales, aparecieron y capturaron cuotas de mercado, el comportamiento de los clientes se volvió más volátil, una estrecha cooperación con los clientes (“*pro sumer*”) es la normalidad. Un efecto es que las competencias se vuelven obsoletas más rápido que en el pasado. Como resultado, el número de empresas y el número de empleados en la mayoría de los sectores de las industrias creativas ha disminuido en todos los países europeos. Por ejemplo, la industria de la impresión, como parte de las industrias creativas, perdió más del 40% de las empresas y de sus empleados durante los últimos 15 años (para obtener información detallada, consulte Hopkins / van der Heide 2017).

Lo que es nuevo hoy en día es la velocidad del desarrollo. Por lo tanto, cada vez es más difícil predecir el futuro del negocio, especialmente para una perspectiva de más de 5 años. Los siguientes ejemplos del cambio en la publicación y el cambio en el negocio de la impresión de imágenes ilustran los desarrollos mencionados.

Empresa de publicidad

El modelo tradicional de la industria editorial siguió algún tipo de proceso de selección: los autores escribieron un libro y enviaron el guión al editor. El editor verificó los autores y los guiones y seleccionó aquellos que prometían lograr un mínimo definido de ventas. Los editores están interesados principalmente en libros que pueden venderse a un gran número de lectores en cantidades. Como consecuencia, los guiones de los autores que presumiblemente se venderán en pequeñas ediciones no se publicarán.

Este modelo se ilustra en la parte izquierda de la figura 3.

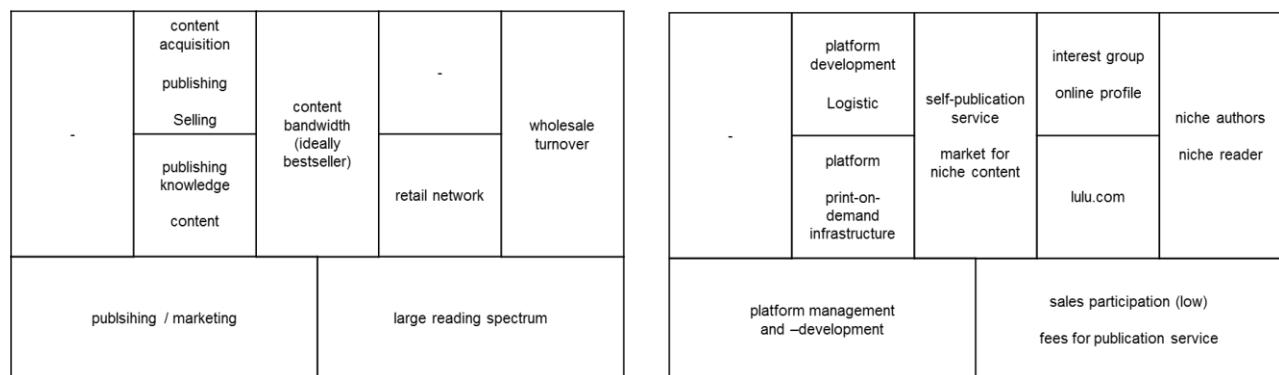


Figura 3: Cambio en el modelo de negocio de una editorial.
(fuente: Osterwalder/Pigneur 2011: 74f.)

El nuevo modelo en la publicación es inverso al modelo tradicional. Permite a cualquier autor publicar sus libros. El objetivo principal del modelo de negocio es ayudar a los autores a publicar sus scripts profesionalmente mediante el suministro de herramientas adecuadas a

través de plataformas de autoedición en línea (por ejemplo, <https://www.lulu.com/>). Debido a que los libros de los miles de autores se producen solo mediante impresión bajo demanda, no hay costos para lulu.com en caso de que falle un libro.

Este nuevo modelo se ilustra en la parte derecha de la figura 3. La figura muestra el cambio fundamental en algunos elementos centrales del modelo de negocio: los clientes cambian de mayoristas a autores de nichos y lectores de nichos, los recursos y competencias clave cambian de conocimiento y contenido de publicación plataforma de conocimiento e infraestructura de impresión bajo demanda.

Fotografía

El ejemplo de los desarrollos en el negocio de la fotografía en los últimos 40 años muestra que el ritmo de cambio ha aumentado en los últimos años. Si bien el proceso desde el primer prototipo de una cámara digital de Kodak hasta el momento en que el departamento digital de Cewe se convirtió en el negocio principal de la compañía duró casi 30 años, solo fueron necesarios de cinco a ocho años hasta que el libro de fotos de Cewe pudiera ser reemplazado por las redes sociales como Snapchat o Flickr (ver fig. 4).

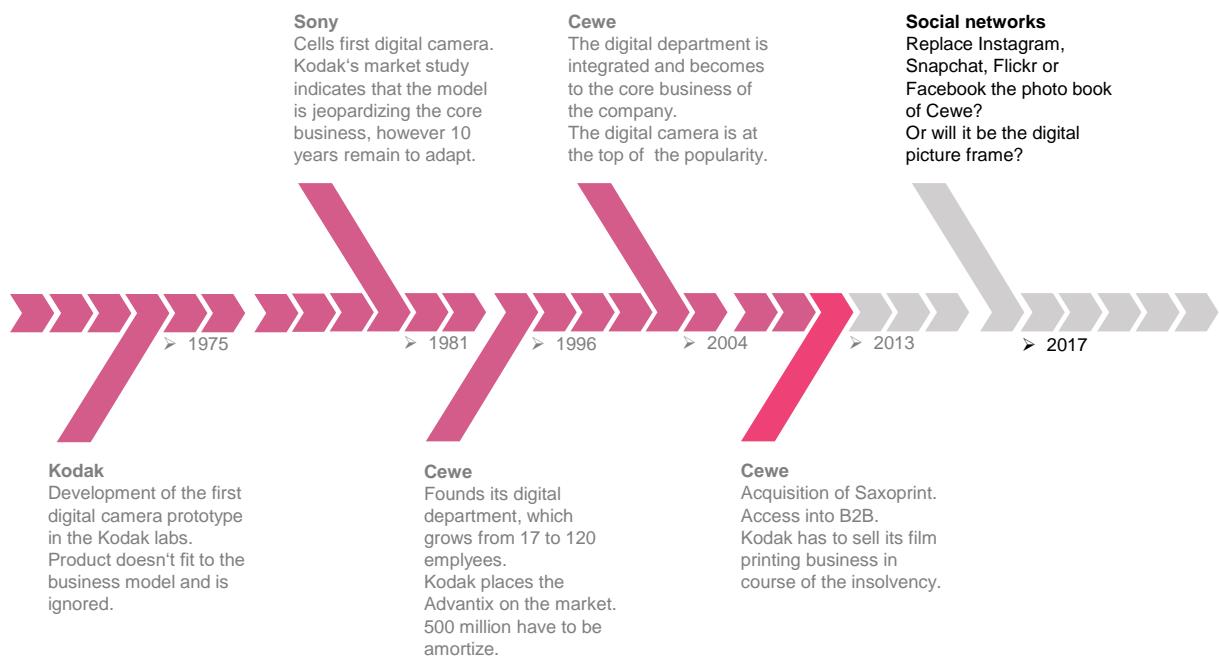


Figura 4: Cambio en el negocio de la fotografía, respectivamente, impresión de fotografías.
(Fuente: Stich 2017)

Como reacción a estos desarrollos, cada vez más fotógrafos y tiendas de fotografía tradicionales ofrecen talleres para los usuarios finales sobre "cómo hacer un fotolibro individualizado". De este modo, la creatividad se reubica en el consumidor y el soporte se proporciona en forma de herramientas digitales y consultoría.

Los dos ejemplos revelan el cambio de paradigma en la innovación y el espíritu empresarial, primero y principalmente desencadenados por la transformación digital. Los nuevos productos y servicios ya no están en el foco de la innovación: la innovación del modelo de

negocio recibe la máxima prioridad. Las innovaciones incrementales están fuera de interés: cualquiera está buscando la próxima innovación disruptiva.

Más allá de la discusión actual que se concentra en gran medida en la transformación digital y los cambios perturbadores, los desarrollos no solo amenazan a las industrias y los actores tradicionales. Por otro lado, ofrecen enormes oportunidades para los empresarios y personas con espíritu emprendedor.

En este contexto, las preguntas centrales que se tratan en el proyecto Thrive!

- ¿Qué aspecto tienen las futuras empresas de la industria digital?
- ¿Se puede identificar algún tipo de perfiles de empresa "típicos"?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las competencias de los empleados y las habilidades especialmente necesarias para la actividad empresarial?

1.2 Marco y metodología de la investigación / estudio (desk).

Para responder a estas preguntas, la investigación documental sobre los futuros perfiles de la empresa y las competencias empresariales del futuro se orienta en el siguiente procedimiento.

Los perfiles de la compañía del futuro en la industria creativa dependen principalmente del desarrollo y los cambios causados por las tendencias que influyen en el negocio a medio y largo plazo de las empresas de la industria. Como marco de la investigación, elegimos el concepto de paisaje de innovación (ver fig. 5):



Figura 5: Marco del estudio: Innovación-paisaje.

(Fuente: Generationdesign 2017)

El enfoque sigue 4 pasos:

1. Creación de conocimiento e información sobre el futuro (enfoque en tendencias).
2. Formulación de escenarios.
3. Análisis de los activos y competencias existentes.
4. Creación de carteras de innovación sostenible a nivel de empresas e industrias.

Para poder dibujar una imagen realista a medias del futuro, se pueden observar las tendencias a medio y largo plazo (denominadas megatendencias). Entregan información sobre las condiciones marco básicas del futuro. En el contexto de nuestra investigación de escritorio, hemos analizado la "digitalización" de las gigatendencias y las denominadas megatendencias y sus efectos en los negocios y competencias futuros. Por un lado, brindan información sobre el potencial de nuevos productos y servicios. Por otro lado, dan pistas sobre cómo se verá el trabajo en general en el futuro. En relación con el proyecto Thrive! Y su enfoque en las habilidades y competencias empresariales, también analizamos los desarrollos actuales en investigación y práctica en innovación (gestión) y espíritu empresarial (capítulo 2).

Y, por último, pero no menos importante, una tercera fuente de información para nuestro estudio son las características específicas de los grupos objetivo en el proyecto Thrive! Respectivamente, los desafíos particulares a los que se enfrentan (capítulo 3).

Sobre la base de la evaluación de los desarrollos en el capítulo 4, se describe el ecosistema empresarial de las industrias creativas en el futuro. El modelo ilustra la estructura básica de la industria y señala las condiciones del marco central del trabajo futuro, no solo como empresario.

En el capítulo 5, los resultados de los capítulos 2, 3 y 4 se combinan en escenarios para los cinco subsectores seleccionados de las industrias creativas en el proyecto Thrive! Este capítulo incluye la ilustración de modelos de negocio potenciales en términos del método de generación de modelos de negocio CANVAS. Por esto, la variedad de posibles perfiles de empresas en el futuro queda bien demostrada.

El Capítulo 6 se concentra en la descripción de las competencias y habilidades empresariales para el futuro en la industria creativa, diferenciadas por grupos objetivo y subsectores.

El estudio está cerrado por algunas referencias sobre cómo prepararse para el futuro de la industria creativa (capítulo 7).

2. Desarrollos

2.1 Desarrollos en la industria creativa.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania ha realizado un estudio sobre las necesidades futuras de competencias en diferentes sectores industriales, entre otros, la industria creativa (BMAS 2017). Esta parte del estudio se centra en la publicidad, por lo que no presentaremos los resultados en detalle. Pero: el estudio ofrece algunos consejos sobre las condiciones marco y los requisitos para futuras competencias en el sector creativo en general.

Condiciones marco

- El potencial creativo surge de la cooperación en nuevos equipos que combinan y / o reúnen ideas e impulsos de diferentes sectores / disciplinas.
- La integración de varios pasos de valor agregado tiene un beneficio muy limitado: el proceso de “producción” se extiende a diferentes actores y compañías.
Las estructuras corporativas en la industria creativa siguen siendo pequeñas, y seguirán disminuyendo.
- El número de “micropreneurs” y “personas que trabajan por cuenta propia” aumentará.
- La creación de valor se realiza cada vez más en redes flexibles, a través de los límites de la industria creativa y de los países.
- Plataforma-economía ofrece nuevas formas de cooperación situacional flexible y proyectos.
- Las plataformas digitales permiten la conexión en red de los empleados: los costos de transacción se mantienen constantemente bajos.
- Las herramientas y el trabajo de soporte de medios se están desarrollando muy rápido, al igual que los modos de comunicación.

Los desafíos del futuro en la industria creativa son:

- Sentido de nuevos desarrollos.
- Capacidad para una cooperación creativa en equipos de cambio permanente que consisten en diferentes culturas y disciplinas.
- Talento organizacional.
- Gestión de proyectos.
- Pensamiento emprendedor desde la perspectiva del cliente.

Con respecto a las competencias y habilidades, el estudio señala que habrá una

- Cambio en las competencias generales (válido para casi cualquier industria):
 - El trabajo físico pierde en importancia.
 - También el trabajo de conocimiento será cada vez más automatizado.
 - Se demandarán competencias social-interactivas.
- Cambio en las competencias específicas de la industria:
Muy diferente dependiendo de la industria especial, respectivamente, sector / subsector de una industria.
¡Las competencias profesionales seguirán siendo muy importantes en el futuro!

2.2 Gigatrend “Digitalización”

La llamada transformación digital es la tendencia subyacente que domina el debate sobre el futuro de la industria, el trabajo, la sociedad, etc. La digitalización aún tiene efectos sobresalientes en el futuro de las industrias creativas. Las implicaciones en la organización del futuro, así como el modo de trabajar en el futuro ("Trabajo 4.0") son tremendas.

Las direcciones centrales del desarrollo, respectivamente, las consecuencias para el trabajo en las industrias creativas del futuro en breve son:

- Productos y servicios individualizados ("lote de trabajo 1").
- Marketing a través de canales digitales (redes sociales).
- Distribución a través de tiendas online / canales online.
- Los trabajos de rutina son en su mayoría automatizados.
- La información en tiempo real aumenta la eficiencia.
- Los procesos logísticos son automatizados.
- La computación en la nube se vuelve habitual.
- Alta demanda en protección de privacidad de datos.
- Big data es central: la inteligencia artificial, el aprendizaje profundo y el análisis de datos ofrecen pistas para nuevos productos y servicios (individualizados).

La digitalización en la industria creativa.

Un estudio sobre la digitalización en la industria creativa (en Renania del Norte-Westfalia) (Prognos 2016) destaca los siguientes aspectos:

- Las opciones para nuevos negocios para personas creativas aumentan con el aumento de la digitalización (tecnología / contenido de la interfaz y contenido / comunidad de la interfaz).
- La cadena de valor agregado tradicional se complementa con cooperaciones flexibles.
- El aumento de las competencias digitales se ve como el elemento clave para la adaptación al cambio digital en la industria creativa: abren la puerta a nuevos modelos de negocios.

En su libro “Morgen weiß ich mehr”, Klug y Lindner (Klug / Lindner 2017) desarrollan una “visión” de las futuras organizaciones y la fuerza laboral en la era digital: a la luz de la digitalización, la organización del futuro es múltiple: a menudo se puede No diferencie quién pertenece a la empresa y quién no: agencias, consultores, expertos externos que participan en los procesos de negocios: la compañía del futuro se organizará como una organización “fluida”. Esas organizaciones cambiarán permanentemente su forma / perfil (organización de red, organización virtual, organización híbrida ...).

La digitalización crea 4 nuevos modos de trabajo (Klug / Lindner 2017: 185ff.):

1. Autonomo.
2. Empleado de alto rendimiento.
3. Trabajador del conocimiento asalariado.
4. Trabajador diurno digital o clickworker.

En general, las organizaciones del futuro fortalecerán a los autónomos.

1. Autónomo

- Es un empresario constitutivo que desarrolla su empresa solo.
- Tiene el objetivo de construir una empresa escalable (servicios respectivamente) (esa es la característica distintiva de un solopreneur a un freelancer).
- Por lo tanto, él / ella trabaja en sus propios proyectos. (Un profesional independiente trabaja en proyectos de otras personas).
- A menudo comienza como un profesional independiente, hasta que sus proyectos y productos generan suficientes ingresos.h income.

2. High Alto rendimiento de los empleados

- Tiene una formación académica superior a la media.
- es altamente especializado.
- Tiene un modo de trabajo orientado al rendimiento.
- Tiene una muy buena auto-organización.
- Posee un alto grado de "auto-comercialización".
- A veces oscila entre el estado como empleado y empresario
(nota: ¿Por qué trabaja él / ella como empleado asalariado? Él / ella está "en el límite de la iniciativa empresarial", y desde la perspectiva de la empresa, corre el riesgo de perderlo / a como un empleado importante).

3. Trabajador del conocimiento asalariado.

- Está relativamente bien educado (graduado).
- Tiene poca o ninguna competencia / habilidades específicas (esto significa: la persona no tiene USP).

4. Trabajador diurno digital o clickworker.

- Cumple funciones de rutina.
- Está mal pagado.paid.

Implicaciones para las competencias empresariales.

En el contexto de esta visión de las organizaciones futuras, Klug y Lindner también describen 10 habilidades potenciales para el futuro digital (Klug / Lindner (2017): 197ff.):the background of this vision of future organisations Klug and Lindner also describe 10 potential skills for the digital future (Klug/Lindner (2017)):

1. Dar sentido

Capacidad para extraer conclusiones a partir de una gran cantidad de datos ("big data").

Los datos son pura información: para obtener el conocimiento en un primer paso, los datos deben reunirse, analizarse e interpretarse. Las capacidades necesarias no están restringidas a métodos y herramientas analíticas, sino que también incluyen creatividad.

2. La inteligencia social

Habilidad para usar la empatía en el trabajo.

La empatía es necesaria para escrutar procesos digitales individuales. La intuición sigue siendo un elemento relevante no solo en la comunicación personal, sino también a la hora de tomar decisiones.

3. Pensamiento novedoso y adaptativo.

Capacidad de pensar innovador en la resolución de problemas.

En el futuro, la innovación será presumiblemente más y más el resultado de una inteligente combinación de principios y enfoques conocidos para resolver un problema y la transferencia a una nueva área de aplicación (las denominadas "innovaciones entre industrias"). El mejor ejemplo son las innovaciones de modelos de negocios: la mayoría de ellas son recombinaciones de modelos de negocios bien conocidos y aprobados.

4. Competencia intercultural

Capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones culturales modificadas.

En el futuro, las personas trabajarán con más frecuencia en proyectos alternativos interculturales e interdisciplinarios. La capacidad para el trabajo en equipo intercultural será cada vez más importante.

5. Pensamiento Computacional

Capacidad para convertir una multiplicidad de datos en conceptos abstractos.

Esta habilidad implica competencias de programación, así como la comprensión de cómo usar diferentes medios como el lenguaje, los patrones y los símbolos.

6. Nueva alfabetización mediática

Capacidad para trabajar con nuevas formas digitales de expresión (fotos, video, audio, texto escrito ...). En la era de la digitalización, la importancia de los medios visuales aumentará, sobre todo para describir interrelaciones complejas.

7. La multidisciplina

Capacidad de pensar en un contexto mayor / superior.

Las organizaciones tradicionales tienden a funcionar en las estructuras de comando y el trabajo se realiza en departamentos separados (la llamada "mentalidad de silo"). La digitalización requiere pensar en un contexto superior y multidisciplinariedad.

8. Diseño Mind-set

Capacidad para pensar como diseñador en la resolución de problemas.

Esta habilidad caracteriza la capacidad de resolver un problema desde la perspectiva del cliente. Este procedimiento se llama "pensamiento de diseño". El pensamiento de diseño es tanto un método como una mentalidad.

9. Cognitiva de gestión de carga

Capacidad para filtrar información para mantener la productividad.

La creciente cantidad de información y datos y la creciente digitalización del entorno de trabajo, así como la vida privada, conducen a la distracción. La habilidad de enfocar para trabajar eficientemente gana en importancia.

10. Colaboración virtual

Capacidad para trabajar en constelaciones virtuales de trabajo.

Esta habilidad es importante cuando se trabaja con herramientas digitales para la comunicación y la computación en la nube, por ejemplo. Trabajando en equipos virtuales que se extienden por todo el mundo.

Implicaciones para las competencias de liderazgo.

La visión de la fuerza laboral en la era digital descrita anteriormente implica nuevos desafíos y requisitos con consecuencias para las habilidades de liderazgo de los ejecutivos, así como para los gerentes de proyectos y / o innovación. Los diferentes grupos de empleados, tal como se describió anteriormente, difieren en elementos como valores y objetivos personales, requisitos, orientación profesional, etc. En los últimos años, se han realizado muchos estudios sobre las diversas mentalidades, actitudes, ambiciones, etc. de la fuerza laboral de diferentes edades. Sido conducido Uno de los resultados son los diferentes "conceptos de generación" que describen los diversos grupos y entregan referencias sobre cómo dirigir a estos grupos en términos de liderazgo. Debido a que el tema es muy complejo, iría más allá del alcance de este estudio y lo analizaremos en detalle. Por lo tanto, en este punto nos concentraremos en algunos hallazgos generales que ilustran algo así como una nueva comprensión y una guía para el liderazgo en la era digital.

En su ensayo sobre liderazgo digital, Eggers y Hollmann (2018) señalan cuatro requisitos centrales para el liderazgo en la era digital (Eggers / Hollmann 2018: 47ff.):

- **Interconexión:**
Todos los empleados tienen que estar habilitados por la tecnología para enlazar, comunicarse y trabajar juntos. La red como principio de liderazgo es lo opuesto a la jerarquía.
 - **Apertura:**
La curiosidad y la apertura son la base para el desarrollo e implementación de innovaciones. Esto postula una cultura de prueba y error, un alto grado de responsabilidad personal por parte de los empleados y la confianza de los ejecutivos.
 - **Participación:**
Los gerentes tienen que delegar responsabilidades y comprometer a los empleados en los procesos de toma de decisiones. El potencial completo de las ideas y habilidades de los empleados se puede aprovechar mucho mejor que en los conceptos tradicionales de liderazgo.
 - **Agilidad:**
La flexibilidad y la velocidad son los factores de éxito para la competitividad y la capacidad de innovación en el mundo digital en constante cambio.
- Sobre esta base, describen el perfil de competencia de un líder digital de la siguiente manera (tabla 2):

Central duties/responsibilities	Competences needed
<ul style="list-style-type: none"> • Para transmitir el "panorama general" en lugar de microgestión • Equilibrio de diferentes sistemas operativos. • Liderando equipos virtuales y heterogéneos. • Promover el trabajo y el aprendizaje en redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo ágil • Experiencia en métodos como scrum, pensamiento de diseño. • Networking, desarrollo y coaching de empleados y equipos. • Confianza y habilidad para "dejar ir". • Liderazgo a distancia y comunicación virtual. • Competencias en medios digitales.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Empoderamiento a través de la delegación consistente, retroalimentación y entrenamiento. | |
|--|--|

Tabla 2: Deberes / responsabilidades y competencias

(Fuente: Eggers/Hollmann 2018: 61)

Estas habilidades son fundamentales para orquestar las complejas configuraciones de múltiples constelaciones de equipos en las organizaciones y cooperaciones de diferentes socios, que se puede esperar que sean normales en un futuro próximo.

2.3 Megatendencias

Megatendencias, marcar perspectivas a medio y largo plazo en la sociedad, la economía, la tecnología, etc.

Como parte de nuestra investigación de escritorio, analizamos 12 megatendencias e intentamos identificar los impactos en el futuro de las industrias creativas.

Las mega tendencias son: Silver Society / Cambios Demográficos, Neoecología, Movilidad, Urbanización, Conectividad, Cambio de género / Diversidad, Globalización, Nuevo trabajo, Sociedad del conocimiento / Nuevo aprendizaje, Salud, Individualización, Seguridad y protección.

Hay impactos tanto en los nuevos productos y servicios como en la forma de trabajar y en las estructuras de las empresas del futuro (nota: se corresponden en gran medida con la digitalización gigatrend).

Los siguientes capítulos muestran el impacto pensable de la mega tendencia en el trabajo futuro y las condiciones marco para las actividades empresariales, así como los posibles productos o servicios.

Los impactos se describen para los subsectores seleccionados del proyecto Thrive!:

- Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.
- Embalaje
- Firmar y mostrar
- Agencias de marketing digital
- Juego

Nota:

La combinación de dos o más megatendencias a menudo brindará oportunidades más interesantes con un alto potencial para nuevos modelos de negocios, productos y servicios.

2.3.1 Silver Society / Cambio Demográfico

La tendencia

La mega tendencia "Silver Society" caracteriza el cambio demográfico mundial hacia una sociedad de mayor edad como resultado del aumento de la esperanza de vida debido a los avances médicos, junto con el aumento de la calidad de vida y el nivel de vida en todo el mundo.

Paralelamente, la imagen tradicional de las personas mayores es reemplazada por nuevos estilos de vida. En lugar de retirarse, las personas se comprometen voluntariamente y participan en actividades sociales. Además, la "Sociedad de plata" abre un enorme potencial de mercado para la economía que puede desarrollarse adaptando productos y servicios especialmente para este grupo de clientes.¹

Impact on work and organisation of the future

- (nuevo) grupo de clientes.
- Alto potencial para productos y servicios individualizados.
- Incremento de emprendedores de mayor edad.
- Riesgo de escasez de competencias en sectores individuales de las industrias creativas.
- Demanda de transferencia de conocimiento / cobertura de conocimiento cuando los empleados mayores se jubilan.

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Productos / servicios individualizados: noticias (papeles), correo, servicios de entrega.
- Los productos de impresión personalizados para personas mayores tienen un enorme potencial de acabado (por ejemplo, barniz noble, efectos hapticos).

Embalaje

- Paquete para personas mayores: la facilidad de uso se convierte en un criterio de máxima prioridad.
- Paquete a medida - incluyendo servicios de entrega.
- Configuración basada en la edad de etiquetas, folletos de instrucciones, etc.

Rótulos y displays

- Tamaño y tipo de letra según la edad, integración del control de voz (en el punto de venta).

Agencias de marketing digital

- Marketing personalizado.

Dinámicas

- Juegos serios: aumento de la motivación y el cumplimiento, p. Ej. En salud y cuidado de ancianos.

¹ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstut.de/dossier/megatrend-silver-society/>

2.3.2 Neoecología

La tendencia

The La mega tendencia "Neoecología" es más que solo la conservación de la naturaleza o la oposición a una industria importante.

La sostenibilidad y la eficiencia caracterizan cada área y combinan economía, ecología y responsabilidad social. Cada vez más consumidores prefieren "buenas" marcas y compañías que ofrecen más que solo un producto. Los aspectos éticos y ecológicos de los productos y marcas afectan la decisión de un cliente. Estas empresas prometen contribuir a la vida de sus clientes, empleados y la sociedad en general. Además, las cadenas de suministro regionales ganan en importancia.²

Impact on work and organisation of the future

- Demanda de trabajos "significativos" (en particular, empleados jóvenes): desarrolle productos / servicios y / o resuelva problemas con beneficios sociales.
- La sostenibilidad y la responsabilidad social son elementos importantes para la presentación de la empresa en público.

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing

- Aumento de la disminución de productos impresos.
- Uso de materiales ecológicos.
- Aumento de la sustitución de productos impresos, p. libros, revistas de soluciones digitales, por ej. Audiolibros, podcasts.podcasts.

Embalaje

- Menos embalaje.
- Embalaje reutilizable.
- Uso de materiales nuevos / ecológicos.
- Los plásticos serán reemplazados por papel o materiales ecológicamente compatibles.

Rótulos y Display

- Aumento de la sustitución de etiquetas impresas por soluciones de visualización, p. Ej. en puntos de venta.
- Materiales nuevos / ecológicos.
- Las pantallas sustituirán las señales en la gestión del tráfico.

Agencias de Marketing

- Mayor sustitución de la publicidad impresa por marketing digital.

Dinámicas

- Uso de la gamificación para motivar a las personas a adoptar un estilo de vida ecológico.

² Para más información ver: <https://www.zukunftsinstut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/>

2.3.3 Movilidad

La tendencia

La mega tendencia "Movilidad" caracteriza a nuestra sociedad actual que sigue un estilo de vida flexible y móvil en el que los lugares fijos, como las oficinas de trabajo y los espacios residenciales, pierden su importancia. Las personas esperan una movilidad 24/7 ya que el ritmo tradicional de 9 a 5 disminuye debido a las crecientes expectativas y demandas de productos y servicios disponibles las 24 horas del día.

Sin embargo, la creciente demanda de movilidad en todo el mundo, especialmente en los países emergentes (BRIC, Next Eleven) provoca un mayor estrés para el medio ambiente, por lo que es necesario desarrollar tecnologías nuevas y sostenibles. Los nuevos productos relacionados con la movilidad y los modelos de negocios, como compartir autos y bicicletas, están ganando popularidad.³

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumento del número de personas que trabajan en la oficina en casa para evitar la movilidad ("terceros lugares").
- Disponibilidad de productos y servicios 24/7/365.

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Reducción de los catálogos, por ejemplo, automóviles, bicicletas, etc.
- Disminución de manuales de usuario, por ejemplo, automóviles, bicicletas, etc.
- Se necesitan menos horarios impresos, mapas de carreteras, etc.

Embalaje

- Nuevos paquetes y servicios para la "movilidad de mercancías" (logística de transporte), por ejemplo, compatibles. A autos y / o drones autónomos.

Rótulos y Displays

- Con la conducción autónoma, la demanda de señales disminuirá (dramáticamente).
- Posibilidad de exhibiciones: manejo de vehículos, publicidad, entretenimiento (equipo interior).

Agencias de marketing digital

- Marketing digital a través de pantallas en vehículos autónomos.

Dinámicas

- Gamificación para la instrucción de cómo utilizar vehículos autónomos, bicicletas eléctricas, etc.
- Juegos / Juegos serios mientras se conduce en vehículos autónomos.

³ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/>

2.3.4 Urbanismo

La tendencia.

Hoy en día, más de la mitad de la población mundial vive en asentamientos urbanos, y las proyecciones muestran que este desarrollo continuará. La megatendencia "Urbanización" caracteriza este desarrollo y la difusión general del modo de vida urbano. El futuro de las ciudades es inteligente, verde, sostenible, conectado y vale la pena vivir.

Sin embargo, la dinámica de esta tendencia, especialmente en los países emergentes (BRIC, Next Eleven), conduce a grandes problemas como la falta de transporte público, infraestructura y espacio vital junto con déficits ambientales. Además, el éxodo rural conduce a la pérdida de servicios tales como empresas comerciales, escuelas y transporte público en áreas rurales debido a la disminución del poder adquisitivo y la falta de eficiencia económica.⁴

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- La realización del equilibrio entre la vida y el trabajo se hace más fácil: el camino hacia el trabajo disminuye.
- Se acorta la cadena logística de suministro.
- Aumento de la competencia regional (concentración regional de empresas).

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Se pueden desarrollar nuevos mercados y grupos objetivo.
- Se pueden establecer nuevos servicios en logística.

Embalaje

- La conexión directa a los clientes reduce la mayor parte del material de embalaje.
- Se necesita un embalaje especial para la entrega a corta distancia (oportunidad para nuevos productos y servicios).

Rótulos y Displays

- La orientación para los habitantes, así como para los visitantes en los asentamientos urbanos, puede ser bien apoyada por pantallas inteligentes.

Agencias de marketing digital

- La proximidad regional de un gran número de clientes (potenciales) abre la posibilidad de nuevas soluciones / servicios en línea y fuera de línea.

Dinámicas

- Gamificación como instrumento para apoyar y guiar a las personas en la ciudad y / o área metropolitana (por ejemplo, "Cómo funciona la ciudad").

⁴ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/>

2.3.5 Connectividad

La Tendencia

Todo está conectado: la mega tendencia "Conectividad" designa el movimiento hacia un mundo cada vez más organizado en redes. Ya sea en línea o fuera de línea, todos mantienen una diversa gama de conexiones con otros y casi todos están digitalizados. Los dispositivos inteligentes, que están conectados y se comunican entre sí a través de Internet, también son cada vez más comunes. En todos los ámbitos de la vida, ya sean profesionales o personales, están interconectados e inteligentes.⁵

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Importante tecnología habilitadora para el aumento de la economía de la plataforma (las actividades sociales y económicas se ven facilitadas por una plataforma. Ejemplos de plataformas que conectan (una gran cantidad y variedad de proveedores diferentes con una gran cantidad de clientes (potenciales) son amazon o Uber).
- Resultado potencial: cambio en el espíritu empresarial: las plataformas simplifican el proceso de búsqueda de los socios adecuados para una cooperación, etc..

Impacto en subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Incremento de productos y servicios cross-media.*
- *Las redes / redes sociales son cada vez más importantes para la distribución.*

Embalaje

- *Es posible la aceleración de los envases inteligentes.*
- *Incremento de envases interactivos (RFID).*
- *los procesos (de entrega) se pueden rastrear utilizando un embalaje inteligente*
- *Se puede mejorar la cadena de seguridad y protección (por ejemplo, la cadena de transporte de alimentos congelados).*

Rotulación y Displays

- *Facilitador de la interacción individual en el punto de venta.*

Agencias de marketing digital

- *Habilitador y acelerador para aumento de marketing móvil.*

Dinámicas

- *Activador de la gamificación en dispositivos móviles.*

⁵ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/>

2.3.6 Cambio de Género / Diversidad

La Tendencia

La mega tendencia "Cambio de género" representa la disolución de los roles de género tradicionales en la vida profesional y personal. Mientras más mujeres buscan posiciones de liderazgo y modelos de equilibrio entre la vida y el trabajo que permitan combinar responsabilidades laborales y familiares, los hombres reclaman su derecho a pasar tiempo con sus familias. Los cambios en los modelos de rol y carrera tendrán un gran impacto en la sociedad y la economía.⁶

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Incremento del emprendimiento femenino / emprendedoras.
- Aumenta la importancia de las soluciones interculturales.
- Nuevos grupos de clientes - productos y servicios personalizados.
- La diversidad como una característica importante para aumentar el atractivo de una empresa como empleador.
- Importante premisa para el trabajo exitoso en equipos interculturales y proyectos multidisciplinarios.

Impacto en subsectores

Potencial Potencial para empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- nuevos productos (por ejemplo, periódicos / revistas) diseñados para grupos objetivo diferenciados por género, nacionalidad, orientación religiosa, etc.
- El contenido de los productos impresos se puede individualizar utilizando un lenguaje específico de género, fotos, etc.

Embalaje

- El empaque puede diseñarse para requerimientos específicos de diferentes géneros o grupos objetivo de buzos (por ejemplo, empaque de alimentos debido a requerimientos religiosos (por ejemplo, kosher, halal)).

Rótulos y Displays

- Las pantallas inteligentes tienen el potencial de entregar información específica del objetivo, por ejemplo, Productos en el punto de venta (idioma, cultura, etc.).

Agencias de marketing digital

- Las campañas de marketing dirigidas pueden adaptarse al destinatario individual con respecto al género, antecedentes culturales, discapacidades, etc. (el análisis de datos / inteligencia artificial como tecnología habilitadora para identificar algoritmos).

Dinámicas

- La gamificación se puede utilizar para sensibilizar a la diversidad.

⁶ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift/>

2.3.7 Globalización

La Tendencia

La mega tendencia "Globalización" caracteriza la integración e internacionalización continuas de los mercados junto con los efectos crecientes en la sociedad, que van desde el sistema educativo hasta la esfera privada y las relaciones. El aumento de las exportaciones y la mayor participación de las naciones emergentes (BRIC, Next Eleven) en el comercio mundial dan como resultado un crecimiento económico que impulsa el desarrollo de una nueva clase media en estos países.

Sin embargo, la dimensión económica es solo una parte de ella: los límites entre las diferentes culturas se vuelven más fluidos y se combinan varias formas de vida y consumo.⁷

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Impacto en los subsectores
- Los mercados se vuelven más internacionales - riesgo de aumentar la competencia.
- Nuevos grupos de clientes.
- La sensibilidad (cruzada) cultural crece.
- Los equipos en proyectos son cada vez más multiculturales.

Impact en subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Nuevos contenidos / productos y servicios culturales específicos.

embalaje

• Envasado individualizado (por ejemplo, envasado de alimentos: deben considerarse diferentes normas culturales, normas y costumbres).

Firmar y mostrar

- Las pantallas permiten la información en varios idiomas, mensajes, instrucciones

Agencias de marketing digital

• Las campañas de marketing individualizadas necesitan un profundo conocimiento de las características culturales.

Dinámicas

• Juegos en una variedad de idiomas, pero también adaptados a las características culturales.

⁷ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstut.de/dossier/megatrend-globalisierung/>

2.3.8 Nuevo Trabajo

La Tendencia

La mega tendencia "Nuevo trabajo" es el resultado de los cambios radicales que la sociedad y la economía están experimentando. Caracteriza la fusión del trabajo y el ocio debido a la flexibilización del trabajo y el nuevo valor de los seres humanos en un entorno de trabajo automatizado, digitalizado y globalizado.

La transformación de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento, basada en la creación de un valor inmaterial, dará como resultado estructuras corporativas cambiantes y el comportamiento del empleador. La fuerza laboral en áreas tales como servicio, información y creatividad se convertirá en un factor clave para la economía global. Los procesos, la experiencia y las ideas serán cada vez más importantes.⁸

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Factor de apoyo al emprendimiento en todos los subsectores.
- Oportunidad para los empleadores sobre cómo usar diferentes estilos de liderazgo para diferentes grupos en la empresa, uno al lado del otro.
- Aumenta la importancia del aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Más independencia puede tener un impacto positivo en las empresas.
- • Múltiples oportunidades para los empleados:
 - Work-life-learn-balance se vuelve cada vez más importante, y se puede poner en práctica mucho más fácilmente en la era de la digitalización.
 - La digitalización y las plataformas abren perspectivas para trabajar en proyectos propios.
 - El cambio de trabajo es más fácil.
 - Las tecnologías de asistencia ofrecen más oportunidades de trabajo para los empleados mayores.
- Nuevos retos para los empleadores:
- New challenges for employers:
 - El reclutamiento puede volverse más difícil: los requisitos de los empleados son desafiantes y múltiples.
 - La organización del trabajo se vuelve más compleja.
 - Los incentivos ganan importancia para la gestión de la retención.
 - Las nuevas estructuras organizativas deben reducir las jerarquías y deben facilitar una amplia participación de los empleados en los procesos de desarrollo y toma de decisiones.

⁸ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

2.3.9 Cultura del conocimiento (Sociedad del conocimiento/Nuevo aprendizaje).

La Tendencia

La potencia de la ciencia es: el conocimiento es poder y, en el futuro, más seres humanos podrán acceder a él teniendo en cuenta los logros de la digitalización. La mega tendencia "Cultura del conocimiento" describe el cambio de una sociedad industrial a una sociedad con conocimientos donde la "cultura del conocimiento" decide si las personas, las empresas y las economías políticas están bien preparadas para el futuro.⁹

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumento del interés por el aprendizaje.
- Aumento de la solicitud de información.
- Posibilidad de una mayor segmentación del mercado.

Impacto en subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Opción para nuevos productos, por ej. Revistas de interés especial, en combinación con nuevas soluciones de marketing.*

Embalaje

- *Transferencia de conocimiento a través de envases.*

Firmar y mostrar

- *Potencial para aprender en el sitio.*
- *Aprendizaje interactivo (pantalla - dispositivo móvil).*

Agencias de marketing digital

- *Responsabilidad por los datos personales (GDPR)*

Dinámicas

- *Aumenta el mercado de juegos serios.*
- *El espectro de los grupos objetivo se amplía.*
- *Crece el mercado B2B (empresas privadas, colegios, universidades).*
- *El mercado B2C surge y crece.*

⁹ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/>

2.3.10 Estilo de Salud

La Tendencia

La salud ya no es simplemente la ausencia de enfermedad, sino que es un estilo de vida por derecho propio. Trabajar en el cuerpo, la mente y el alma con el objetivo de lograr una mayor vitalidad se ha convertido en una filosofía propia. Una vida saludable en la actualidad significa principalmente una capacidad optimizada para desempeñarse y competir, además de obtener una sensación de bienestar.

Gracias a la digitalización, la mega tendencia "Estilo de salud" se ha convertido en un compañero omnipresente en nuestra vida cotidiana. Los asistentes de salud se están mudando a nuestros hogares y dispositivos y permiten el monitoreo independiente de nuestros propios cantos vitales. Sin embargo, la democratización del conocimiento y los asistentes de salud digital tendrán un impacto en todo el sistema de salud. Los pacientes se volverán más seguros y autónomos, mientras que los médicos se enfrentarán a las demandas de mayor transparencia y autodeterminación, y la percepción de los expertos en salud cambiará de "dioses en blanco" a "proveedores de servicios en blanco".¹⁰

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Incremento de productos y servicios de salud (farmacéuticos) y de bienestar.
- Aumenta el conocimiento de los empleados y empresarios sobre la salud y la combinación de la vida laboral y personal.

Impacto en Subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Potencial para nuevos productos, contenidos, formatos.*

Embalaje

- *Productos farmacéuticos personalizados.*

Firmar y mostrar

- *Mayor potencial de información sobre salud y / o instrucción para el uso de productos de bienestar en el punto de venta.*

Agencias de marketing digital

- *Disponibilidad de nuevos canales.*
- *Responsabilidad por los datos personales (GDPR).*

Dinámicas

- *Gamificación en salud y cuidado de personas mayores para mejorar la motivación y apoyar el cumplimiento y los planes de terapia.*
- *Juegos serios para aprender sobre un estilo de vida saludable.*

¹⁰ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/>

2.3.11 Individualización

La Tendencia

La mega tendencia "Individualización" establece una nueva cultura de elección. Durante más de 100 años, la sociedad se ha caracterizado por el impulso hacia una mayor autonomía y autodeterminación, junto con la disminución de los modelos de jerarquía clásica. Las personas moldean y muestran su identidad y personalidad a través de su consumo y la búsqueda de nuevas conexiones. Las decisiones importantes de la vida se posponen para conservar tantas opciones como sea posible durante el mayor tiempo posible. Por lo tanto, los estilos de vida tradicionales están cambiando y la imagen de una familia tradicional es reemplazada por asociaciones libremente elegidas, como amigos o comunidades temáticas.

La economía puede aprovechar el potencial de esta mega tendencia al desarrollar productos y servicios personalizados basados en conceptos modulares.¹¹

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumento de emprendedores.
- Nuevos grupos de clientes.
- Nuevos nichos de mercado.
- Aumento de la demanda de "cantidad de pedido 1".

Impacto en Subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Contenido personalizado.*

Embalaje

- *Embalaje personalizado.*
- *Empaques de lujo.*

Rótulos y Displays

- *Dirección individualizada en el punto de venta a través de la pantalla de interacción / dispositivo móvil.*

Agencias de marketing digital

- *Canales y contenidos personalizados.*

Juego de azar

- *Gamificación para el aprendizaje individualizado y la motivación.*

¹¹ Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

2.3.12 Seguridad y Protección

La tendencia

La mega tendencia "Seguridad y protección" es el resultado de la digitalización en curso en cada área de la vida y los riesgos que conlleva. Mientras que las instituciones gubernamentales se retiran de su provisión, las corporaciones y los individuos asumen cada vez más responsabilidad. Finalmente, cada ser humano necesita lidiar con los riesgos que vienen con los beneficios de los productos y servicios digitales.¹²

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumentar la concienciación sobre la seguridad de los datos.
- Creciente demanda de soluciones seguras en cualquier mercado (digital).

Impact on Subsectores

Print Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Fuente para recopilar datos para múltiples análisis y servicios de seguimiento.*
- *Organización de la seguridad en la cadena (por ejemplo, normas ISO).*

Embalaje

- *Aumento de la demanda de RFID: etiquetado de productos, también en procesos de producción industrial.*
- *Organización de la seguridad en la cadena (por ejemplo, normas ISO).*

Rótulos y Displays

- *Instrucciones de seguridad en el lugar.*

Agencias de marketing digital

- *Fuente de gran cantidad de datos ("big data") para múltiples análisis y servicios de seguimiento (B2B y B2C).*
- *Creciente importancia de la seguridad cibernética (GDPR).*

Dinámicas

- *Mayor importancia de la privacidad de los datos.*

¹² Para más información ver: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/>

2.3.13 Implicaciones para las competencias empresariales

En resumen: los desarrollos resumidos en las llamadas megatendencias ofrecen múltiples oportunidades para productos y servicios nuevos, individualizados, clientes y segmentos de mercado. Este desarrollo tiende a impulsar el espíritu empresarial en las industrias creativas y más allá.

Teniendo en cuenta las competencias empresariales, las megatendencias y su (posible) impacto en las oportunidades de negocios, algunas habilidades son importantes para el emprendimiento en el futuro.

El análisis de las megatendencias y su impacto en el trabajo futuro (no solo) en las industrias creativas y en los subsectores de este capítulo solo puede ilustrar las tendencias generales. Los impactos y las consecuencias concretas deben analizarse para la empresa específica en detalle. Por lo tanto, los empresarios deben ser capaces de analizar tendencias y desarrollos futuros con el fin de identificar las consecuencias para su negocio individual. Eso implica

- Conocer y poder utilizar diferentes fuentes de información sobre tendencias y desarrollos (por ejemplo, organizaciones comerciales, consultores especializados, ciencia - universidades e institutos de investigación).
- Conocer y poder utilizar métodos y herramientas básicas de “evaluación de impacto”.
- Poder pensar y planificar desde la perspectiva de un cliente / mercado.
- Ser capaz de identificar oportunidades y riesgos.
- Ser capaz de pensar en la “filosofía” de los modelos de negocio.

La influencia de la digitalización de gigatendencias y las megatendencias y su relevancia para el negocio futuro en casi todas las ramas de la industria dejan claro que en el futuro también los empleados "normales" tendrán que mostrar más y más habilidades empresariales. Más adelante en la investigación volveremos a estas competencias más ampliamente.

2.4 Tendencias en innovación (gestión) y emprendimiento

También como resultado del aumento de la digitalización y el desarrollo (y la disponibilidad) de tecnologías habilitadas como plataformas, las condiciones marco de la gestión de la iniciativa empresarial y la innovación han cambiado mucho. Sobre la influencia de los desarrollos descritos anteriormente, se han desarrollado algunos enfoques nuevos en el desarrollo organizativo en los últimos años.

En los últimos años se han producido muchos cambios en la investigación, así como en la práctica, en los temas de innovación / gestión de la innovación, espíritu empresarial y cambio organizativo. Estos cambios están en estrecha relación con la transformación digital, respectivamente, el aumento de las herramientas digitales como tipo de tecnologías que permiten implementar nuevas formas para llevar a cabo procesos de innovación, diseñar cooperación u organizar el trabajo de individuos.

Innovación y gestión de la innovación.

La comprensión tradicional de las innovaciones que se crean en un proceso secuencial sistemático que puede planearse y organizarse desde la ideación hasta la difusión exitosa en el mercado sigue vigente. Pero la estrategia subyacente de innovación que integra a clientes y proveedores en el proceso de innovación a través de enfoques como “concepto de usuario líder” o “innovación abierta” lleva a las llamadas innovaciones incrementales (Jánszky / Abicht 2013: 173).

En la era de la digitalización, con su alta velocidad de cambio, los supuestos estratégicos han cambiado básicamente (Rogers 2016: 7):

From	To
Decisions made based on intuition and seniority	Decisions made based on testing and validating
Testing ideas is expensive, slow, and difficult	Testing ideas is cheap, fast, and easy
Experiments conducted infrequently, by experts	Experiments conducted constantly, by everyone
Challenge of innovation is to find the right solution	Challenge of innovation is to solve the right problem
Failure is avoided at all cost	Failures are learned from, early and cheaply
Focus is on the ‘finished’ product	Focus is on minimum viable prototypes and iteration after launch

*Tabla 3: Cambios en los supuestos estratégicos de la era analógica a la digital.
(Fuente: Rogers 2016: 7)*

Una investigación en profundidad de estos temas habría ido más allá del alcance de la investigación de escritorio en el proyecto Thrive! Por lo tanto, en este informe se describen los desarrollos generales y algunas tendencias centrales en estas áreas temáticas.

La discusión actual sobre la innovación está dominada por las innovaciones en los modelos de negocios, lo que significa que el éxito económico ya no depende principalmente de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, sino de nuevos modelos de negocios. La innovación no es el resultado del desarrollo tecnológico y los análisis de mercado / cliente, sino de una nueva definición de las reglas del juego en casi todas las ramas (Jánszky / Abicht 2013: 173f.). Los protagonistas de esta (r) evolución son en su mayoría empresarios y empresas emergentes ("rompe reglas") que empujan sus ideas fuera de las estructuras de empresas establecidas. Este desarrollo se resume como "innovación disruptiva", un término que se vuelve cada vez más común.

Los futurólogos Jánszky y Abicht predicen que a partir del año 2020 este desarrollo (la innovación está impulsada por empresas de nueva creación) cambiará por tres razones (Jánszky / Abicht 2013: 174f.):

1. Será más fácil copiar las innovaciones. Las nuevas empresas perderán su beneficio para poder desarrollar y probar nuevas ideas porque la celeridad es esencial para la supervivencia en la competencia.
2. Las preocupaciones establecidas aprenden a actuar de acuerdo con e integran la mentalidad de las nuevas empresas en sus estructuras. Establecerán "equipos que rompen las reglas" que pueden operar independientemente de las estructuras rígidas de la empresa, sin jerarquías ni deberes estrictos de informar.
3. El tipo de innovación: las innovaciones en los modelos de negocios a menudo están bastante cerca de las fortalezas de las grandes empresas.

Como consecuencia, Jánszky y Abicht estiman que, en el (próximo) futuro, los quebrantadores de reglas no necesariamente promoverán sus visiones al fundar una nueva empresa. Antes de fundar su propio negocio, serán contratados (comprados) por preocupaciones.

Mientras tanto, este desarrollo, ilustrado por Jánszky y Abicht en 2013, se ha convertido en una realidad: las empresas de nueva creación como Airbnb, Amazon, Google, Uber, por un lado, han perturbado sucursales bien establecidas y, por otro lado, estas empresas se han expandido a preocupaciones Con miles de empleados (sin perder su poder innovador). Otro ejemplo son las empresas establecidas en la industria automotriz. Debido a que las innovaciones innovadoras en la movilidad electrónica y la conducción autónoma fueron creadas principalmente por empresas de nueva creación o empresas ajena a la industria automotriz, cooperan cada vez más con empresas de nueva creación, a menudo en Silicon Valley.

Las consecuencias de los desarrollos y pronósticos descritos anteriormente son múltiples: manifold:

- El rol emergente de las innovaciones en los modelos de negocios abre nuevas oportunidades para emprendedores y empresas de nueva creación.
- El nuevo enfoque estratégico de muchas preocupaciones establecidas abre nuevas oportunidades para los empleados con espíritu emprendedor.
- Por otro lado, las empresas que desean contratar empleados con ambiciones empresariales y espíritu innovador se enfrentan a un nuevo desafío: la decisión de

los (jóvenes) solopreneurs se basa en los siguientes criterios (Jánszky / Abicht 2013: 177):

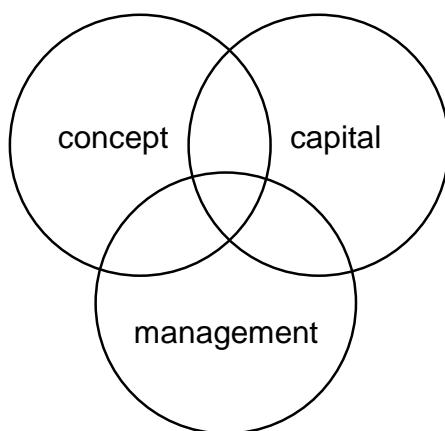
- ¿Es el trabajo / el proyecto un verdadero desafío? ¿Es intelectualmente estimulante?
- ¿Es significativo el proyecto? ¿Es un problema que vale la pena resolver?
- ¿Trabajaré con gente interesante? ¿Hay buenos colegas?

Espíritu emprendedor

También ha habido un cambio en la comprensión del espíritu empresarial en los últimos años. Uno de los conocidos protagonistas de un nuevo tipo de emprendimiento es el profesor y empresario alemán Günter Faltin (Faltin 2017). Su tesis principal es que un empresario no tiene que ser un "todo terreno" que sabe todo sobre la gestión de una empresa. Las tareas como comunicación, logística, contabilidad, etc. pueden delegarse a especialistas externos. Siguiendo a Faltin, las competencias de un empresario son diferentes de eso (ver más abajo).

El punto de partida de la crítica de Faltin es la comprensión tradicional del espíritu empresarial, y como resultado, el contenido "típico" en la educación y formación empresarial y también la estructura del sistema de apoyo para empresarios (consultoría, etc.).

La comprensión tradicional de los requisitos para un empresario se centra en tres aspectos: adquisición de capital, gestión y desarrollo de conceptos (ver fig. 6):



*Fig. 6: Entendimiento tradicional de emprendimiento / requisitos para emprendedores
(Fuente: Faltin 2017: 54).*

El perfil de competencia tradicional de un emprendedor incluye los siguientes aspectos y temas:

- Contabilidad.
- Equilibrio de cuentas.
- Controlling.
- Derecho (trabajo / trabajo, impuestos, etc.).
- Gestión y organización.
- Liderazgo.
- Comercialización y distribución.
- Comunicación.
- Finanzas.

- Relaciones públicas.
- Logística.
- Experiencia professional

Faltin señala dos aspectos de este enfoque que no cumplen con la realidad:

- La formula

"Patente + conocimiento en administración de empresas = fundación / empresario exitoso"

es parte de lo que él llama la "paradoja europea" (Faltin 2015: 87f.) y este entendimiento no se aplica al código moderno de práctica en el espíritu empresarial.

- Solo muy pocas personas tienen las competencias y son capaces de reunir capital, administrar una empresa y desarrollar un concepto de negocio estable (ver fig. 7).

En su enfoque, coloca el concepto de negocio en el centro de la fundación de una empresa, y las funciones (administrativas) mencionadas anteriormente están organizadas por cooperativas. Las invenciones, los resultados de investigación y desarrollo, y / o las patentes son solo "materia prima". El concepto de negocio es el vínculo necesario entre esta materia prima y el éxito económico en el mercado. Faltin lo llama "Diseño Empresarial" (ver fig. 7):

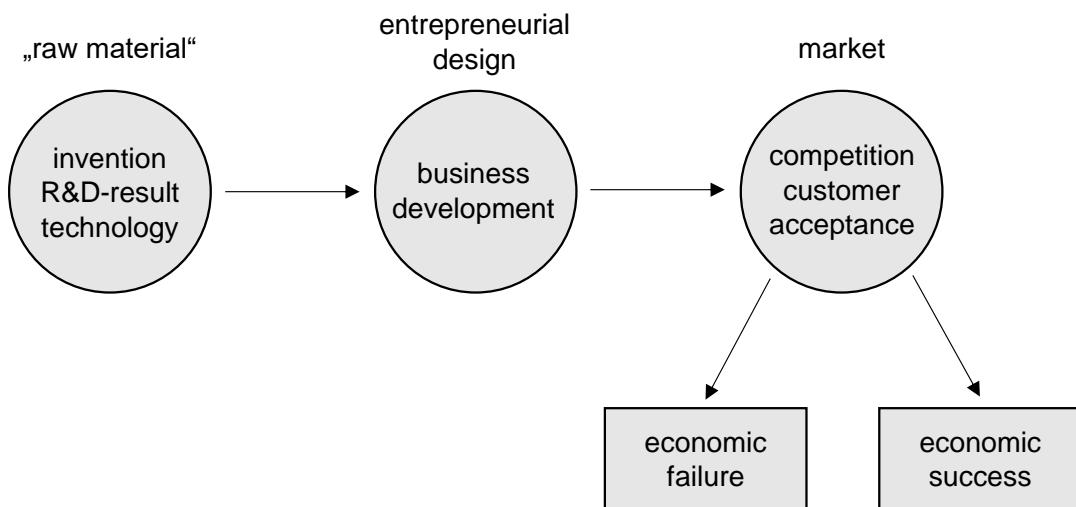


Fig. 7: Factores de éxito para la creación de empresas.

(Fuente: Faltin 2017: 57)

Para tener éxito, el diseño empresarial debe ser "orientado al usuario" y debe seguir algunos principios: simplicidad, capacidad de ampliación, solución de "marca blanca", minimizar riesgos, pre-inicio experimental, creación de prototipos inteligentes.

Faltin llama a su enfoque "fundación en módulos / componentes". En esta mentalidad, el empresario es algo así como un moderador de un proceso que coordina y organiza las diferentes tareas en relación con la gestión de una empresa con éxito.

Las competencias básicas de un empresario están estrechamente relacionadas con el concepto de negocio: el perfil moderno de calificaciones / competencias / habilidades de un empresario exitoso cubre la capacidad (Faltin 2017: 86).

- Identificar tempranamente tendencias y desarrollos tecnológicos.
- Desarrollar un concepto innovador (empresarial).
- Implementar el concepto.
- Inspirar a los empleados (y socios comerciales) del concepto.
- Adaptar el concepto a las cambiantes condiciones marco.

Hay otros autores como Steve Blank (Blank 2014) o Eric Ries (Ries 2013) que también critican la comprensión tradicional de la iniciativa empresarial y la consideran tan inadecuada en la era digital. Están en línea con Faltin y también han desarrollado nuevos enfoques, respectivamente, métodos para el emprendimiento: Lean-Start-up (Ries) y Customer Development (Blank / Dorf) .es:

- **Lean-Start-up (Ries 2013):**
El método lean-start-up apunta a minimizar el riesgo de fallar. Se enfoca en un proceso de retroalimentación llamado "Construir-Medir-Aprender-Ciclo". El elemento central del método es definir y desarrollar un prototipo. Este prototipo se prueba en el siguiente paso: ¿satisface las necesidades del cliente? El método se basa en cinco principios:
 - Start-up (Ries 2013):
Los empresarios se pueden encontrar en cualquier lugar:
 1. La puesta en marcha es un tipo de organización con el objetivo de crear nuevos productos y servicios en circunstancias extremadamente inseguras. Los emprendedores trabajan tanto en empresas nuevas como en empresas establecidas.
 2. El espíritu empresarial es la gestión:
 3. Una start-up es una organización que necesita competencias de liderazgo que se adapten al contexto de extrema incertidumbre.
 4. Procesos de aprendizaje validados:
 5. El objetivo central de una empresa nueva es aprender a desarrollar un concepto de negocio estable.
 6. 4. Construir - medir - aprender:
 7. La actividad básica de una empresa de nueva creación es convertir ideas en productos, medir la reacción / aceptación de los clientes y aprender a seguir o modificar los productos y / o el modelo de negocio.
 8. 5. Equilibrar la innovación:
 9. Las actividades de inicio exitosas también incluyen cosas administrativas "aburridas": definir hitos, medir el éxito, definir prioridades. Esto debería alentar la responsabilidad personal de los emprendedores.
- Desarrollo de clientes (Blank / Dorf 2014)

- Este método es un marco para nuevas empresas con 4 pasos que permiten ganar (nuevos) clientes, desarrollar y validar productos innovadores. Tiene una gran relevancia para el método lean-start-up..
 1. Descubrimiento del cliente
 2. En esta fase, se desarrollan experimentos que pueden validar suposiciones para un (nuevo) modelo de negocio. Se realizan entrevistas con clientes potenciales, se evalúan los resultados de las entrevistas.
 3. 2. Validación del cliente:
 4. Este paso sirve para probar la escalabilidad del modelo de negocio. Se prueban modelos de precios, adquisición de clientes y canales distributivos.
 5. 3. Creación del cliente:
 6. En esta fase, la adquisición de clientes es fundamental para construir una base sostenible de usuarios.
 7. Company Building:
The “typical” organisational structures are built up (e.g. marketing, distribution) – the start-up transforms into a “real” Edificio de la empresa:
Las estructuras organizativas "típicas" se construyen (por ejemplo, marketing, distribución), la puesta en marcha se transforma en una compañía "real".company.

En estrecha relación con los enfoques descritos métodos como

- Generación de modelo de negocio (LONA) y
- El pensamiento de diseño

Son competencias importantes para los emprendedores.

Aparte de eso, el conocimiento básico en administración de empresas sigue siendo relevante en el espíritu empresarial, pero hay algunos cambios fundamentales en los temas "centrales" de la administración de empresas. Los desarrollos que se pueden resumir con el término "multitud- #" (Pechlaner / Poppe 2017) tienen un profundo impacto en el conocimiento de negocios. Especialmente la financiación ha cambiado fundamentalmente ("crowdfunding").

El catálogo de habilidades básicas en administración de empresas para empresarios debe enriquecerse con temas como la financiación colectiva, las redes sociales, los nuevos conceptos organizativos, los nuevos conceptos de liderazgo, la cooperación (virtual), etc.

3. Grupos destinatarios - características y retos específicos.

Los grupos objetivo del proyecto Thrive! Son jóvenes emprendedores / empresas de nueva creación (empresas menores de 5 años), empleados con espíritu empresarial / empresas con potencial de crecimiento (mayores de 5 años) y empresarias.

3.1 Jóvenes emprendedores

En los últimos 20 años, se han llevado a cabo varios análisis de causa raíz sobre el fracaso de las nuevas empresas, así como de las compañías más antiguas, y sobre esta base se han desarrollado muchas tipologías de modelos "típicos" de ciclo de vida y crisis de crecimiento.

Una disertación actual de Michael Neumann (Neumann 2016) ejemplifica 4 crisis "típicas" como causa de fracaso basada en responsabilidades específicas:

- Pasivos de novedad.
- Pasivos de tamaño.
- Pasivos de la adolescencia.
- Pasivos de obsolescencia.

Los primeros tres elementos se pueden encontrar predominantemente en las empresas de nueva creación, ya que a menudo enfrentan desafíos como la falta de recursos o capacidades, la falta de aceptación por parte de los clientes, bancos, etc. El empresario o equipo de .com a menudo carece de las habilidades necesarias para despegar el negocio "(ver Kubr 2002: 343).

Neumann muestra que el fracaso no es solo el resultado de causas directamente visibles de crisis o insolvencia. Afirma tener una visión sofisticada de todo el ciclo de vida de la empresa (consulte Neumann 2016: 48ff.). Por lo tanto, puede identificar las muchas razones diferentes para el fracaso.

Implicaciones para las competencias empresariales.

Jóvenes empresarios necesitan

• en muchos casos, habilidades más profundas en conocimiento (fundamental) y habilidades de negocios.

• Herramientas de gestión específicas para hacer frente a las crisis (gestión de crisis).

• Un sistema funcional de alerta temprana.

y en el nivel de competencias personales.

• Una buena autogestión.

• resiliencia / gestión de la salud.

Los jóvenes emprendedores a menudo trabajan como micropreneurs o solopreneurs, especialmente cuando comienzan su negocio. Por lo tanto, también necesitan habilidades en

• usar plataformas para obtener mandatos (por ejemplo, especialistas que trabajan como freelancer).

• Trabajo en equipo: equipos con miembros de diferentes culturas y disciplinas.

• redes, por ejemplo Para apoyar una ocupación continua.

• Una buena gestión de proyectos para coordinar trabajos diferentes / paralelos.

3.2 Empleados con espíritu emprendedor / empresas con potencial de crecimiento.

Los comentarios sobre pasivos específicos en 3.1 también son efectivos para compañías con potencial de crecimiento. Pero hay algunos aspectos específicos relacionados con el grupo objetivo "empleados con espíritu emprendedor que trabajan en empresas". A diferencia de los empresarios, que trabajan de forma independiente (bajo su responsabilidad), su reto es ejecutar proyectos de innovación con éxito (para nuevos productos, servicios o explorar nuevos grupos de clientes o mercados).

Tienen que lidiar con

- la coordinación de, en la mayoría de los casos, proyectos / estructuras muy complejos.
- muchos miembros diferentes / diversos en el equipo del proyecto - socios internos y externos. Los socios externos pueden ser empresas y / o solopreneurs / freelancers (a menudo con sus propios objetivos).
- la integración en las estructuras de la empresa, a menudo "antiguadas".

Implicaciones para las competencias empresariales.

Los miembros de este grupo objetivo necesitan

- habilidades sofisticadas en gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente con conceptos modernos en gestión de proyectos como gestión de proyectos ágil, scrum, etc.).
- Habilidades en la comunicación.
- Competencias en el liderazgo.

Bogott et al. (2017) enfatizan la importancia de las habilidades sociales para el éxito en empresas de nueva creación y ofrecen algunos consejos prácticos para las competencias de los empleados en empresas de nueva creación, que también se pueden utilizar para los empleados de empresas con potencial de crecimiento: Habilidad para comunicarse y habilidades interpersonales.

En las empresas nuevas y las empresas jóvenes, a menudo las estructuras, procesos y flujos de trabajo no están estrictamente definidos e incluso las responsabilidades a menudo no son distintas. Por lo tanto, la comunicación juega un papel central tanto para el fundador como para los empleados, para organizar el trabajo y la cooperación (interna), explicar los antecedentes de las decisiones, ponerse en contacto con los clientes, expertos externos, etc.

- Capacidad para trabajar bajo presión, resiliencia.
El trabajo en las empresas de nueva creación incluye un alto potencial de contratiempos en los proyectos, cambios frecuentes en los objetos, hitos, tiempo de trabajo que no se puede programar, equipos de proyectos alternativos, etc. Para

manejar estos desafíos de incertidumbre, los empleados deben tener una gran tolerancia a la frustración y un buen nivel. Autogestión.

- Compromiso

Los requisitos para los empleados en una puesta en marcha son altos, las condiciones de trabajo a menudo son un tanto caóticas y no calculables. El compromiso en una empresa nueva y en empresas jóvenes a menudo incluye, por ejemplo, limitaciones en pagos, vacaciones, etc. Se necesita una alta motivación y una mentalidad empresarial.

- Innovación

El principal activo de las empresas de nueva creación son las innovaciones. La innovación comprende creatividad, la capacidad de monitorear los desarrollos y tendencias tecnológicas e integrarlos en los negocios de la compañía.

- Adaptabilidad / flexibilidad

Los empleados deben ser capaces de manejar nuevas situaciones como nuevos colegas o miembros del equipo, nuevas estrategias, nuevos clientes, nuevos socios de cooperación, etc.

- Tiempo y autogestión.

Una buena autogestión incluye la capacidad de establecer objetivos, la capacidad de establecer prioridades en la gestión de la salud para facilitar un buen equilibrio entre la vida laboral y la personal, y respalda a los empleados en empresas de nueva creación para dominar los desafíos descritos anteriormente.

- Capacidad para trabajar en equipos, competencias interculturales.

Las empresas emergentes en las industrias creativas se caracterizan por equipos que a menudo están compuestos por miembros con diferentes disciplinas, antecedentes culturales, etc., y que a menudo trabajan en un contexto internacional. La comprensión de los aspectos específicos de las diferentes culturas, la empatía y la capacidad para manejar la diversidad son esenciales.

- Redes

La red es crucial para encontrar un trabajo en una empresa de nueva creación, para organizar el trabajo dentro de la empresa, para ponerse en contacto con socios potenciales, por ejemplo. para proyectos de innovación, futuros clientes, y por último pero no menos importante para impulsar la propia carrera, por ejemplo, Identificando nuevas oportunidades laborales fuera de la empresa.

En el contexto de "empleados con ambiciones empresariales en empresas con potencial de crecimiento", la alta gerencia desempeña un papel importante para apoyar a los gerentes de innovación / proyectos.

En su análisis, Eder (2016) muestra lo que la administración puede hacer para facilitar el proceso:

- Capacidad para fomentar el aprendizaje organizacional.
- Capacidad de establecer confianza (las personas trabajan juntas en equipos flexibles durante un corto tiempo).
- Capacidad de crear una atmósfera para generar nuevas ideas / "cultura de creación":
 - Cultura de "ensayo y error".

- Procesos de aprendizaje.
- Creatividad.
- Trabajando sin reglas estrictas.
- Minimizar rutinas.
- Desconecta al equipo de la "organización central".
- Permitir que los empleados trabajen en sus propios proyectos / para fomentar sus propias ideas.
- Habilidades en comunicación y negociación.
- Estar reticulado dentro y fuera de la organización (networking).

3.3 Empresarias

Una razón central por la que están muy poco representados en relación con los empresarios masculinos (ver Global Entrepreneurship Monitor) es que las mujeres jóvenes tienen percepciones menos favorables con respecto a las competencias empresariales en comparación con los hombres jóvenes:

- Falta de autoeficacia.
- Acceso menor a modelos de roles empresariales.
- Menos confianza en su capacidad para dirigir un negocio.

Bin Shmailan (2016) ofrece una visión general de las características "típicas" de los empresarios hombres y mujeres en general, basándose en una investigación de la literatura relevante. Los elementos enumerados en la tabla a continuación cubren cinco aspectos: tolerancia al riesgo, financiamiento, administración, motivación y red.

Empresarios masculinos	Mujeres empresarias
Características generales	
Decision Making easy Business focused on economy and cost	Difficulty in making decisions Business focused on making social contribution and quality
Willing to take financial risk Task oriented managers Business manufacturing and construction	More conservative when it comes to financial risk Focus on good relationships with employees Business small retail and service orientation
Tolerancia al riesgo	
Less concerned about hazards in business ownership Feel have enough information Require less social support to start business Willing to fail in business Propensity for risk in general	More concerned about hazards in business ownership Require more detailed information Require social support to start business Less willing to fail in business Risk adverse generally
Financiación	
More capital More debt Bank trust male Easy to access to capital	Less capital Low debt A lack of track record for financing Bank not trust female Not easy to access to capital

Motivación	
Externally focused Strong initiative	Autonomous More positive Good common sense Think critically Very aggressive Own boss Achieve a sense of accomplishment
Earning more money Previous experience	
Gestión	
Logical thinkers Oriented leaders	Intuitive thinkers Communicative and expressive behaviours Communication skills are excellent Understand the needs of their employees Grow their businesses Cautious and conservative about expansion
Grow their businesses More aggressive when it comes to expansion	
Networking	
Large network Organisations More access to network	Small network Family and friend Less access to network

Tabla 4: Características de hombres y mujeres empresarias.

(Fuente: Bin Shmailan 2016: 3ff.)

Algunas características femeninas encajan bien con los requisitos del futuro, por ejemplo,

- su estilo de gestión participativa, más democrática y respectivamente, se adapta a las necesidades de las organizaciones sostenibles,
- su enfoque comercial en hacer una contribución a la sociedad y mantener la calidad cumple con las expectativas de los empleados motivados jóvenes y / o empleados con ambiciones empresariales con respecto a un trabajo "significativo".

Estas competencias tienden a apoyar el compromiso de las empresarias con las industrias creativas del futuro de una manera positiva.

Por otro lado, existe una demanda específica para que los empresarios varones desarrollen estas habilidades.

Implicaciones para las competencias empresariales.

Algunas de las barreras no se pueden resolver o difícilmente mediante la educación o la capacitación (por ejemplo, el acceso a redes dominadas por hombres o la confianza de los bancos en las capacidades empresariales de las mujeres). Para apoyar las actividades de creación de redes (y también la motivación) de las empresarias, hay iniciativas, por ejemplo. como "FRAUEN unternehmen" del Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania, el Ministerio Federal de la Familia, la Tercera Edad, la Mujer y la Juventud y el Ministerio Federal de Economía y Tecnología

(http://www.existenzgruenderinnen.de/EN/Home/home_node.html).

Pero a partir de los hallazgos ilustrados anteriormente, también hay algunos consejos sobre competencias específicas para empresarias que podrían desarrollarse a través de la educación y la capacitación:

- mejorar la disposición / capacidad para asumir riesgos financieros, por ejemplo, Negociación con VC y bancos.

- apoyar la toma de decisiones, por ejemplo, Mediante métodos y herramientas que aceleran el proceso de toma de decisiones.
- trabajo-vida-equilibrio / -blending.

4. “Industrias creativas del futuro” - un nuevo ecosistema

La innovación y el espíritu empresarial en las industrias creativas del futuro se llevarán a cabo en condiciones marco fundamentalmente diferentes a las actuales.

Un hallazgo central de la investigación de escritorio es que las oportunidades para el emprendimiento y las innovaciones exitosas aumentarán en correspondencia con los desarrollos bajo el techo de la transformación digital. La mayoría de las megatendencias ofrecen múltiples opciones para nuevos productos y servicios. Las herramientas digitales como las plataformas apoyan a las personas con espíritu emprendedor para convertir con éxito sus ideas y modelos de negocio en el mercado.

Por otro lado las condiciones de trabajo cambiarán dramáticamente. Las personas bien educadas que mejoran constantemente sus competencias y las mantienen actualizadas tienen muy buenas perspectivas para una carrera exitosa. Las personas con menos calificaciones que realizan trabajos de rutina tienen un salario bajo y enfrentan el peligro de que su trabajo sea asumido por robots y perderán su trabajo.

La Figura 9 ilustra en el recurso de las descripciones en el texto anterior (capítulo especial 2.2) las estructuras centrales del ecosistema "Industrias creativas del futuro"

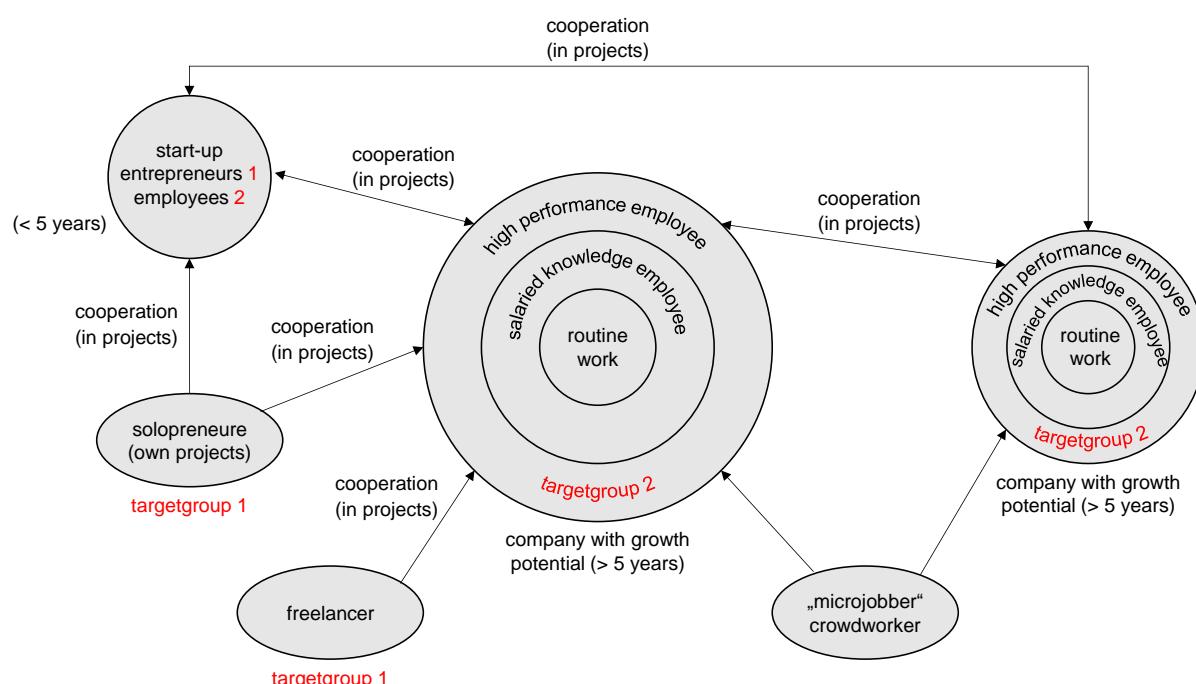


Fig. 8: Ecosistema “Industrias creativas del futuro”.

Hay diferentes actores en el sistema que trabajan juntos en diferentes constelaciones::

- Una compañía "típica" consiste en empleados de alto rendimiento que trabajan principalmente en innovaciones y nuevos modelos de negocios. Tienen un alto grado de espíritu empresarial y con frecuencia tienden a fundar su propia empresa. Las empresas deben participar en la retención de empleados estableciendo incentivos apropiados.
- El segundo grupo son los empleados asalariados del conocimiento. Tienen una calificación superior a la media y realizan tareas desafiantes en la administración de empresas.
- Los trabajos de rutina son ejecutados por "microoperadores" (a menudo trabajadores de la multitud, también llamados: jornadas laborales (digitales)).
- En el contexto de sus actividades de innovación, estas empresas cooperan con otras empresas, empresas de nueva creación o Start-ups, autónomos y / o emprendedores.
- Las nuevas empresas son pequeñas y medianas empresas, a menudo menores de 5 años. Llevan a cabo sus propios proyectos de innovación y / o cooperan con otras empresas y / o freelancers y / o emprendedores.
- Los solopreneurs a menudo están dispuestos a fundar su propia empresa y, por lo tanto, a trabajar en sus propios proyectos, pero también venden su experiencia a las empresas, a menudo en base a una tasa diaria.
- Los freelancers son similares a los emprendedores. También trabajan solos y venden su experiencia especializada a empresas donde participan en proyectos innovadores. A diferencia de los emprendedores, no tienen ambiciones de fundar su propia empresa.

El entorno para el emprendimiento es muy dinámico y volátil. Los empresarios y empleados con espíritu empresarial deben tener la capacidad de trabajar con éxito en las múltiples constelaciones cambiantes de equipos y socios de proyectos, a menudo en proyectos paralelos, a largo y corto plazo ...

Con el proyecto Thrive! En mente, los emprendedores en nuevas empresas, los solopreneurs y los autónomos pertenecen al grupo objetivo "jóvenes emprendedores" y los empleados en nuevas empresas y los empleados de alto rendimiento en empresas con potencial de crecimiento forman el segundo objetivo. grupo. El grupo objetivo "mujeres empresarias" se puede encontrar en ambas categorías..

5. Los futuros perfiles de la empresa en la industria creativa:

En este capítulo tratamos de dibujar una imagen de los futuros perfiles de la empresa en la industria creativa. Esto se hace para los cinco subsectores seleccionados para el proyecto Thrive!

- Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.
- Embalaje
- Rótulos y Displays
- Agencias de marketing digital
- Juegos

Los resultados de la investigación de escritorio se combinan en un escenario 2026 que describe UNA situación imaginable.

El escenario es seguido por un CANVAS. El CANVAS muestra la gran variedad de perfiles de empresa pensables que surgen cuando se combinan los diferentes elementos del modelo de negocio CANVAS, y de este modo se destaca que no habrá "el único" perfil de empresa en el sector.

Y: debido a la creciente convergencia no solo de tecnologías, sino también de industrias, mercados, etc., en 2026 tal vez ya no existan los subsectores variables en la industria creativa.

Cada capítulo contiene también información sobre las implicaciones para las competencias empresariales.

5.1 Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

Escenario 2026

La industria de la impresión con soluciones de marketing integradas como una subárea de las industrias creativas se ha desarrollado considerablemente en los últimos años, especialmente en el curso de la transformación digital. Esta tendencia está llevando a una mejora económica y cambios de gran alcance dentro de la industria.

Desde el lado del cliente comercial, en gran medida se exigen contenidos individualizados y personalizados tanto en estrategias de marketing analógico como digital. La variedad de diferentes soluciones de marketing consiste, por ejemplo, en productos impresos elaborados de alta calidad, así como en aplicaciones móviles programadas, páginas de destino o anuncios de banner. Otra tendencia que se está intensificando aún más es una mezcla de marketing de medios cruzados en la que, por ejemplo, los PURL se integran en los productos impresos.

Los clientes comerciales también solicitan ofertas de servicios completos a los proveedores de servicios de impresión para sus soluciones de marketing individuales. Estos incluyen factores como el tiempo de entrega (justo a tiempo), alta calidad y precios optimizados en cuanto a costos, que son un aspecto cada vez más importante para los clientes. Al mismo tiempo, los clientes comerciales esperan alternativas rentables para almacenar sus registros (por ejemplo, datos del usuario final). Las soluciones de marketing basadas en datos, junto con los efectos visuales para los usuarios finales y el control sobre los clientes comerciales, también se han convertido en una necesidad muy importante para los clientes.

La interfaz de distribución entre los proveedores de servicios de impresión y los clientes comerciales es casi exclusivamente en línea basada en plataformas o, alternativamente, en sistemas ERP propiedad del cliente. Al mismo tiempo, el personal de ventas sigue siendo contratado para cuentas clave de larga data con el fin de permitir una comunicación intensiva a nivel personal (o en el lugar en el cliente, si corresponde).

Por un lado, los clientes comerciales incluyen minoristas que exigen estrategias de marketing digitalizadas para sobrevivir en el mercado masivo de grandes compañías de pedidos por correo en línea. Por otro lado, los clientes comerciales pertenecen al oficio, que también persigue el objetivo de establecerse a través de estrategias de marketing innovadoras en el mercado masivo. Los clientes de nichos de mercado, así como los consumidores finales explícitos, se están convirtiendo cada vez más en el foco de las empresas de impresión con demandas muy individuales de soluciones de marketing especialmente diseñadas.

Sin embargo, las pequeñas empresas de impresión confían en socios seleccionados y competentes para construir una red con el fin de satisfacer conjuntamente las necesidades de los clientes en cuanto a estrategias de marketing digital y analógicas. Como resultado, las empresas de impresión se ven obligadas, según sea necesario, a comprar habilidades para las necesidades de sus clientes. Debido a que una multitud de estrategias y soluciones de marketing diferentes en combinación con servicios creativos parecen posibles para los clientes comerciales, los proveedores de servicios de impresión exigen altos niveles adicionales de experiencia en consultoría. Al mismo tiempo, es necesario que los proveedores de servicios de impresión independientes puedan proporcionar experiencia en seguridad de

datos para brindar a los clientes la confianza necesaria para administrar sus registros de datos. La creación de la combinación de marketing de soluciones digitales y analógicas requiere que los proveedores de servicios de impresión puedan controlar de manera flexible la red corporativa (por ejemplo, procesos logísticos) con sus socios integrados. También son decisivos los procesos de diseño y gráficos para poder presentar el rendimiento acordado al cliente, que es el resultado de una consultoría de marketing y comunicación intensiva por parte del proveedor de servicios de impresión. Otra actividad importante es el análisis de mercado para los proveedores de servicios de impresión autónomos. La información debe ser recolectada y filtrada en tiempo real. Estas aplicaciones de datos grandes permiten una visualización temprana de las tendencias y, en última instancia, conducen a ventajas competitivas sobre la competencia. Los mayores costos para los proveedores de servicios de impresión se distribuyen entre los socios de la red, ya que los clientes exigen una amplia gama de productos y servicios. Estos incluyen, por ejemplo, otros proveedores de servicios de impresión, expertos en informática para la programación o incluso agencias de publicidad para la creación de medios. Otra parte importante de los costos recae en el asesoramiento legal para ganar confianza en el cliente. Finalmente, también hay costos para sustratos innovadores y tintas de impresión de alta calidad.

- Las grandes empresas de impresión en línea, como compañías líderes en la industria de la impresión, tienen un gran alcance financiero y han adoptado el mercado de soluciones de marketing personalizadas para clientes en el sector B2C. Los empleados de estos "grandes jugadores" en el mercado son profesionales calificados en el campo de las estrategias de marketing digital con tecnología de la información, diseño / gráfico y habilidades de marketing estratégico. El segmento de mercado de las soluciones de marketing digital para clientes es altamente competitivo, sin embargo, las grandes empresas se afirman en el mercado y son en muchas partes proveedores líderes, lo que también se debe a la estructura de precios bajos.
- El grupo de empresas de impresión medianas y pequeñas en el mercado en el rango de 5 a 25 empleados tiene grandes dificultades para ofrecer a sus clientes soluciones de marketing digital aceptables. En muchos casos, su estrategia se basa en cooperar con agencias de publicidad para expandir con éxito su modelo de negocio. El enfoque de las impresoras pequeñas y medianas es más en trabajadores calificados con mucha experiencia laboral práctica en la industria de la impresión y habilidades integrales de tecnología de la información. Sin embargo, este conocimiento exigido de TI sirve aparentemente a la administración y el control de la tecnología de flujo de trabajo en red, así como a los procesos en el área de producción. Las habilidades requeridas para ofrecer soluciones de marketing digital se "compran" en las agencias de publicidad por estas razones. Sin establecer asociaciones de cooperación con agencias de publicidad profesionales, este grupo de empresas de impresión no podrá afirmar con éxito su ya pequeña cuota de mercado, incluso en áreas específicas.
- El último grupo de especialistas por cuenta propia con competencias especializadas adquiere parcialmente sus propias tareas y ofrece su "know how" como freelancers a las empresas de impresión descritas anteriormente. La cartera de competencias de los expertos independientes en la materia incluye un alto grado de experiencia en TI, lo que les permite llevar a cabo un extenso trabajo de programación para

soluciones de marketing digitales y específicas para el cliente. Además, tienen un alto espíritu innovador y habilidades gráficas y de diseño para dar a las soluciones de marketing un punto de venta único para sus clientes. Para poder comunicar sus competencias a las empresas del sector privado, los expertos independientes también deben tener un amplio conocimiento de la industria, un alto nivel de orientación al cliente y ser capaces de hacer frente especialmente a la presión del tiempo. Es un gran desafío para los trabajadores por cuenta propia trabajar dentro de su equilibrio trabajo-vida, por ejemplo. Conciliar trabajo y familia. El apoyo para los trabajadores autónomos es que, a pesar de la presión del tiempo, las horas de trabajo se pueden dividir de manera más flexible. Además, pueden beneficiarse de la ventaja de poder realizar sus tareas de trabajo de una manera flexible e independiente de la ubicación y no tienen que mostrar una presencia regular en las empresas.

Implicaciones para las competencias empresariales.

Para el subsector "marketing digital impreso" es necesario que los empresarios tengan un conocimiento profundo de Big Data. Los sistemas de marketing basados en datos se establecerán en cada empresa de impresión y se basarán en una gran cantidad de datos personales para campañas de marketing exitosas. Para este propósito, los futuros especialistas también demandan el conocimiento de algoritmos de datos de lectura automatizados. La comprensión técnica de la automatización y la creación de redes de maquinaria será un aspecto importante para permitir la producción de la edición 1. Esto también requiere competencias sobre los procesos de producción ascendentes y descendentes de la maquinaria. Ser propietario de datos personales con fines de marketing requiere competencias de seguridad de datos para proteger la privacidad del usuario final y mantenerlo en el anonimato.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Different print companies to be able to offer a large product range</p> <p>IT-Experts to program content</p> <p>Logistics partners</p> <p>Legal advice</p> <p>Certification institute(s) on secured printing technology, information security</p>	<p>Management to control the network designer, statistics, logistics, market analyser, consultancy and communication</p> <p>Capture and filter information and network activities in real time to track trends, enjoy competitive advantage (big data applications)</p>	<p>Quality provider of personalised / individualised content for end users:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analog marketing solutions (e.g. high-quality lacquer-finished printed products on novel substrates) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Optical / haptic properties</i> • Digital marketing solutions (e.g. programmed mobile applications; landing pages, banner advertisement) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>User friendliness, obtrusiveness</i> • Analog / digital marketing solutions (e.g. included media in printed products like printed QR-Codes which lead to PURLs) <p>Media response tracking of end users</p> <p>Offer speed and high quality specifications as a service (to be one stop-shop)</p> <p>Multichannel / Cross media communication mix</p> <p>(Full-) Service offers regarding delivery time, quality and price</p> <p>Carry out customized cross-media and personalized campaigns</p> <p>Trustworthy handling of sensitive customer data</p> <p>Alternatives for expensive data storage, display and visual effects, monitoring, toys, etc.</p>	<p>Interaction takes place for repeat orders online and anonymously via automated service decisions</p> <p>Account manager offers customers direct, individually personal support</p> <p>24/7 accessibility for customers via online platform (live-chat programs, WhatsApp, Social Media)</p>	<p>Business to Business (B2B):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retailer (innovative, digitized marketing strategies to withstand in the mass market of major online-mail order companies) • Serving potential customers from hitherto unknown niche markets (printed electronics) • Handicraft (innovative, digitized marketing strategies to establish themselves in the mass online market) <p>Business to Consumer (B2C):</p> <ul style="list-style-type: none"> • new niche markets are opening up, such as textile printing (industry printing)
<p>Key Resources</p> <p>Establishment of a network to implement analogy and digital marketing solutions involving selected partners</p> <p>Smart networking of machine park with digitized IT (improved workflow)</p> <p>high consulting competence for the broad product range</p> <p>Competence for creative service provide</p> <p>Competences in the field of data security / network security</p>			Channels	
<p>Digital online platforms (easy, clear and user-friendly)</p> <p>Outlet location (to be closer at the customer)</p> <p>Sales reps (to communicate on personal level)</p> <p>Direct interfaces to business customers (connection to customer ERP systems)</p>				
Cost Structure	Revenue Streams			
Advertising agencies and IT service providers who create the media to be included in print products high cost share for innovative, high-quality substrates and printing inks	Fee consultancy for purpose of defining a marketing strategy Cross-selling approach (offering additional services to the requested print product) Differentiated service levels in different price segments			

Tabla 5: Modelo de negocio CANVAS - Empresas de impresión con soluciones de marketing integradas 2026

5.2 Empresas de embalaje

Escenario 2026

El sector de los envases ha evolucionado considerablemente como un subsector de la industria creativa desde un punto de vista económico. Las soluciones de empaque innovadoras e inteligentes han permitido a la industria continuar desarrollándose significativamente en los últimos 10 años y expandir aún más su posición dentro de las industrias creativas.

Los segmentos de clientes típicos en el sector de envases son clientes comerciales de las industrias farmacéutica, alimentaria y cosmética. Otro segmento importante de clientes consiste en clientes comerciales en el área de ventas y servicios. Un segmento de clientes recién adquirido y en constante crecimiento, en el área B2C, son usuarios finales privados en todas las fronteras.

Para poder atender a los usuarios finales privados en el sector de empaques en el año 2026, se requiere un alto grado de personalización del producto, así como de individualización y personalización, que se debe realizar de una sola vez. Otro aspecto importante se atribuye al diseño del packaging. Los clientes tienen la necesidad de diferenciarse de sus competidores con el embalaje de sus productos, por lo que se les debe ofrecer constantemente soluciones innovadoras. El mayor grado posible de acabado y propiedades hapticas juegan un papel importante aquí. Sin embargo, uno de los factores decisivos para el enorme desarrollo en el sector de los envases es el empaquetado de medios integrados. Junto con los teléfonos inteligentes y las tabletas, estas soluciones de empaquetado inteligentes pueden proporcionar al usuario final información adicional sobre el producto o el consumidor. Al mismo tiempo, esta tendencia es de gran importancia para los clientes comerciales, ya que las soluciones de empaquetado inteligentes pueden capturar los datos del usuario final y usarlos para futuras campañas comerciales. También en este sector de la industria creativa, los clientes esperan mayores servicios en términos de velocidad de entrega, promesas de calidad y sistemas de pago transparentes. Los usuarios finales de B2C, en particular, también esperan servicios en plataformas en línea, como herramientas de diseño gratuitas, así como una amplia selección de plantillas listas para crear sus propias ideas de productos de forma independiente.

- Dentro del sector de embalaje, algunas empresas han asumido un papel destacado en la parte superior del mercado y se han establecido. Estos "grandes jugadores", por ejemplo, se conectan de forma intensiva con clientes comerciales recurrentes a largo plazo a través de sistemas ERP, lo que también implica un gran costo. Por un lado, los clientes están aún más ligados a la empresa, por otro lado, las producciones y los servicios están aún más orientados a las necesidades de los clientes. Para los empleados, esto requiere habilidades en informática para poder administrar interfaces desde un punto de vista tecnológico. El desarrollo y diseño constante de nuevas soluciones de empaquetado para los clientes también requiere un pensamiento y actuación innovadores, así como una afinidad con los medios digitales. Este aspecto es muy importante a la hora de afirmar y sobrevivir como un "gran jugador" en el mercado de empaque sobre la competencia. La implementación de soluciones de empaquetado recientemente desarrolladas para clientes también requiere soporte

durante la producción por parte de otros socios. Para ello, las principales empresas de envasado confían en empresas asociadas especializadas, por ejemplo, las de la industria gráfica o de impresión, que están integradas en la red de valor agregado de la empresa de envasado.

- Otro grupo son empresas medianas y pequeñas de envasado, algunas de ellas tienen solo unos pocos empleados. La relación entre estas empresas y sus clientes tiene lugar a un nivel muy personal y directo. Esto requiere que los empleados estén absolutamente centrados en el cliente y puedan anticipar las expectativas y necesidades de sus clientes. Especialmente en el mercado de los envases, para las pequeñas y medianas empresas es extremadamente difícil mantener clientes comerciales a largo plazo. Un problema importante aquí es la capacidad casi inexistente de la creatividad e innovación de los empleados para crear soluciones de empaque completamente nuevas y de alta calidad para los clientes. El alto nivel de experiencia en consultoría para los clientes ya no es suficiente para afirmarse con éxito en el mercado de empaques. Las habilidades de aplicación técnica para lidiar con sofisticadas herramientas de simulación 3D para crear y diseñar soluciones de empaque son inevitables para los técnicos de empaque bien entrenados para sobrevivir en este mercado. Las pequeñas y medianas empresas de envasado también se enfrentan al desafío de reunir un equipo de empleados que tengan las habilidades técnicas descritas anteriormente y las habilidades creativas y gráficas. Las competencias tecnológicas de los empleados, que están capacitados como técnicos de tecnología de envasado, exigen el manejo seguro de programas especiales para poder reunir el material de envasado necesario para la protección del material de envasado y poder probarlo a través de información detallada. Escenarios de simulación.
- Además de las directrices específicas de la industria, las "habilidades lingüísticas de TI" se requieren sobre todo para los programas. Las habilidades gráficas y creativas deben ser dominadas por diseñadores de medios capacitados que se especializan en la industria del embalaje. El diseño de soluciones de empaque diseñado debe ser innovador y sobresalir de la competencia en el mercado. Además, esto requiere que los empleados con este enfoque particular trabajen en estrecha colaboración con los clientes, así como la voluntad de trabajar de manera flexible con los miembros del equipo, como los técnicos de tecnología de envasado. Como base para el trabajo creativo del diseñador, los aspectos de implementación técnicamente elaborados de los tecnólogos de paquetes forman la base de la solución de empaque.
- El tercer grupo de expertos por cuenta propia se centra en el diseño y el diseño. Como regla general, no adquieren clientes por cuenta propia, sino que trabajan juntos en estrecha colaboración con las empresas de embalaje. Para ello, acceden de forma flexible a los datos de pedido de tarjetas en las principales empresas de envasado y desarrollan soluciones gráficas y de diseño para el sector B2B. Además, los expertos altamente calificados se caracterizan por un enorme espíritu de innovación y un amplio conocimiento de la industria. Identifican de antemano las tendencias importantes y emergentes de la industria y las adaptan a las soluciones de empaquetado de los clientes. El alto nivel de afinidad de TI de los expertos autónomos también les permite administrar las herramientas de diseño en línea proporcionadas a grandes empresas

con tiendas en línea para usuarios finales y asesorar y apoyar a los clientes en tiempo real en la creación de productos. La gestión de tiendas en línea, así como la creación y el diseño de nuevas plantillas, también permite que expertos altamente capacitados trabajen con flexibilidad en cualquier lugar, lo que tiene un impacto positivo en la productividad.

Implications for entrepreneurial competences

En el subsector "Empaque", los empresarios tienen que dominar las habilidades de programación para crear soluciones de envasado inteligentes. Este conocimiento de programación permite configurar interfaces para proporcionar información adicional relevante para dispositivos finales específicos. Las competencias específicas de software permiten un manejo profesional con programas de simulación 3D para diseñar empaques innovadores e inusuales. La experiencia en materiales innovadores para materiales de embalaje que sean baratos y completamente reciclables será esencial para el futuro.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
advertising agencies suppliers programmer printing companies paper industry ICT partners Laboratories (research on toxics of inks on H&S connected to packaging in the food sector)	flexible adaptation of production through different customer requirements and segments (preparation and handling of customer data) Preparation and handling of customer data Online customer service / Logistics Consultancy on diversity in application of packages Health in relation to food packaging Security quality systems to prevent from fake content	High degree of product customization and personalization (edition one) wide selection of innovative packaging designs (high degree of finishing / haptic properties) intelligent packaging solutions (integrated media for smartphone / tablet applications) Services beyond the packaging solution (same-day production and delivery) Delivering packaging applications; for instance:	anonymous and online with live support 24/7 (live chat / whatsapp / social media) Customers are providing real-time support to quickly complete the design and purchase process no local binding for product creation and purchasing process	Business to Business (B2B): <ul style="list-style-type: none">• industry• retail• service companies Business to Consumers (B2C): <ul style="list-style-type: none">• private individual (all genders, ages, transnationally)
Key Resources		Measurement of the aspects of the content of the package user-friendly tools on the online platform for creating and designing customer-specific packaging solutions large selection of ready-made templates easy and fast payment process (PayPal) Secure the safety of the product in the package between producer and end user	Channels digital online platforms direct connection to customer ERP systems Applications for smartphones and tablets	
Cost Structure Cost shares to key partners high costs for production materials		Revenue Streams Differentiated price graduation through different service offers (Design support, delivery time, data archiving...)		

Tabla 6: Modelo de Negocio CANVAS - Empresas de embalaje. 2026

5.3 Rótulos y Displays

Escenario 2026

Dentro de la industria creativa, la subárea de "firmar y mostrar" ha sufrido una gran transformación. Hoy en día, cubren una gama de aplicaciones mucho más amplia que hace 10 años. El campo de aplicación para la señalización clásica también se ha desarrollado fundamentalmente en términos de selección de materiales, formas y composiciones de tinta. En general, se espera que este subsector continúe cambiando con fuerza y se aprovechen nuevos nichos de mercado.

El servicio para el usuario final ha evolucionado significativamente en el área de aplicación de señalización. Los letreros en combinación con las aplicaciones de medios (tabletas / teléfonos inteligentes) ofrecen la posibilidad de enviar a clientes potenciales en los códigos de descuento inmediatos para ciertos productos o información de productos. Otro servicio al cliente se utiliza en el área de las tecnologías de señal digital inteligente. Las cámaras especiales de reconocimiento facial capturan los estados de ánimo de los usuarios finales potenciales y, de esta manera, adaptan un programa de publicidad específico para el espectador particular frente a la pantalla. Los ingresos en el negocio "signo y pantalla" se generan principalmente a partir de los productos fabricados. Además, se aplican tarifas de servicio al cliente si los anuncios fallan o se requiere mantenimiento. La relación entre los clientes comerciales y las compañías de producción se fortalece, ya que los empleados de servicio / mantenimiento están disponibles para los clientes en línea en caso de problemas. Otras tendencias innovadoras de los clientes se están desarrollando especialmente en la dirección de la señalización 3D. En este contexto, los clientes conceden gran importancia al mayor grado posible de refinamiento de sus signos. Además de una alta resistencia de los signos, los clientes también están interesados en colores especiales para atraer la mayor atención posible a los posibles clientes finales.

- Las grandes empresas en el campo de la producción de señales y pantallas tienen un amplio conocimiento tecnológico y tienen un gran margen de maniobra financiero. Los "grandes jugadores" en el mercado emplean profesionales bien educados en industrias con diversas habilidades para desarrollar nuevas tecnologías de señal digital potentes. También en el campo de la producción de letreros, los profesionales necesitan tener un amplio conocimiento de los diferentes sustratos, tintas y barnices para poder ofrecer a los clientes nuevas soluciones de productos innovadores. Para producir señales inteligentes, las grandes empresas también emplean a personas con conocimientos de TI y habilidades de programación para desarrollar las interfaces para teléfonos inteligentes y tabletas. Otras habilidades importantes de los empleados en grandes empresas son el espíritu de innovación, creatividad y diseño para poder diseñar nuevas formas de letreros inusuales en cualquier momento. El desarrollo de nuevas tendencias y productos es predominantemente de las grandes empresas, ya que hay recursos financieros para investigación y desarrollo.
- El grupo de pequeñas y medianas empresas con entre 5 y 15 empleados cuenta con una amplia red de valor agregado con muchos socios de cooperación para la producción de carteles y pantallas de alta calidad. Los empleados con habilidades de TI tienden a ser raramente empleados debido a la falta de recursos financieros. Por

esta razón, es más probable que los empleados de las pequeñas y medianas empresas tengan las habilidades tecnológicas necesarias para producir señales simples. Las competencias para la producción de señales inteligentes o pantallas de alta calidad deben adquirirse a través de socios de cooperación. Además, las pequeñas empresas de señalización a menudo buscan operar en mercados nicho, lo que requiere un buen conocimiento del mercado por parte de los empleados y una comprensión profunda de su propio modelo de negocio.

- El tercer grupo de profesionales autónomos, con sus habilidades técnicas y de programación, se ofrecen a las grandes empresas para trabajar en proyectos. Ocasionalmente trabajan en conjunto con pequeñas y medianas empresas. Los expertos altamente calificados son en gran parte independientes dentro de su entorno de trabajo y pueden organizar sus horas de trabajo de forma independiente. En general, ganan salarios relativamente altos por trabajar en proyectos y también trabajan independientemente de la ubicación. La rutina diaria de los profesionales autónomos también es muy variada, ya que los proyectos difieren mucho y se requieren diferentes competencias para cada proyecto. Sin embargo, los trabajadores autónomos también deben tener habilidades de gestión de proyectos para poder asignar su tiempo de trabajo de la manera más óptima posible y, si es necesario, poder trabajar en paralelo para varios proyectos.

Implicaciones para las competencias empresariales.

La producción de pantallas requiere conocimientos empresariales sobre creación de contenido y creatividad de diseño. Asimismo, se requieren habilidades técnicas para el mantenimiento de pantallas defectuosas. Para la producción de letreros también son necesarias las competencias en el campo de la ciencia de los materiales para poder ofrecer a los clientes sustratos innovadores y tintas y lacas especiales.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Information- and communication technology A- / V- Industries Information architects Advertising agencies Printing companies IT-companies	Consultancy signs / display production programming make creative designs customer advisory	Problem solver (self-declaration) Superfluous questions / conversations should be spared end users “manipulating” Decide on the end-user decisions (which should be taken away, what exactly should be looked at) Promote loyalty to your end users picking up and visualizing ideas from customers In combination with media applications (smartphone / tablet) offer services to potential end users: additional discount codes on products when end users are in the immediate vicinity of the sign Intelligent displays use facial recognition cameras to capture the mood of end users and tailor a particular program to potential customers Intelligent signs send potential end users within reach of additional product information (location determination via smartphone / tablet) Offering Signage in Large and Super Large Format for Special Applications (Attention Effect) ⇒ Banner trend to cover buildings Advertising is becoming shorter-lived, which is why customers demand adjusted prices Customers expect eye-catching 3D signage with haptic effects, finishing and high product resistance	directly (automated) at the scene Online and anonymous with embedded chat features to support customers For large customers, external employees are in the field	Business to Business (B2B): <ul style="list-style-type: none"> In buildings for orientation Serve as instructions for machines Small customers from retail and service industries Major customers from the manufacturing industry (industry) Business to Consumers (B2C): <ul style="list-style-type: none"> Niche markets
	Key Resources		Channels	
	Competences in the field of design, creativity, innovative spirit, content creation, programming skills, advertising psychology Building law competences for signs Technological competences for signs (3D printing / direct printing) as well as competences for materials (fluorescent colors / substrates)		Online platforms for customers with appropriate tools for creating and designing their own signs Online tools for customers to create their own output for displays	
Cost Structure		Revenue Streams		
Technologies: AR / VR (showing and telling) Delivery to key partner		Consultancy fees For signage, the customer pays only the product (no price graduation through service offerings) If displays fail, paid maintenance is required		

Tabla 7: Modelo de negocio CANVAS - Rótulos y Displays 2026

5.4 Agencias de marketing digital

Escenario 2026

La industria de la agencia ha experimentado un cambio significativo en los últimos 10 años y ha seguido evolucionando considerablemente desde entonces. El crecimiento de la industria de la agencia se debe principalmente al segmento de clientes en el área de B2B. Los clientes provienen de una amplia variedad de mercados, ya sea de nichos de mercado y esperan soluciones de marketing individualizadas. Los clientes provienen de una variedad de mercados y esperan soluciones de marketing específicas de la industria. La clave del éxito es que las soluciones de marketing se adaptan a las necesidades de los usuarios finales potenciales de los clientes comerciales.

La propuesta de valor de las agencias de marketing digital abarca todas las soluciones de marketing en línea, como las redes sociales o la creación de contenido. Por encima de todo, los precios de costo optimizado en combinación con ofertas de servicios son de gran importancia para los clientes. Los ejemplos incluyen la administración o renovación de medios en línea durante todo el día para el cliente.

La estructura de precios para clientes de agencias de marketing digital consiste en tarifas de servicio fijas y variables. Las agencias generan por ej. Ventas de campañas de clientes que se ejecutan de acuerdo con las expectativas del cliente definidas anteriormente. Las agencias de marketing digital también generan ingresos de las suscripciones de clientes, donde los clientes realizan pagos por servicios de redes sociales en nombre de la agencia dentro de ciertos intervalos de tiempo.

- Las grandes agencias de publicidad ponen mucho énfasis en las habilidades de TI al contratar nuevos empleados. Las competencias de TI incluyen todos los lenguajes de programación para la creación profesional de sitios web y aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas. El segmento de mercado del desarrollo profesional de aplicaciones para el sector B2B ha sido adoptado principalmente por las grandes agencias de marketing establecidas. Dado que los programadores profesionales reciben un salario muy alto, una contratación es financieramente viable solo para grandes agencias de publicidad.
- Las agencias de publicidad pequeñas y medianas, algunas de las cuales tienen solo unos pocos empleados, también prefieren emplear especialistas en TI bien capacitados, principalmente para crear sitios web. Al mismo tiempo, las pequeñas y medianas empresas están buscando cada vez más gerentes de redes sociales. Las habilidades para configurar perfiles en las distintas plataformas, así como para administrar estos perfiles para clientes en el segmento B2B, se han convertido en una de las tareas principales de las agencias de marketing pequeñas y medianas. La creación de contenido en varios canales en línea también se ha convertido en una parte integral de los modelos de negocios y se ha convertido en un negocio lucrativo para las agencias de publicidad. Sin embargo, incluso en este subsector, las agencias de marketing digital pequeñas y medianas confían en asociaciones de cooperación sólidas con otras compañías para compensar la falta de competencias en su propia empresa. Estos incluyen, por ejemplo, Empresas de impresión para crear a sus clientes, tales como servicios digitales como catálogos en línea o fotógrafos profesionales. Otros socios de cooperación son animadores

especializados en 2D / 3D para crear efectos elaborados que deben integrarse en medios específicos para los clientes.

- El grupo de freelancers, que está compuesto por expertos altamente especializados, tiene una gran demanda entre las principales agencias de marketing digital. Las excelentes habilidades de programación, así como la amplia experiencia en el campo de la gestión comunitaria, permiten a los expertos cumplir con todos los requisitos de marketing digital para los clientes. Estos expertos también son independientes a nivel local y tienen la oportunidad de trabajar con flexibilidad desde casa. Su perfil de trabajo individual y la independencia temporal en gran medida les da un poco de margen para configurar el equilibrio entre trabajo y vida.

Implicaciones para las competencias empresariales.

El autoempleo en el subsector "agencias de marketing digital" exigirá habilidades para el marketing en redes sociales. Las campañas exitosas requieren la creación de contenido 24/7/365, que debe ser dominada por la fuerza laboral. Sin embargo, el grupo objetivo correcto debe abordarse a través de los respectivos canales de redes sociales, lo que también requiere la orientación del cliente. Además, la comprensión del análisis / gestión de datos ("big data") es una competencia importante para trabajar con canales de medios sociales para poder medir el éxito de las campañas de marketing.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Social networks Print companies Freelance designers / web developers Photographers 2D / 3D animators Developers of social media monitoring and social media listening tools	Design process, Content creation, social media monitoring, Data analytics / management, Self-marketing, Community management Communication interface between end user and business customer	Complete service provider beyond all online marketing solutions (social media, content creation, viral films) ⇒ one stop shop Implement marketing services within the shortest possible time Cost-optimized prices in connection with service offers (Renew and manage content for customers on online media as 24/7) Empathize with customer needs and offer holistic solutions General data protection regulation for handling with personal data (GDPR) Provide customers with special online tools to create and design their own products and to convey their own ideas to the agency (Product forms, exact color combinations and texts) Customers expect a sort of "business consulting" with a focus on (external) communication Business customers expect the agency to play back feedback from end users	direct and personal to be able to convey exact customer ideas / needs anonymous and online through embedded live chat features on websites (Assistance with questions and ambiguities on the part of the customers)	Business to Business (B2B): • From different markets / niche markets with industry sector specific marketing needs ⇒ Marketing solutions must be adapted to the needs of the potential end users (indirect end-consumers) of the business customers
Key Resources				Channels Digital interface via online platforms to agencies Social media channels for customer interaction and loyalty Physical regional / local connection to customers
Cost Structure				Revenue Streams Incurring fixed / variable service fees Revenue per campaign (customer pays for defined campaigns that the agency executes) Revenues from time periods / subscription basis (agency cares about social affairs) media accounts for certain time intervals

Tabla 8: Modelo de Negocio CANVAS - Agencias de marketing digital. 2026

5.5 Juegos

Escenario 2026

Dentro de las industrias creativas, el juego se ha convertido en el subsector con la mayor importancia económica. Los juegos en el entretenimiento, así como la gamificación y los juegos serios han tenido un tremendo desarrollo durante los últimos diez años, y este sector sigue creciendo.

La variedad y el volumen de los juegos ha aumentado exponencialmente, y es un tipo de estándar en casi todas las áreas de aplicación imaginables: por ejemplo, Las noticias en la web están relacionadas con elementos de entretenimiento educativo, las instrucciones para máquinas complejas y equipos técnicos (tanto en el ámbito profesional como privado) están disponibles casi exclusivamente en formato digital.

Enormes avances en la usabilidad, al igual que los bajos precios de los componentes técnicos para las soluciones de juegos han impulsado la difusión de juegos para grupos objetivo de casi todas las edades y grupos étnicos. Por lo tanto, los juegos serios juegan un papel importante, por ej. en el sector de la salud por ahora o en el cuidado de personas mayores para mantener un estilo de vida saludable o para ayudar a las terapias médicas y fortalecer el cumplimiento.

Otro segmento de aplicación importante es el área de aprendizaje. El aprendizaje basado en juegos se establece en casi cualquier etapa del sistema educativo. Los académicos de la escuela primaria utilizan la gamificación, así como los estudiantes de la universidad o las personas en su trabajo diario.

La industria del juego está fragmentada en tres sub-segmentos principales:

- Algunos "grandes jugadores" que desarrollan y distribuyen los "grandes juegos" en el sector del entretenimiento. El desarrollo de juegos innovadores requiere una gran cantidad de capital y el riesgo de fallar en el mercado es muy alto. Hay muy pocas empresas mayores de 8 o diez años (con su origen a menudo en la industria del "entretenimiento antiguo") y varias empresas que se fundaron durante los últimos 3-4 años. Estos últimos están en la cúspide para dar con éxito el siguiente paso en su desarrollo (interno) para sobrevivir a la severa competencia en el mercado global de juegos. No solo necesitan capital de crecimiento sino también nuevas ideas para juegos y modelos de negocios innovadores. El desarrollo de juegos se produce en proyectos con una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas especializadas y autónomos con una experiencia única.
- El segundo grupo está formado por muchas empresas medianas y pequeñas (y también por muchas microempresas con menos de 5 empleados). Intentan combinar una combinación de empleados con habilidades técnicas y con competencias en psicología / didáctica, etc. Sus segmentos de negocios son predominantemente en áreas especializadas como salud, entrenamiento personal, nutrición, etc. Su experiencia especial se refiere a habilidades técnicas (por ejemplo, programación) y En la mayoría de los casos didácticos y de contenido. Las empresas exitosas logran desarrollar conceptos didácticos innovadores, entregar contenido de alta calidad y pueden editar temas complejos de manera inteligente. A menudo trabajan como

socios en proyectos o en colaboración firme con otras PYME hasta las grandes compañías de juegos. Existen múltiples oportunidades para soluciones basadas en la gamificación para nuevos grupos objetivo y en nuevos mercados (regionales), principalmente en nichos (los modelos de negocios a largo plazo tienden a ser muy exitosos).

- Hay un grupo de expertos altamente calificados con competencias especializadas (principalmente habilidades técnicas) que trabajan como freelancers en proyectos. Son muy bien pagados y en gran parte independientes, y son solicitados tanto por los grandes actores como por las PYME.
- En lo personal, se encuentran en una situación muy cómoda: pueden elegir su trabajo y obtener un alto grado de cumplimiento individual. Pero también enfrentan el desafío de manejar el equilibrio entre la vida laboral y personal; las competencias en gestión de proyectos, así como en autogestión (por ejemplo, gestión de tiempo, salud) son obligatorias necesarias.
- La otra cara de la moneda de tantos solopreneurs en la industria del juego es el gran número de "mini-trabajadores". Trabajan ampliamente en micro-trabajos que difícilmente pueden automatizarse (por ejemplo, traducción, programación) y que están mal pagados.

Debido a su capacidad de innovación y al “espíritu empresarial” en general, el sector del juego ofrece muchos trabajos interesantes y oportunidades para las personas que establecen el valor de su independencia. El desacoplamiento del tiempo y el lugar facilita casi de manera excelente la oficina en casa o el trabajo a tiempo parcial. Por lo tanto, el porcentaje de empresarias y empleadas es muy alto en este segmento. Aunque las personas de casi todas las edades usan juegos, la industria de los juegos de azar todavía está dominada por los jóvenes: las perspectivas de carrera para las personas mayores de 40 años son relativamente bajas (comparable a la situación de las agencias de publicidad hace quince años).

Implicaciones para las competencias empresariales.

Para el sector del juego, las habilidades técnicas para la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), así como la realidad mixta, serán de gran importancia para hacer que las soluciones de juego parezcan cada vez más realistas. Para poder adaptar las soluciones de juegos lo más cerca posible del usuario final, se deben adquirir competencias que permitan al desarrollador recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre el usuario final potencial y utilizarlo de forma confidencial. Los desarrolladores deben, por ejemplo, desarrollar soluciones de juego con efecto para las escuelas o universidades de aprendizaje; esto requiere habilidades específicas de la asignatura para poder adaptar el contenido. El desarrollo de soluciones de juego es un negocio muy difícil. Para esto, los empresarios necesitan habilidades para construir una red de creación de valor con socios de cooperación competentes.

Key Partners specialized developers (Customers in relation to development of AR/VR and in relation to education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc. Suppliers for hardware and IT services) Supporters in the areas IT / VR, AR / didactic / content	Key Activities Developing / programming Designing games (game mechanics) user experience design to create user-friendly and well-designed user interfaces for end users Support of players / users to make continuous improvements	Value Propositions Casual gaming (funny Games) Serious game (Health care with gamification approach to behaviour change) education For the health sector, the game approaches connect with other devices (heart rate monitor, balance, blood glucose meter, ...) ⇒ End users are motivated to perform certain tasks (blood pressure measurement, weighing, ...)	Customer Relationships Automated and online via services personal contacts in branches	Customer Segments Business to Business (B2B): ⇒ Schools (tech. / Social) ⇒ Universities (tech. / social) (join together for innovative (serious) games in collaborative applied research projects) ⇒ Entrepreneurs ⇒ Developers of products or production processes / equipment in companies (technical oriented companies; human relations oriented companies in the health sector education) ⇒ Mention hospitals ⇒ Health professionals (for serious games on other topics, like inclusion, diversity, poverty, etc.) Business to Consumers (B2C): ⇒ All age groups ⇒ All genders Transnationally
	Key Resources Hardware (sensors, consoles) Developers / Programmer skills in programming / data security / software / consumer protection financial leeway to invest technological know-how specialised freelancers	Adapting game applications to personal characters of end users (consider interests and preferences) Collecting user data (big data) for customization and personalization Gaming with innovative headset applications / Augmented Reality / Virtual Reality / Smart Watches ... to provide the end user with attention to detail ⇒ Provide end users with a particularly realistic entertainment experience ⇒ Providing end user learning support through simulated scenarios VR/AR: education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc.	Channels Distribution takes place online via digital platforms or in branche	
Cost Structure Workload of the developers Workload for testing user experience design The largest share of costs is incurred by developers of the games			Revenue Streams fees for Upgrades / unlock extended areas and additional options sponsoring and subsidies also from customer segments to support the development (government grant to develop a game on a specific social topic) fees rebates for intensive use / certain scores reached on a commercial level, com., parties com. Games finance and offer them to their customers for free (eg paid casual games for potential customers of banks, telecom operators or food chains for the purpose of advertising)	

Tabla 9: Modelo de negocio CANVAS - Gaming 2026

6. Cartera de competencias empresariales y habilidades para el futuro en las industrias creativas.

Al reunir los resultados de los análisis en los diversos sectores, se hace evidente que hay varias superposiciones en la demanda de nuevas habilidades y competencias empresariales.

Las diferentes competencias se pueden convertir en una cartera de competencias empresariales con diferentes categorías de categorías:

- En el centro de la cartera están las competencias "centrales". Estas competencias básicas para emprendedores en las industrias creativas consisten en competencias de emprendimiento y competencias digitales. Estas competencias son algún tipo de conceptos básicos que son relevantes para todos los empresarios, respectivamente, personas con ambiciones empresariales en el sector creativo. Con referencia al proyecto Thrive! Se aplican a los tres grupos de objetivos definidos del proyecto en igual medida.
- En un segundo paso, estas competencias deben evaluarse y complementarse con competencias y habilidades que se refieren a las carencias especiales en las competencias de los diferentes grupos objetivo.
- Y además de que depende del subsector, hay algunas competencias especiales que son importantes para tener éxito en los mercados específicos de los subsectores.

Esta combinación de competencias y habilidades empresariales se ilustra con la figura 9:

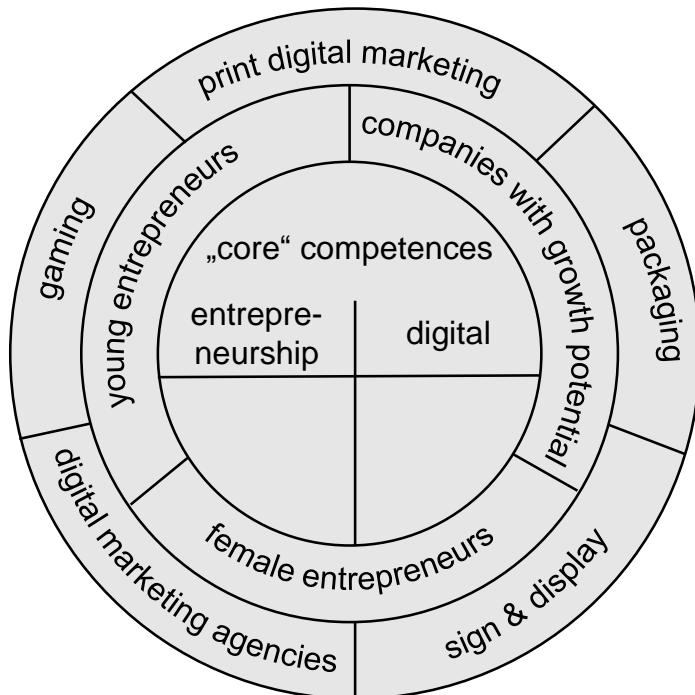


Fig. 9: Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas.

6.1 Competencias emprendedoras

En la era de la digitalización, la mayoría de los nuevos productos y servicios surgen sobre la base de nuevos modelos de negocios. La innovación del modelo de negocio se ha convertido en una de las pautas centrales en el emprendimiento.

Por lo tanto los empresarios tienen que

- entienden qué son los modelos de negocios, y sus elementos, cómo funcionan, y también deben conocer algunos tipos de modelos de negocios "estándar" (por ejemplo, plataformas de múltiples lados, cola larga, freemium),
- conozca y sea capaz de ejercer métodos para la generación de modelos de negocios (por ejemplo, CANVAS).

Con respecto a los enfoques actuales en el espíritu empresarial que eligen las necesidades / problemas del cliente y el beneficio del cliente como punto de partida de las actividades empresariales, el perfil moderno de calificaciones / competencias / habilidades de un empresario exitoso cubre la capacidad de:

- Identificar tendencias y desarrollos tecnológicos tempranos.
- para evaluar tendencias y transmitir las consecuencias para el negocio actual (y) futuro.
- Desarrollar un concepto innovador (empresarial).
- Para implementar el concepto.
- Para inspirar a los empleados (y socios comerciales) del concepto.
- Adaptar el concepto a las cambiantes condiciones marco.

En este contexto, los métodos y herramientas que los empresarios deben conocer son:

- Diseño empresarial.
- Lean la puesta en marcha.
- desarrollo de clientes.
- el pensamiento de diseño.
- Esquema de modelo de negocios CANVAS.

Las condiciones marco de innovación y emprendimiento del futuro son altamente dinámicas y volátiles. Trabajar en proyectos y cooperar con un amplio espectro de diferentes socios (empresas, empresas de nueva creación, solopreneurs, profesionales independientes, universidades y organizaciones de investigación) exige habilidades adecuadas.

- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Trabajando en estructuras flexibles.
- Gestión de proyectos: aspectos básicos de la gestión de proyectos "tradicional" (también gestión de múltiples proyectos), así como nuevos enfoques como la gestión ágil de proyectos, scrum.
- Integración de socios externos.
- Coordinación de equipos complejos.
- Competencias interculturales.
- Competencias de liderazgo.

El creciente grupo de solopreneurs y autónomos también debe tener habilidades especiales en el sector de las competencias personales, como la autogestión, la gestión del tiempo, la gestión de la salud / la resiliencia y la comercialización propia. Aunque la investigación y la discusión actual resaltan que el espíritu empresarial no es una habilidad técnica más el conocimiento en administración de empresas en el futuro, la gestión y el conocimiento de negocios seguirán siendo una parte importante e integral de las competencias empresariales. El catálogo del perfil de competencia tradicional de un empresario abarca los siguientes aspectos y temas:

- Contabilidad.
- Balance de cuentas.
- Controlador.
- Ley (trabajo / trabajo, impuestos etc.).
- Gestión y organización.
- Liderazgo.
- Comercialización y distribución.
- Comunicación.
- Financiar.
- Relaciones públicas.
- Logística.
- Experiencia profesional.

Debido a algunos cambios fundamentales en los temas "centrales" de la administración de empresas (los desarrollos que se pueden resumir con el término "multitud - #") tienen un profundo impacto en el conocimiento de las empresas. Especialmente la financiación y la financiación han cambiado fundamentalmente ("crowdfunding").

En este contexto, el catálogo de habilidades básicas en administración de empresas para empresarios debe enriquecerse con temas como la financiación colectiva, las redes sociales, los nuevos conceptos organizativos, los nuevos conceptos de liderazgo, la cooperación (virtual), etc.

6.2 Competencias digitales

Debido al predominio general de la transformación digital y su impacto en casi todos los sectores empresariales, el conjunto de habilidades y competencias para emprendedores debe cubrir algunas competencias digitales básicas. La velocidad del desarrollo es muy alta, y sigue aumentando. Por lo tanto, no es práctico nombrar programas informáticos especiales, herramientas, etc. como parte de las habilidades apropiadas. Y: la digitalización es mucho más que tecnología: al menos los factores blandos tienen la misma importancia para el éxito de la transformación digital.

Sugerimos tomar la definición / descripción de las competencias digitales "potenciales" de Klug / Lindner 2017 como marco para el proyecto Thrive!

(nota: hay algunas superposiciones con las competencias empresariales enumeradas anteriormente)

1. Sense-Making

Capacidad para extraer conclusiones de una gran cantidad de datos ("big data")

(No solo herramientas analíticas, sino que también se necesitan capacidades creativas).

2. La inteligencia social

Habilidad para usar la empatía - escrutar procesos digitales/processes.

3. Pensamiento novedoso y adaptativo.

Capacidad de pensar innovador en la resolución de problemas (innovación entre industrias).

4. Competencia intercultural

Capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones culturales modificadas. (por ejemplo, trabajo en equipo intercultural).

5. Pensamiento computacional

Capacidad para convertir una multiplicidad de datos en conceptos abstractos. (competencias de programación).

6. Nueva alfabetización mediática

Capacidad para trabajar con nuevas formas digitales de expresión (fotos, video, textos, idioma ...).

7. Transdisciplinariedad.

Habilidad para pensar en contextos mayores / superiores.
(desestimar "mentalidad de silo").

8. Diseño Mind-set

Habilidad para pensar como un diseñador en la resolución de problemas (perspectiva del cliente)
("el pensamiento de diseño").

9. Gestión cognitiva de la carga.

Capacidad para filtrar la información mucho mejor para mantener la productividad.

10. Colaboración virtual

Capacidad para trabajar en constelaciones virtuales de trabajo.
(Herramientas digitales para la comunicación, cloud computing).

6.3 Competencias que pueden superar las barreras especiales que enfrentan los diferentes grupos objetivo.

Jóvenes empresarios

Jóvenes empresarios necesitan

- en muchos casos, habilidades más profundas en conocimiento (fundamental) y habilidades de negocios.

- Herramientas de gestión específicas para hacer frente a las crisis (gestión de crisis).

- Un sistema funcional de alerta temprana.

y en el nivel de competencias personales.

- Una buena autogestión.

- resiliencia / gestión de la salud.

Los jóvenes emprendedores a menudo trabajan como micropreneurs o solopreneurs, especialmente cuando comienzan su negocio. Por lo tanto, también necesitan habilidades en

- usar plataformas para obtener mandatos (por ejemplo, especialistas que trabajan como freelancer).

- trabajo en equipo - equipos con miembros de diferentes culturas y disciplinas.

- redes, por ejemplo Para apoyar una ocupación continua.
- Una buena gestión de proyectos para coordinar trabajos diferentes / paralelos.

Empleados con espíritu emprendedor.

Los miembros de este grupo objetivo necesitan

- Habilidades sofisticadas en gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente con conceptos modernos en gestión de proyectos como gestión de proyectos ágil, scrum, etc.).
- Habilidades en la comunicación.
- Competencias en el liderazgo.

Bogott et al. (2017) ofrece algunos consejos prácticos para las competencias de los empleados en empresas de nueva creación, que también se pueden utilizar para los empleados de empresas con potencial de crecimiento:

- Capacidad de comunicar.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Compromiso.
- Resiliencia.
- Innovación.
- Adaptabilidad / flexibilidad.
- Gestión del tiempo y la autogestión (capacidad para establecer objetivos, capacidad para establecer prioridades, etc.)
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Competencias interculturalescompetences.
- Networking.

Empresarias

Hay algunas competencias específicas para mujeres empresarias:

- mejorar la disposición / capacidad para asumir riesgos financieros, por ejemplo, Negociación con VC y bancos.
- apoyar la toma de decisiones, por ejemplo, Mediante métodos y herramientas que aceleran el proceso de toma de decisiones.
- trabajo-vida-equilibrio / -compatibilidad.

6.4 Competencias específicas para los subsectores seleccionados

La competencia profesional seguirá siendo de gran importancia en las industrias creativas del futuro; aquí, los planes de estudio pertinentes se adaptarán con el tiempo.

Los profesionales altamente calificados que trabajarán como empresarios autónomos en la industria creativa en el año 2026, preferiblemente en uno de los 5 subsectores, tienen que gobernar las competencias específicas del sector.

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

Para el subsector "marketing digital impreso", es necesario que los empresarios tengan un conocimiento profundo de Big Data. Los sistemas de marketing basados en datos se establecerán en cada empresa de impresión y se basarán en una gran cantidad de datos personales para campañas de marketing exitosas. Para este propósito, los futuros especialistas también demandan el conocimiento de algoritmos de datos de lectura automatizados. La comprensión técnica de la automatización y la creación de redes de maquinaria será un aspecto importante para permitir la producción de la edición 1. Esto también requiere competencias sobre los procesos de producción ascendentes y descendentes de la maquinaria. Ser propietario de datos personales con fines de marketing requiere competencias de seguridad de datos para proteger la privacidad del usuario final y mantenerlo en el anonimato.

Embalaje

En el subsector "empaquetado", los empresarios tienen que dominar las habilidades de programación para crear soluciones de empaquetado inteligentes. Este conocimiento de programación permite configurar interfaces para proporcionar información adicional relevante para dispositivos finales específicos. Las competencias específicas de software permiten un manejo profesional con programas de simulación 3D para diseñar empaques innovadores e inusuales. La experiencia en materiales innovadores para materiales de embalaje que sean baratos y completamente reciclables será esencial para el futuro.

Pantallas publicitarias

La producción de pantallas requiere conocimientos empresariales sobre creación de contenido y creatividad de diseño. Asimismo, se requieren habilidades técnicas para el mantenimiento de pantallas defectuosas. Para la producción de letreros también son necesarias las competencias en el campo de la ciencia de los materiales para poder ofrecer a los clientes sustratos innovadores y tintas y lacas especiales.

Agencias de marketing digital

El autoempleo en el subsector "agencias de marketing digital" exigirá habilidades para el marketing en redes sociales. Las campañas exitosas requieren la creación de contenido 24/7/365, que debe ser dominada por la fuerza laboral. Sin embargo, el grupo objetivo correcto debe abordarse a través de los respectivos canales de redes sociales, lo que también requiere la orientación del cliente. Además, la comprensión del análisis / gestión de datos es una competencia importante para trabajar con canales de redes sociales para poder medir el éxito de las campañas de marketing.

Gaming

Para el sector del juego, las habilidades técnicas para la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), así como la realidad mixta, serán de gran importancia para hacer que las soluciones de juegos parezcan cada vez más realistas. Para poder adaptar las soluciones de juegos lo más cerca posible del usuario final, se deben adquirir competencias que permitan al desarrollador recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre el usuario final potencial y utilizarlo de forma confidencial. Los desarrolladores deben, por ejemplo, desarrollar soluciones de juego con efecto para las escuelas o universidades de aprendizaje; esto requiere habilidades específicas de la asignatura para poder adaptar el contenido. El desarrollo de soluciones de juego es un negocio muy difícil. Para esto, los empresarios necesitan habilidades para construir una red de creación de valor con socios de cooperación competentes.

La tabla a continuación combina las “competencias y habilidades para el futuro en las industrias creativas” en una descripción general (tabla 10).

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	<ul style="list-style-type: none"> understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business to develop an innovative (business) concept and to implement the concept methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking Capacity for teamwork Working in flexible structures Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) Integration of external partners coordination of complex teams Intercultural competences Leadership competences 	<ul style="list-style-type: none"> Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data“) Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language...) Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations 	<p><i>Print companies with integrated marketing solutions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Deep understanding big data Automated read-out algorithms Automation and networking of machinery Data security /protection of end user's privacy <p><i>Packaging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Programming skills Software-specific competences 3D-simulation Innovative materials for packaging <p><i>Sign and display</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Content creation and design creativity Maintenance of defective displays Material sciences <p><i>Digital marketing agencies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Social media marketing High customer orientation Data analysis / data management <p><i>Gaming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Augmented and virtual reality Competences in didactics (serious gaming) Subjects specific skills (content) Build up a creation network
Young entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> profound skills in (fundamental) business knowledge and skills specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system a good selfmanagement and resilience / health management using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) teamworking – teams with members of different cultures and disciplines networking, e.g. to support a continuous occupation. a good project-management to coordinate different/parallel jobs. 		
Companies with growth potential	<ul style="list-style-type: none"> Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) Skills in communication Competences in leadership Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility Time- and self-management (ability to set goals, ability to prioritise etc.) / Resilience Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences 		
Female entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. work-life-balancing/blending. 		

Tabla 10: Habilidades emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.

7. Primeros pasos hacia el futuro de la industria creativa.

Los desarrollos (tecnológicos), la digitalización de gigatendencias y las megatendencias fomentan el potencial para el espíritu empresarial en casi todas las ramas de la industria. También intensifican la necesidad de una mentalidad empresarial para los empleados en casi todos los niveles de una empresa.

Para el individuo, ofrece una gran variedad de (nuevas) oportunidades de empleo y carrera. Por otro lado, los empleadores y los gerentes enfrentan nuevos desafíos en el desarrollo de estrategias corporativas hacia la era digital, así como en el trabajo del personal y el liderazgo. Las habilidades necesarias para ambos grupos se han descrito e ilustrado en este estudio.

No hay ni "una mejor manera" ni una huella azul o una hoja de ruta hacia el posible "nuevo mundo valiente" de la industria creativa. Los empleados individuales, al igual que los empresarios y los gerentes, tienen que encontrar y trabajar en su propio camino específico hacia el futuro.

Lo que los individuos y los gerentes pueden hacer

Los individuos están interesados en

- analizar perspectivas de trabajo concretas,
- Identificar brechas y obstáculos concebibles,
- para obtener necesidades en habilidades y competencias para obtener una perspectiva de trabajo elegible,
- aprender sobre las formas de desarrollar conocimientos y habilidades y
- obtener información sobre medidas (por ejemplo, cursos) para mejorar sus competencias.

Con sus herramientas de evaluación / controles de conciencia, el proyecto Thrive! Proporciona instrumentos adecuados para que este grupo objetivo dé el primer paso del proceso descrito.

Las exploraciones están disponibles en <https://www.thriveproject.eu/>

Los gerentes quieren saber

- si, y de ser así, en qué medida le preocupa a su compañía los desarrollos y tendencias descritos anteriormente en este informe,
- cuáles son los impactos y consecuencias concretos para su empresa, respectivamente, los diferentes campos de responsabilidad y
- Qué pueden hacer para gestionar con éxito los desafíos identificados.

In En un primer paso, deben verificar su modelo de negocio y probar si está preparado para el futuro.

Para esta tarea, el método "Generación de modelo de negocio CANVAS" es el más apropiado. Tomando la estructura del modelo con los nueve elementos de un modelo de negocio, un gerente puede registrar el modelo existente. Sobre esta base, puede desarrollar posibles cambios y perspectivas futuras para cada elemento del modelo de negocio. El resultado es un (s) modelo (s) de negocio futuro pensable (s).

En un segundo paso, debe definir objetivos concretos y elegir medidas adecuadas para alcanzarlos. En este paso el

- puede utilizar las herramientas de evaluación / control de conciencia del proyecto Thrive! en <https://www.thriveproject.eu/>. Estos instrumentos brindan información principalmente y en primer lugar sugieren qué se debe hacer en el marco de las tareas de liderazgo.
- debería pensar específicamente en diferentes opciones para una futura cooperación, especialmente con las empresas de nueva creación.

Sobre esta base, puede definir medidas concretas, por ejemplo

- Mejorar las competencias y habilidades de sus empleados.
- para desarrollar incentivos apropiados para la retención de empleados altamente calificados (incl. opciones de carrera individuales y caminos).

Ambos, individuos y gerentes, deben tratar de obtener la mayor información de fondo posible, por ejemplo. leyendo informes sobre tendencias futuras, hable con expertos en, por ejemplo, federaciones, visitas a conferencias, etc. Para obtener asistencia concreta, puede ponerse en contacto con consultores, universidades, organizaciones de educación superior, etc.

Nota:

El camino hacia el futuro de la industria creativa no es un proyecto con un punto de inicio definido y un final definido. Frente a la alta velocidad de los desarrollos con los requisitos y desafíos cambiantes, se trata de un proceso continuo. Este proceso se puede organizar mejor y con éxito siguiendo los principios de una buena gestión del cambio.

Lista de referencias

Abel, Jörg (2018): Kompetenzentwicklungsbedarf für die digitalisierte Arbeitswelt, Düsseldorf.

Apenberg & Partner (Hrsg.) (2017): print goes digital 2.0 – Eine Bestandsaufnahme zur Digitalen Kompetenz in Druckindustrie udn Verlagswesen 2017, Hamburg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Fibitz, Alexandra/Stradtmann, Meike (2018): Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen, Management und Controlling im Mittelstand, Wiesbaden.

Bin Shmailan, Abdulwahab (2016). Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. Journal of Entrepreneurship & Organization Management.

Blank, Steve/Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Start-ups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 1. Auflage 2014, Köln.

Bogott, Nicole/Rippler, Stefan/Woischwill, Branko (2017) : Im Startup die Welt gestalten. Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren, Wiesbaden.

Bongiorno, Giorgio/ Rizzo, Daniele/ Vaia, Giovanni (eds.) (2018): CIOs and the Digital Transformation - A New Leadership Role, Cham.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): KOMPETENZ- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARFE BIS 2030 - Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2016): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kurzfassung, Berlin.

Burns, Paul (2016): Entrepreneurship and small business. Start-up, growth and maturity, fourth edition, London.

BVDM (Bundesverband Druck und Medien) (2015): Geschäftsfeld 3D-Druck - Perpektiven für Druck- und Medienunternehmen. Orientierungshilfe für den Einstieg in die additive Fertigung dreidimensionaler Objekte, Berlin.

Conta Gromberg, Brigitte/Conta Gromberg, Ehrenfried (2015): Smart Business Concepts – Finden Sie die Geschäftsidee, die Ihr Leben verändert! 9 Schritte für Solopreneure und smarte Unternehmer, 3. Auflage 2015, Jesteburg.

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden.

Deutscher Drucker (2017): Wie samrt ist Prinbt 4.0 in der Praxis? Das sagen Onlineprinter, Hersteller und MIS-Anbieter. E-Dossier, Ostfildern.

Deutscher Drucker (2018): Marktreport Druckindustrie. Daten und Fakten zum deutschen Druckmarkt. E-Dossier, Ostfildern.

Eberz, Sebastian (2018): Effectuation oder Causation? Der Einfluss der Persönlichkeit unerfahrener Entrepreneure, Wiesbaden.

Eder, Martin (2016): Digitale Evolution Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird, Wiesbaden.

Eggers, Bernd/Hollmann/Sebastian (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in: Keuper et al. (2018), S. 43-68.

EGIN/Intergraf/UNI Global Union (2014): Future Skills in the Graphical Industry, Dronten/Brussels.

Faltin, Günter (2015): Wir sind das Kapital – Erkenne den Entrepreneur in Dir. Aufbruch in eine intelligentere Ökonomie, Hamburg.

Faltin, Günter (2017): Kopf schlägt Kapital - Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, durchgehend aktualisierte Neuausgabe, München.

Faltin, Günter (2018) (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden.

Fernandes, Louella (2018): PRINT2025 – Evolution or revolution? Global Market Insight Study. The future of print in the digital workplace. Executive Summary,

Generationdesign (2017): GENERATIONDESIGN Innovations-Landkarte, internal paper, Wuppertal.

Grichnik, Dietmar/Brettel, Malte/Koropp, Christian/Mauer, René (2017): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, 2. Auflage, Stuttgart.

Grichnik, Dietmar/Gassmann, Oliver (Hrsg.) (2013): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden.

Hausmann, Andrea/ Heinze, Anne (Hrsg.) (2017): Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Wiesbaden.

Innerhofer, Elisa/Pechlaner, Harald/Borin, Elena (eds.) (2018): Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions, Cham.

Jánszky, Sven Gábor/Abicht, Lothar (2013): 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Berlin.

Klug, Markus/Lindner, Michael (2017): Morgen weiß ich mehr. Intelligenter lernen und Arbeiten nach der digitalen Revolution, Hamburg.

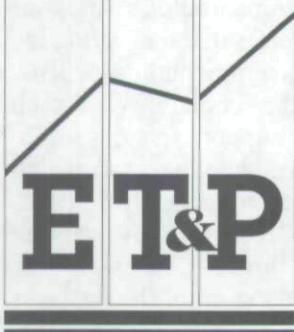
Konrad, Elmar D. (2018): Entrepreneurial Behaviour and Financing Structures in the German Creative Industries. A Survey of Start-Ups and Young Growing Firms, in: Innerhofer et al. (2018), p. 25-44.

Keuper, Frank/ Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.) (2018): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Wiesbaden.

- Kreutzer, Ralf T./Neugebauer, Tim/Pattloch, Annette (2017): Digital Business Leadership. Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management, Wiesbaden.
- Kubr, Milan (Hrsg.) (2002): Management consulting: A guide to the profession, Genf.
- Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Brussels.
- McKinsey Global Institute (ed.) (2018): Skill shift: Automation and the future of the workforce. Discussion Paper.
- Neumann, Michael (2016): Wie Start-ups scheitern. Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen, Wiesbaden.
- OECD (2017): Entrepreneurship at a glance, Paris.
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Frankfurt am Main.
- Pechlaner, Harald/Poppe, Xenia-Isabel (Hrsg.) (2017): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel, Wiesbaden.
- Porcar, Ana Tur/Ribeiro, Soriano, Domingo Ribeiro (eds.) (2018): Inside the Mind of the Entrepreneur. Cognition, Personality Traits, Intention, and Gender Behavior, Cham.
- Reinhardt, Jörg/Schuster, Claus/Möllendorf, Jan/Lutz, André (2018): Chefsache Digitalisierung 4.0, Wiesbaden.
- Richter, Nancy/Jackson, Paul/Schildbauer, Thomas (eds.) (2018): Entrepreneurial Innovation and Leadership. Preparing for a Digital Future, Cham.
- Ries, Eric (2017): The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth, New York.
- Ries, Eric (2013): Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 2. Auflage 2013, München.
- Rogers, David L. (2016): The digital transformation playbook. Rethink your business for the digital age, New York.
- Romano, Richard (2015): Transforming Today's Print Business for Tomorrow's Marketplace – The View From 2020. A White Paper.
- Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung - Wege in eine neue Arbeitswelt, Berlin.
- Stich, Volker (2017): Informationsmanagement trifft Disruption. 8. Aachener Informationsmanagement-Tagung 2017. Vortrag am 15.11.2017.
- Wagner, David Jonathan (2018): Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Westerman, George/Bonnet, Didier/McAfee, Andrew (2014): Leading digital. Turning technology into business transformation, Boston.

World Economic Forum (ed.) (2018): Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. White Paper, Geneva.

Z-Punkt GmbH (Hrsg.) (2014): CONNECTEDREALITY2025. Die nächste Welle der digitalen Transformation, Köln.



1042-2587-94-184 \$1.50
Copyright 1994 by
Baylor University

The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions

Nancy G. Boyd
George S. Vozikis

The contextual factors of entrepreneurship consist of social, political, and economic variables such as displacement, changes in markets, and government deregulation (Bird, 1988). Entrepreneurial intentions are further structured by both rational/analytic thinking (goal-directed behavior) and intuitive/holistic thinking (vision). These thought processes underlie the creation of formal business plans, opportunity analysis, and other goal-directed behavior. This paper further develops Bird's model of entrepreneurial intentionality by suggesting that individual self-efficacy, which has been defined as a person's belief in his or her capability to perform a task, influences the development of both entrepreneurial intentions and actions or behaviors.

Entrepreneurship has been defined as "the creation of new enterprise" (Low & MacMillan, 1988, p. 141). This definition reflects a growing awareness that entrepreneurship is a "process of becoming rather than a state of being" (Bygrave, 1989, p. 21). Previous research in entrepreneurship has often focused on identifying the personal characteristics or traits that distinguish entrepreneurs from the general population rather than adopting a process-oriented approach (Low & MacMillan, 1988). For example, such factors as need for achievement (McClelland, 1961), locus of control (Brockhaus, 1982), risk-taking propensity (Brockhaus, 1980), and tolerance of ambiguity (Schere, 1982) have been identified and examined as possible traits associated with entrepreneurial behavior. The underlying assumption of these investigations has been that there are unique characteristics of entrepreneurs that may be isolated and identified (Romanelli, 1989). However, most of these factors have not been found to be unique to entrepreneurs, but rather they are common to many successful individuals, including managers (Brockhaus, 1982; Brockhaus & Horwitz, 1986; Gartner, 1985; Low & MacMillan, 1988). In addition, personality traits have not been found to be reliable predictors of future behavior (Ajzen, 1987, 1988; Gartner, 1989). Thus, attempts to develop a personality profile of the typical entrepreneur have been largely unsuccessful (Low & MacMillan, 1988).

Entrepreneurial research has also attempted to identify the social, cultural, political, and economic contextual factors that encourage new venture development, such as job displacement (Shapero & Sokol, 1982), previous work experience (Mokry, 1988), qual-

ity of urban life (Pennings, 1982), and ethnic group membership (Greenfield & Strickon, 1981). Bruno and Tyebjee (1982) identified several contextual factors that may stimulate entrepreneurship, including the availability of venture capital, governmental influences, accessibility of customers, suppliers and transportation, and the availability of such resources as a skilled labor force, land and facilities, and other support services.

In an attempt to go beyond descriptive research that identifies the context in which entrepreneurship occurs or the specific characteristics of the entrepreneur, Bird (1988) proposes a framework that focuses on the conscious and intended act of new venture creation. Entrepreneurial intention, or the state of mind that directs and guides the actions of the entrepreneur toward the development and implementation of the business concept, forms the basis of this framework. This perspective is process-oriented, directing attention toward the complex relationships among entrepreneurial ideas and the resulting outcomes of these ideas.

The purpose of this paper is to further develop Bird's model of entrepreneurial intentionality by suggesting that individual self-efficacy, which has been defined as a person's belief in his or her capability to perform a task (Gist, 1987), influences the complex process of new venture creation. It is suggested that the concept of self-efficacy, derived from social learning theory (Bandura, 1977a, 1977b, 1982), plays an important role in the development of entrepreneurial intentions and actions. Recent research has investigated the influence of one aspect of social learning theory, observational learning, in the development of entrepreneurial career preferences (Scherer, Adams, Carley, & Wiebe, 1989; Scherer, Adams, & Wiebe, 1990; Scherer, Brodzinski, & Wiebe, 1990). This paper extends the application of social learning theory to include the broader concept of self-efficacy in the examination of new venture creation. A revised version of Bird's (1988) model is suggested in which the concept of self-efficacy is integrated with the development of entrepreneurial intentions and behavior. Finally, implications of the revised model for future research are discussed.

BIRD'S MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONALITY

Bird's model of entrepreneurial intentionality is grounded in theory in cognitive psychology that attempts to explain or predict human behavior. Intentions have been conceptualized as being a function of beliefs that provide a link between beliefs and subsequent behavior (Fishbein & Ajzen, 1975). That is, people form attitudes toward performing a given behavior based on beliefs that performing the behavior will result in certain consequences, as well as normative beliefs about the behavior. Behavioral intention results from attitudes and becomes the immediate determinant of behavior. Fishbein & Ajzen (1975) illustrate this relationship as follows:

$$\text{Beliefs} \rightarrow \text{Attitudes} \rightarrow \text{Intentions} \rightarrow \text{Behavior}$$

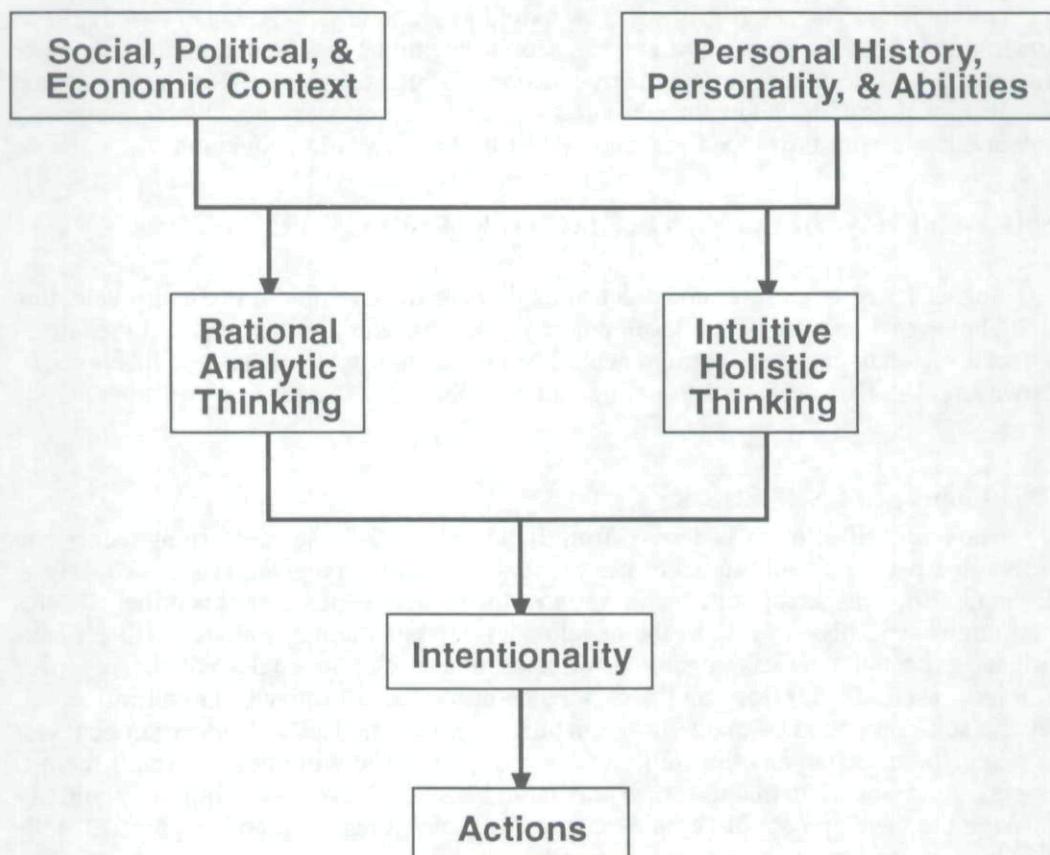
It is further suggested that there should be a strong relationship between the intention to perform a certain behavior and the actual performance of that behavior. Accordingly, it is proposed that "if one wants to know whether or not an individual will perform a given behavior, the simplest and probably most efficient thing one can do is to ask the individual whether he [or she] intends to perform that behavior" (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 369). Factors that influence the relationship between intention and behavior include the degree to which the intention and behavior are measured at the same level of specificity, the stability of the intention over time, and volitional control or the degree to which the person is able to carry out the intention (Ajzen, 1987; Fishbein & Ajzen, 1975). The relationship between intention and behavior is also influenced by personal

factors such as skills, abilities and willpower, and environmental factors, such as time limits, task difficulty, and the influence of other people through social pressure (Ajzen, 1987; Tubbs & Ekeberg, 1991).

Bird (1988, 1992) defines intention as a state of mind that focuses a person's attention, experience, and behavior toward a specific object or method of behaving. Bird further suggests that entrepreneurial intention directs critical strategic thinking and decisions and operates as a perceptual screen for viewing relationships, resources, and exchanges. Figure 1 illustrates Bird's (1988) conception of the contexts of entrepreneurial intentionality.

According to this framework, individuals are predisposed to entrepreneurial intentions based upon a combination of both personal and contextual factors. Personal factors include prior experience as an entrepreneur, personality characteristics, and abilities. Learned (1992) suggests that these background factors influence the propensity of the individual to found a new venture. The contextual factors of entrepreneurship consist of social, political, and economic variables such as displacement, changes in markets, and government deregulation (Bird, 1988). Intentions are further structured by both rational/analytic thinking (goal-directed behavior) and intuitive/holistic thinking (vision). These thought processes underlie the creation of formal business plans, opportunity analysis, and other goal-directed behavior. Entrepreneurial intentions may be directed toward the

Figure 1
Bird's (1988) Contexts of Entrepreneurial Intentionality



creation of a new venture or the creation of new values in an existing venture (Bird, 1988). Thus, entrepreneurial intentionality incorporates contextual factors and personal characteristics into a broader framework that attempts to explain why some people engage in entrepreneurial behavior.

THE NEED TO INTEGRATE SELF-EFFICACY INTO BIRD'S MODEL

Recent research in social psychology supports the need to modify Bird's model of entrepreneurial intentionality in order to incorporate antecedent factors that explain the strength of the relationship between intentions and behavior. Ajzen's theory of planned behavior (Ajzen, 1985, 1987) suggests that an important determinant of both intentions and behavior is perceived behavioral control. This factor describes the perceived ease or difficulty of performing a behavior, reflecting both the individual's past experience and anticipated future obstacles (Ajzen, 1987). Intentions are thought to reflect a person's willingness to pursue a given behavior, while perceived control takes into account the realistic constraints and limitations that may exist. As Ajzen (1987) points out, the concept of perceived behavioral control is closely related to the concept of self-efficacy (Bandura, 1977a, 1982). Both concepts refer to perceptual factors that are specific to the attainment of a given behavior or behavioral goal. Similarly, Krueger (1993) suggests that perceived feasibility, or the degree to which a person feels capable of successfully starting a business, is an important antecedent to the formation of entrepreneurial intentions. Self-efficacy, however, appears to be a broader construct that also provides insight into the sources of efficacy judgments that subsequently influence behavior and goal attainment. Thus, self-efficacy is proposed as an important explanatory variable in determining both the strength of entrepreneurial intentions and the likelihood that those intentions will result in entrepreneurial actions. The integration of self-efficacy into Bird's model provides added insight into the cognitive process by which entrepreneurial intentions are both developed and carried out through specific behaviors.

SELF-EFFICACY: A THEORETICAL PERSPECTIVE

Self-efficacy is a useful construct in explaining the dynamic process of evaluation and choice that surrounds the development of entrepreneurial intentions and the subsequent decision to engage in entrepreneurial behavior. In order to understand this process, however, it is first necessary to define and describe self-efficacy as a construct.

The Concept of Self-Efficacy

The term self-efficacy is derived from Bandura's (1977b) social learning theory and refers to a person's belief in his or her capability to perform a given task. According to Ryan (1970), self-perception, or the way in which a person perceives his or her abilities and tendencies, plays a role in the development of intentions. Similarly, self-efficacy affects a person's beliefs regarding whether or not certain goals may be attained. Choices, aspirations, effort, and perseverance in the face of setbacks are all influenced by the self-perception of one's own capabilities (Bandura, 1991). If a certain behavior is perceived to be beyond the ability of a person, he or she will not act, even if there is a perceived social demand for that behavior. Self-efficacy is acquired gradually through the development of complex cognitive, social, linguistic, and/or physical skills that are obtained through experience (Bandura, 1982; Gist, 1987). Thus, the acquisition

of skills through past achievements reinforces self-efficacy and contributes to higher aspirations and future performance (Herron & Sapienza, 1992).

The Sources of Self-Efficacy Beliefs

Individuals develop and strengthen beliefs about their efficacy in four ways: (1) mastery experiences (or enactive mastery); (2) modeling (observational learning); (3) social persuasion; and (4) judgments of their own physiological states (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989). An individual's performance judgments result from an integration and assimilation of efficacy information derived from all four of these sources (Gist & Mitchell, 1992; Lent & Hackett, 1987). The formation of self-efficacy is also influenced by the individual's assessment of the availability of resources and constraints, both personal and situational, that may affect future performance (Ajzen, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

The most effective way for individuals to develop a strong sense of self-efficacy is through mastery experiences or repeated performance accomplishments (Bandura, 1977a, 1982; Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). Enactive mastery provides confirming experiences that contribute to positive estimations of future performance (Lent & Hackett, 1987). However, when people experience only easy successes, they become quickly discouraged by failure when it occurs. In order to gain a more stable and resilient sense of self-efficacy, it is necessary to have direct experience in overcoming obstacles through effort and perseverance (Wood & Bandura, 1989). Performance setbacks serve the useful purpose of teaching that sustained effort is usually necessary for success. In addition, if people develop a sense of confidence in their capabilities through experiencing success, failures and setbacks may be more effectively managed (Wood & Bandura, 1989).

Vicarious experience, or observational learning through modeling, provides a slightly less-effective method of strengthening self-efficacy (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). Proficient role models convey effective strategies for managing situations, and they affect self-efficacy through a social comparison process (Wood & Bandura, 1989). That is, people form judgments of their own capabilities by comparing themselves to others. Through observational learning, an individual estimates the relevant skills and behavior used by a role model in performing a task, approximates the extent to which those skills are similar to his or her own, and infers the amount of effort versus skill that would be required to reach the same results (Gist & Mitchell, 1992). The effects of modeling are enhanced when there is a perceived similarity between the subject and model in terms of personal characteristics and capabilities and when the modeled behavior produces obvious consequences or results (Gist, 1987; Bandura, 1977a).

The third way in which self-efficacy may be strengthened is through social persuasion. Both persuasive discussions and specific performance feedback may be used to provide information regarding a person's ability to perform a task (Gist & Mitchell, 1992). If people receive positive feedback and realistic encouragement directed at convincing them that they are capable of performing a task, they may be more likely to exert greater effort (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). The danger in the use of this method is that beliefs of self-efficacy may be increased to unrealistic levels. Therefore, social persuasion should incorporate the assignment of tasks that develop self-improvement (mastery experiences) in order to insure success. In addition, it is important to consider such factors as the credibility, expertise, trustworthiness, and prestige of the persuading person when evaluating the usefulness of persuasive information (Bandura, 1977; Gist & Mitchell, 1992). This method, when considered alone, is usually less effective in

increasing perceptions of self-efficacy than mastery experiences and modeling (Bandura, 1982; Gist, 1987).

Finally, in assessing personal capabilities, people often rely partly on their own perceptions of their physiological states. That is, they may interpret their emotional arousal and tension as indications of vulnerability to poor performance. For example, anxiety may be viewed as debilitating fear that will increase the likelihood of failure and lower self-efficacy expectations (Gist, 1987; Stumpf, Brief, & Hartman, 1987; Wood & Bandura, 1989). Such factors as general physical condition, personality factors, and mood may affect self-efficacy by influencing the arousal a person experiences when confronted with a task (Gist & Mitchell, 1992). Empirical support exists for a negative relationship between anxiety level and self-efficacy expectations. That is, heightened anxiety levels contribute to low self-efficacy expectations (Stumpf, Brief, & Hartman, 1987). Thus, in order to strengthen perceptions of self-efficacy, people should take steps to enhance their emotional and physical status and reduce stress levels (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989).

Distinguishing Between Self-Efficacy and Other Constructs

It is important to make a distinction between self-efficacy and the concept of locus of control, as well as concepts associated with expectancy theory. Internal locus of control is defined as the perception that rewards are contingent on an individual's own behavior. On the other hand, external locus of control refers to the belief that rewards are controlled by outside factors (Rotter, 1966). Locus of control is a generalized construct that covers a variety of situations, while self-efficacy is task- and situation-specific (Gist, 1987). Thus, individuals may exhibit a strong internal locus of control in general, but may have low self-efficacy with regard to certain specific tasks (Bandura, 1977a).

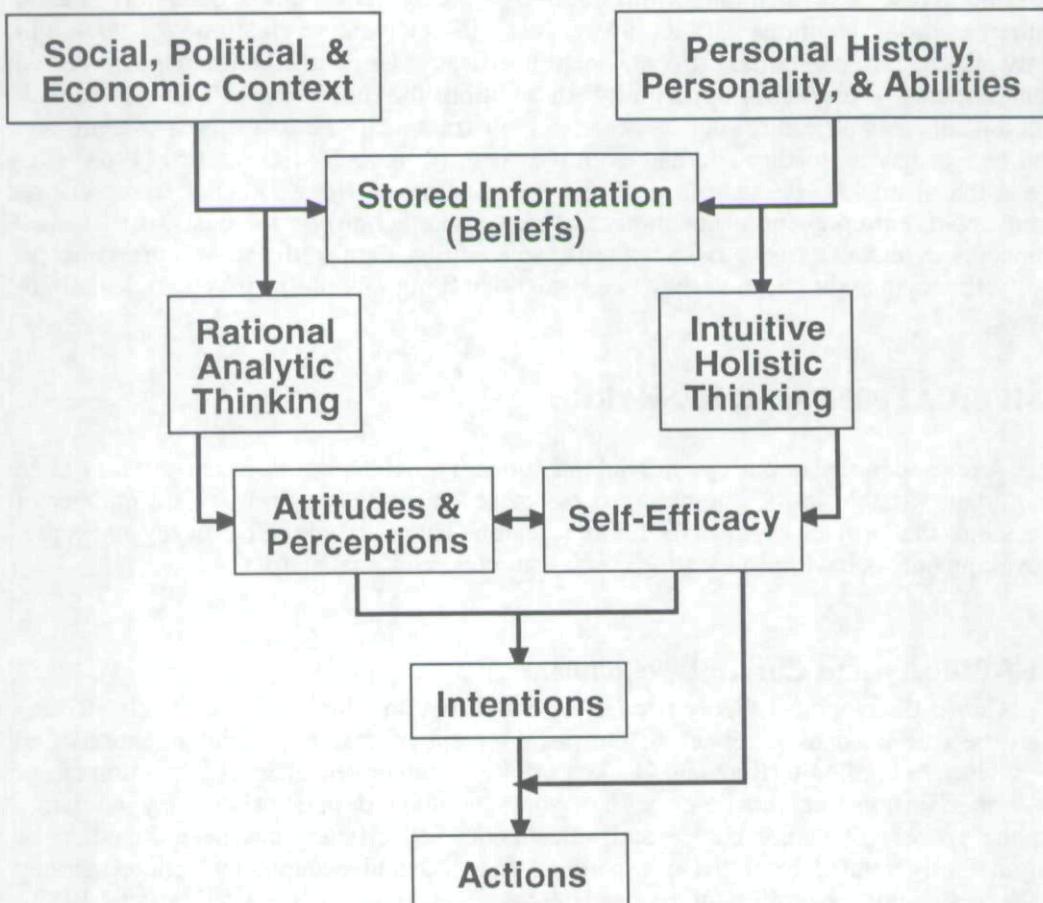
Self-efficacy is often confused with E_1 or the belief that effort will lead to desired performance, as well as outcome expectations or E_2 . Self-efficacy differs from E_1 in that self-efficacy focuses on a conviction that one can carry out a required behavior (Gist, 1987). Self-efficacy is considered to be a broader concept than E_1 , extending beyond mere effort considerations to include such factors as mood and coping abilities under stress (Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992). In addition, self-efficacy is viewed as having a generative influence on performance through the use of individual ingenuity, resourcefulness, and other skills and subskills (Mitchell & Gist, 1992).

On the other hand, self-efficacy differs from E_2 in that it refers to a person's judgment of his or her ability to execute a certain behavior pattern rather than the likelihood that the behavior will lead to certain consequences. Thus, self-efficacy beliefs emphasize an assessment of capability ("Can I do this?") as opposed to a concern with outcome expectations ("If I do this, what will happen?") (Lent & Hackett, 1987). The distinction between self-efficacy and the concepts associated with expectancy theory has been widely discussed in the literature (for a complete discussion see Bandura, 1984; Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

INTEGRATION OF SELF-EFFICACY INTO BIRD'S MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONALITY

Figure 2 provides a revised version of Bird's model of the contexts of entrepreneurial intentionality. Ryan (1970) proposes that human behavior is affected by conscious purposes, plans, goals, or intentions. Intentions are formed based on the way in which people perceive their social and physical environment, as well as the way in which they

Figure 2
A Revised Model of Bird's (1988) Contexts of Entrepreneurial Intentionality



anticipate the future outcomes of their behavior. Perceived situations, expectations, attitudes, beliefs, and preferences influence the development of intentions and these perceptions are further influenced by factors that are unique to the historical development of the individual. People develop a repertory of "stored products" or prepared reactions to environmental stimulation that are products of their past history (Ryan, 1970). This is illustrated in Figure 2; stored information evolves from the personal and contextual variables that have been the subject of previous research and influences the thought processes of the prospective entrepreneur.

The model further suggests that attitudes and perceptions regarding the creation of a new venture develop from these thought processes (through rational analytic thinking and intuitive holistic thinking) and influence the behavioral intentions of the prospective entrepreneur. Self-efficacy is also an outcome of these cognitive thought processes, and the development of self-efficacy is particularly influenced by mastery experiences, observational learning, social persuasion, and perceptions of physiological well-being that have been derived from the personal and contextual variables. Consistent with Ajzen's (1985) theory of planned behavior, attitudes toward entrepreneurship and perceived

self-efficacy beliefs regarding the likelihood of success or failure will subsequently influence the development of entrepreneurial intentions.

Finally, the model provided in Figure 2 suggests that perceived self-efficacy will moderate the relationship between the development of entrepreneurial intentions and the likelihood that these intentions will result in entrepreneurial actions or behavior. That is, entrepreneurial intentions will not always result in new venture creation. A person will only initiate entrepreneurial actions when self-efficacy is high in relation to the perceived requirements of a specific opportunity. In addition, the individual will assess the psychological costs of failure such as personal embarrassment, the loss of self-esteem, and the fear of having to find alternative employment (Campbell, 1992). Bird (1988) suggests that it may be possible to distinguish entrepreneurs from potential entrepreneurs (those with entrepreneurial intentions that never take action) on the basis of how such concepts as career, work, risk, rewards, and family align with the venture concept. Self-efficacy may be the underlying construct that brings about this psychological alignment.

IMPLICATIONS FOR RESEARCH

A revised model of entrepreneurial intentionality that incorporates self-efficacy as an important variable in the complex process of new venture creation poses a number of questions that provide avenues for future research. These include self-efficacy and career development, behavioral modeling, social support, and goal setting.

Self-Efficacy and Career Development

Career development theory is one framework within which the role of self-efficacy may be examined as it relates to the development of entrepreneurial intentions and behavior. According to Betz and Hackett (1986), "career self-efficacy" is a domain or task-specific construct that describes a person's judgment of personal efficacy in relation to the process of career choice and adjustment. Self-efficacy has been found to be significantly related to stated occupational interests and occupational choice among college students, regardless of gender (Betz & Hackett, 1981; Lent & Hackett, 1987). Thus, career self-efficacy may be an important variable in determining whether or not entrepreneurial intentions are formed in the early stages of a person's career. This relationship may be summarized in the following proposition:

Proposition 1: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy in the early stages of career development, the stronger the entrepreneurial intentions.

For many people, however, the actual initiation of an entrepreneurial venture represents a transition among career forms (Kanter, 1989). For example, Cooper and Dunkelberg (1984) found that among a sample of people who had started or purchased their own business, 64.5% had previously held two or more jobs. In addition, in a study of older males, Fuchs (1982) found that men with professional, sales, and managerial experience were more likely to be self-employed at the end of their careers. This implies that past job experience may be an important key to the development of self-efficacy beliefs through the confirming experience of enactive mastery. In addition, individuals may form entrepreneurial intentions early in their careers, but not act upon these intentions until the process of enactive mastery provides the level of confidence necessary to

anticipate success in an entrepreneurial venture. Thus, the following propositions are suggested:

Proposition 2: Enactive mastery acquired through previous career experience will be positively related to the development of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 3: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy **and** the stronger the entrepreneurial intentions, the higher the probability of entrepreneurial actions during the later stages of one's career.

Similarly, the concept of enactive mastery may also explain why some people choose to enter a new venture after experiencing a job loss or displacement (Mokry, 1989). A career disruption, such as a job loss, retirement, or relocation due to the transfer of a spouse, often results in the creation of a new venture (Hisrich, 1990). In addition, research indicates that individuals who are in the later stages of career development often tend to realize career growth from job loss. On the other hand, when job loss occurs in the early stages of career development, the process of providing competence is interrupted (Latack & Dozier, 1986). This research suggests the following proposition:

Proposition 4: The experience of enactive mastery acquired through previous job experience will contribute positively to the acquisition of entrepreneurial self-efficacy and will lead to a higher probability of entrepreneurial actions after a career interruption.

Self-Efficacy and Observational Learning

The contribution of observational learning through modeling to entrepreneurial self-efficacy is supported by research findings that show that entrepreneurs tend to have parents who were also self-employed (Bowen & Hisrich, 1986; Mokry, 1989; Scherer et al., 1989; Shapero & Sokol, 1982). Research suggests that the presence of a parent entrepreneurial role model affects career expectations, education and training aspirations, and self-efficacy regarding the preference of an entrepreneurial career. An interesting outcome of this research is that individuals who observe a low-performing parental role model also possess expectations of pursuing an entrepreneurial career, although their self-efficacy and education and training aspirations may be lower than those of individuals who observe a high-performing parental role model (Scherer et al., 1989).

Likewise, the influence of observational learning through modeling on the development of self-efficacy beliefs may extend to mentor relationships in which the individual has the opportunity to work under the guidance and direction of a successful entrepreneur. Many of the functions of the mentor relationship may increase entrepreneurial self-efficacy, such as sponsorship, coaching, access to challenging work assignments, and access to important informal social networks through which information is exchanged (Kram, 1983). Based on the research regarding behavioral modeling, the following propositions are offered:

Proposition 5: The presence of an entrepreneurial role model positively affects the degree of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 6: The higher the degree of self-efficacy stemming from the presence of

an entrepreneurial role model, the stronger the entrepreneurial intentions and the higher the probability of entrepreneurial actions.

Self-Efficacy and Social Support

The influence of social persuasion and perceived physiological well-being on the development of self-efficacy beliefs is less evident in the entrepreneurial research. Social support theory may provide a means for examining these sources of self-efficacy beliefs as they relate to the development of entrepreneurial intentions and actions. Social support theory proposes that the support received from interpersonal relationships has a positive effect on how a person copes with stress or life change. Individuals rely on relationships to provide emotional reassurance, needed information, and instrumental aid (Fisher, 1985). According to the assets-benefits hypothesis, social support directly benefits overall personal well-being by providing positive affect, enhanced self-worth, and a sense of stability to one's life (Cohen & Wills, 1985). On the other hand, a lack of social support may contribute to increased anxiety and a diminished sense of physiological well-being. Thus, social persuasion may be viewed as a form of social support that enhances self-efficacy beliefs. In addition, after a job loss, verbal persuasion in the form of positive feedback may influence career self-efficacy in general, as well as entrepreneurial self-efficacy, by framing the loss in positive or negative terms. If the source of social support is also a trusted and successful role model to the individual, verbal persuasion may exert an even more profound influence on the development of entrepreneurial self-efficacy. Thus, the following propositions are offered:

Proposition 7: The greater the degree of social persuasion derived from social support through interpersonal relationships, the higher the degree of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 8: The greater the degree of entrepreneurial self-efficacy stemming from social persuasion, the stronger the entrepreneurial intentions, and the higher the probability of entrepreneurial actions.

Proposition 9: Entrepreneurial intentions will be the strongest, and the probability of entrepreneurial actions will be the highest, when there is a high degree of self-efficacy stemming from both the presence of an entrepreneurial role model **and** strong social persuasion from social support received from interpersonal relationships.

Self-Efficacy and Goal Setting

Self-efficacy influences personal goal setting and goal commitment. People who perceive a high sense of self-efficacy set more challenging goals for themselves and possess a stronger commitment to these goals. These individuals are also more likely to construct or visualize success scenarios that guide performance than people who are low in self-efficacy (Wood & Bandura, 1989). Thus, the following propositions are suggested:

Proposition 10: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy, the higher the degree of goal setting and the stronger the goal commitment.

Proposition 11: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy **and** the higher the degree of goal setting and goal commitment, the stronger the entrepreneurial intentions.

Proposition 12: The probability of entrepreneurial actions will be the highest when there is a high degree of self-efficacy **and** a high degree of goal setting and goal commitment, **and** strong entrepreneurial intentions.

Finally, the following overall proposition is suggested which integrates these areas of research:

Proposition 13: Entrepreneurial intentions will be the strongest, and the probability of entrepreneurial actions will be the highest when there is a high degree of self-efficacy stemming from enactive mastery, an entrepreneurial role model, social persuasion derived from social support, **and** a high degree of goal setting and goal commitment.

CONCLUSIONS

A sense of personal efficacy that is both accurate and strong is essential to the initiation and persistence of performance in all aspects of human development (Lent & Hackett, 1987). Therefore, Bird's (1988) model describing the contexts of entrepreneurial intentionality can be revised and strengthened by including the concept of self-efficacy as a means of explaining both the development of entrepreneurial intentions and the conditions under which these intentions may be translated into action.

As suggested in the revision of Bird's model, the relationship between self-efficacy and performance (or behavior) has direct implications for the development of entrepreneurial intentions and actions. First, activities and environments are selected by people based on their judgments or perceptions of personal self-efficacy. Activities and situations that are viewed as exceeding their coping abilities are avoided in favor of situations they judge themselves capable of managing (Wood and Bandura, 1989). Not only does self-efficacy affect the choice of settings and activities, but it also affects skill acquisition, effort expenditure, and the level of persistence exhibited in the face of obstacles (Bandura, 1982; Gist, 1987). In addition, self-efficacy is enhanced through persistence since those who engage more frequently in task-related activities benefit from more mastery experiences (Gist, 1987).

The concept of self-efficacy further contributes to Bird's model because it determines the level of motivation and effort that people will exert and how long they will persevere. People who have strong beliefs regarding their capabilities will be more persistent in their efforts and will exert greater effort to master a challenge. On the other hand, people with low self-efficacy tend to experience stress and depression that limits or impairs their level of functioning (Wood & Bandura, 1989).

Thus, the identification of key efficacy perceptions may be useful in determining the future performance levels of individuals engaged in the process of new venture creation since a person's conviction that he or she can master new situations may affect future performance (Gist, 1987). That is, a person who has experienced past successes on the job may experience greater levels of self-efficacy when faced with similar circumstances in new situations. This individual may set higher personal goals, may be more persistent in overcoming obstacles, and perform better in the long run. Furthermore, the proposed revision of Bird's model that includes perceptions of self-efficacy suggests that personal

self-efficacy may also be instrumental in determining who will be more successful in the process of new venture creation. Such a perspective may contribute to our understanding of why many new ventures fail in the first few years of operation.

From a practical perspective, career development theory poses a possible framework from which to examine more closely the process of new venture creation as a career option within the context of Bird's revised model. Kanter (1989) suggests that the study of individual career transitions be expanded to include the passage from one career form to another. Most research has focused on job mobility patterns within and across established firms, and self-employment has largely been overlooked in the analysis of careers (Carroll & Mosakowski, 1987). Although considerable attention has been directed toward the problems related to the transition from professional to managerial roles within the organization, little is known regarding how experience in one career track (e.g., managerial, professional, etc.) affects performance in another career form such as entrepreneurship.

In addition, career development theory has largely overlooked entrepreneurship as a career option, focusing instead on the career movement of individuals between positions in existing organizations. Lent and Hackett (1987) call for broadening the scope of career self-efficacy research by including more diverse subject populations, tasks, and experimental designs. The incorporation of entrepreneurship into research on career self-efficacy would contribute to achieving this goal.

The measurement of career self-efficacy as a construct, however, poses some unique measurement questions. Since self-efficacy beliefs are domain-specific, it is important to consider what is being measured and how (Lent & Hackett, 1987). The revision of Bird's model provided in Figure 2 specifies two relevant levels for considering self-efficacy beliefs: (1) prior to the development of entrepreneurial intentions, and (2) prior to the development of entrepreneurial actions. Most research has focused on the development of entrepreneurial intentions by examining career expectations. Longitudinal research designs are required in order to ascertain if these expectations subsequently result in entrepreneurial behaviors. In addition, in isolating the construct of self-efficacy, it is important to distinguish it from other constructs such as self-esteem, internal locus of control, career choice certainty, E_1 and E_2 in expectancy theory, and achievement motivation (Gist, 1987; Lent & Hackett, 1987).

The integration of the concept of self-efficacy into the study of entrepreneurship through the revision of Bird's model provides a new perspective that goes beyond descriptive research in investigating new venture development. Rather than seeking to identify a list of contextual factors and stable personality characteristics that influence entrepreneurial behavior, the investigation of self-efficacy provides a more dynamic approach to understanding the process of becoming an entrepreneur. For example, Hisrich and Bowen (1986) suggest that a lack of self-confidence is a major obstacle in the career development of potential female entrepreneurs. Likewise, rather than investigating self-confidence as a personality trait, an examination of perceived self-efficacy provides insight into the broader cognitive process involved in the formation of entrepreneurial intentions and actions. Past research has largely overlooked the importance of such a variable in explaining entrepreneurial behavior.

REFERENCES

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior*, pp. 11-39. Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social

psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, pp. 1-63. San Diego: Academic Press.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, UK: Open University Press.

Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.

Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8, 213-229.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.

Betz, N. E., & Hackett, G. Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 279-289.

Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.

Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 11-20.

Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review*, 11(2), 393-407.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.

Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 39-56. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48. Cambridge, MA: Ballinger.

Bruno, A. V., & Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 288-307. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 7-26.

Campbell, C. A. (1992). A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 21-27.

Carroll, G. R., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly*, 32, 570-589.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.

Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1984). Entrepreneurship and paths to business ownership. Paper No. 846, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Fuchs, V. R. (1982). Self-employment and labor force participation of older males. *Journal of Human Resources*, 17, 334-357.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-37.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Greenfield, S. M., & Strickon, A. (1981). A new paradigm for the study of entrepreneurship and social change. *Economic Development and Cultural Change*, 29(3), 467-499.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-339.
- Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 49-55.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45, 209-222.
- Hisrich, R. D., & Bowen, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review*, 11, 393-407.
- Kanter, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*, pp. 506-521. New York: Cambridge University Press.
- Kram, K. E. (1983). The phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375-392.
- Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A model of organizational formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 39-48.
- Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 347-382.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mokry, B. W. (1988). *Entrepreneurship and public policy*. New York: Quorum Books.
- Pennings, J. M. (1982). The urban quality of life and entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 25(1), 63-79.
- Romanelli, E. (1989). Organizational birth and population variety. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, pp. 211-246. Greenwich, CT: JAI Press.

- Rotter, J. (1966). Generalized experiences for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, (1, Whole No. 609).
- Ryan, T. R. (1970). *Intentional behavior: An approach to human motivation*. New York: The Ronald Press Company.
- Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings*, pp. 404-408. New York: Academy of Management.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on the development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53-71.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., & Wiebe, F. A. (1990). Developing entrepreneurial behaviors: A social learning theory perspective. *Journal of Organizational Change and Management*, 2, 16-27.
- Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., & Wiebe, F. A. (1990). Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach. *Journal of Small Business Management*, 28(2), 37-44.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 91-108.
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, 16(1), 180-199.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Nancy Boyd is Assistant Professor of Management at the University of North Texas.

George Vozikis holds the Alvah H. Chapman, Jr. endowed chair in Business Administration at the Citadel.

Copyright of Entrepreneurship: Theory & Practice is the property of Blackwell Publishing Limited and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study

Abdulwahab Bin Shmailan*

Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA

Abstract

The purpose of this literature review is to examine the characteristics of male and female entrepreneurs globally. This document will compare and contrast the similarities and differences between the two regarding on risk tolerance, financing, management, motivation and network. The literature review will explain what entrepreneurship is, who are the entrepreneurship and entrepreneurship traits. There also may be consistency in the barriers they face as well as their global counterparts.

Keywords: Male; Female; Entrepreneurship; Characteristics; Traits

What is Entrepreneurship?

The word entrepreneur comes from the French word “entreprendre” which means to “undertake” [1]. The word entrepreneur was first used by Cantillon in the early 1700’s to describe someone who takes a risk by purchasing certain things at one price and by selling another unknown price. The French further defined an entrepreneur as someone who had certain personal traits that made them produce more [2]. Entrepreneurs identify opportunities and then found organisations that capitalise on them [3]. Mintzberg believes that entrepreneurship is taking the vision of the entrepreneur and realizing it. Growth is an essential quality of any entrepreneurial venture and growth represents success [4].

Entrepreneurship is a key element of the success of any economy. Every day entrepreneur’s generate economic growth, create new jobs, form new businesses, increase exports, reduce imports, and foster creativity and innovation. In Poland, entrepreneurship has been essential to the renewal and development of the economy. Entrepreneurs are able to take risks, introduce innovation, adapt to change and work in a highly-competitive environment. They are very important in an unstable and transformational economy. Entrepreneurs in India are helping to reduce poverty and growing the new middle class in India. Everyday individuals with a little money, resourcefulness and a drive to succeed are becoming entrepreneurs [5]. In an article by Lee and Venkataraman [6] they defined entrepreneurship as: “the search process of alternative or new opportunities”. Entrepreneurism is not an alternative to employment. It is starting a new venture that requires a person’s time, energy, and financial resources.

According to GEMS (2004) there are two ways to measure entrepreneurial activity. The first is to compare self-employment and total employment in an economy. The second is to examine the different levels of entrepreneurial activities from start-up to mature enterprise. GEMS (2004) has identified four types of entrepreneurial enterprises. The first is the Nascent enterprise, a relatively new venture that was started within the last year. The second are the Baby Enterprises that have been operating for between 4 and 42 months. The third types are Established Enterprises that have been operating for more than 42 months.

There are many factors that influence a person’s decision to become an entrepreneur. Some become entrepreneurs because they are unemployed, others are downsized and others their jobs may be outsourced. They become entrepreneurs for more economic stability and to help stimulate the economy. These individuals can be driven to

become entrepreneurs for the sense of independence, a family tradition of entrepreneurialism, to gain status, and because they want to create new products and services. Discrimination based on gender and race can also contribute to the desire to become an entrepreneur. These groups may not have the career opportunities that others have. They may also not receive the same pay. Being an entrepreneur provides them with the opportunity to earn more money [7]. In some countries, like the UK being an entrepreneur may be the only way to make a living [8].

One emerging sector of entrepreneurship is social entrepreneurship. In this model social or community goals play a part in the starting of a new organisation. These organisations are said to be trading in the social economy. According to Mort the main objective of social entrepreneurship is to “create superior social value for their clients”. The concept of social entrepreneurship according to Brinckerhoff is a key ingredient to the success of a not for profit organisation. Social Entrepreneurship is a vital part of the economy. In Europe employment in this sector can range from 3.3 to 16.6%. Social entrepreneurship can be for profit businesses and businesses with a social conscience. Two examples of the latter are Timberland and the Body Shop. Both of these organisations donate profits to charity and support social programs throughout the world.

Not all entrepreneurs are managers of their businesses. Entrepreneurs can have different roles on their businesses depending on how their business is set up. An entrepreneur can operate on three basic levels. The may have started their own enterprises. They may work for other entrepreneurs. And thirdly, they may be an entrepreneur who is part of a larger enterprise. The third classification can be called intrapreneurship [9].

The following section talks about who are entrepreneurs and what factors influence their decisions to become entrepreneurs. They are

***Corresponding author:** Abdulwahab Bin Shmailan, Associate Professor, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, Tel: 00966506188702; E-mail: asns2010@gmail.com

Received December 01, 2016; **Accepted** December 19, 2016; **Published** December 25, 2016

Citation: Shmailan AB (2016) Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. J Entrepren Organiz Manag 5: 203. doi: [10.4172/2169-026X.1000203](https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000203)

Copyright: © 2016 Shmailan AB. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

different from employees and recognize opportunities and then exploit them.

Who are the Entrepreneurs?

Entrepreneurs are people who can take information and find new opportunities that other people do not have to capacity to do so [10]. Entrepreneurs are visionaries who identify opportunities, act on them and start new businesses [11]. Entrepreneurs are opportunists who must be always aware of the ever-changing environment around them [11]. They then take those new opportunities, evaluate them and exploit in the marketplace. This can be done by introducing new products and services, expanding into new markets, inventing new processes and acquiring raw materials in a new way [12]. Entrepreneurs are self-employed and they create and run new businesses [13]. According to Gartner, an entrepreneur is someone “who started a new business where there was not before”. Entrepreneurs use a wide range of tools to accomplish their visions including creating, adapting, founding and managing.

Entrepreneurs are people who start and manage a small business. They do not have organisational constraints like managers do. They are highly motivated to achieve and can readily accept a challenge. An entrepreneur is also willing to take on a risk a traditional manager would not be willing to take on. Entrepreneurs choose owning their own businesses because it suits their personality and likewise managers choose to work in organisations because that suits their personality.

Family can influence someone's decision to become an entrepreneur. In the early stages of development parents may serve as a role model to the budding entrepreneur. Research suggests that there is a connection between a parent being an entrepreneur and their children becoming entrepreneurs. Their parents' attitude and actions becomes a strong role model for the child. They often are the inspiration for the child to follow in their footsteps. Many women entrepreneurs come from a family who has an entrepreneurial background.

Entrepreneurs come from all age groups. Most make the decision to start their own enterprise between the age of 25 and 40. By this time they will have gained enough work experience and have enough knowledge. They will have enough background to make the decision to start their own business, be more confident in their own abilities and to understand the potential of the business they want to start. Many entrepreneurs also have served an “apprenticeship” in a SME that also gives them the skills they need [14].

Education can play a role in the decision to become an entrepreneur. Many become entrepreneurs because they do not have the formal qualifications that managers have in corporations. They can be passed over when it comes time for promotions because of their limited education. This can be the impetus to start a new business and leave the corporate environment. Most entrepreneurs are better educated than the general public.

Research has shown that there are distinct differences between entrepreneurs and small business owners [15]. The research has shown that entrepreneurs are more interested in maximising profits, generating growth, fostering innovation and exploiting opportunities rather than resources. Small business owners are more interested furthering their personal goals, spending most of their time in the business and linking business with family needs and desires. People may own a business simply to generate a living for their families [15].

The next section will examine whether or not there are certain traits

or characteristics that are common to entrepreneurs. It will also discuss how these traits influence their decisions to become entrepreneurs.

Entrepreneurial traits

Research suggests that there are certain traits that are common in entrepreneurs. The process of becoming an entrepreneur may be due to the inherent nature of these characteristics rather than a rational process [1]. Entrepreneurs may look at the risk of becoming an entrepreneur vs. the financial return they will get from the traditional workforce [10].

Entrepreneurs have certain natural characteristics that make them successful [11]. They have more energy than the normal person. According to Ang and Chang entrepreneurs are hard workers and have the ability to overcome obstacles. They seek opportunities and solutions. Entrepreneurs are self-reliant and good internal self-control. They are also very perceptive and can easily identify new business ideas, new products or new markets and determine whether or not the new venture is viable [16]. In general entrepreneurs like to be the dominant person in the business and are driven to influence others. They like to get people to do what they want and like to direct the activities of those below them [9].

Entrepreneurs are people who believe that they can control their destiny and are much focused. This ability to concentrate on the new venture and confidence in their abilities is very necessary for the entrepreneur. In order to undertake the risk of starting a new business a person must be confident that it will succeed. Without this confidence a person may not take the risk. They may not be able to handle the obstacles and challenges of starting up a new business. A person with strong inner control and focus will be able to shoulder the burdens easier. Individuals with this focus will be able to keep up the energy and drive necessary to successfully launch the new business.

Some would argue that entrepreneurs are born and not made [17]. One such opinion was expressed by psychologist Alan Jacobowitz. In a study that was conducted using interviews of over 500 entrepreneurs Jacobowitz found that there were certain common character traits that entrepreneurs had. Entrepreneurs strive for independence. They can be loners. Most are restless and looking for new challenges. And most have very high self-confidence [17]. There has been additional research conducted to suggest that there may be other factors that foster entrepreneurship. Entrepreneurs may be influenced by a number of factors like differing perceptions, personal characteristics, values, background and environment [18]. The choice to be an entrepreneur may be influenced by an individual's characteristics, the environment they are operating in, the business environment, their goals and whether or not they have a valid business idea [18].

Entrepreneurs are also risk takers. Risk is based on the interpretation of external events and circumstances. Entrepreneurs differ on their perception of risk [19]. Research shows that entrepreneurs are better at determining risk potential, what the reward will be and are able to manage the uncertainties associated with risk. The ability to take risks is a primary characteristic of the entrepreneur [14]. Entrepreneurs often take advantage of untapped opportunities and in doing so they must manage risk effectively. Entrepreneurs have to be flexible and have keen insight [20].

Sexton [21] found that entrepreneurs are visionaries who form an image of their business that helps guide them to success. To grow an entrepreneur must effectively communicate their vision to their employees and stakeholders. The entrepreneur must have

clear intentions of where they want to go. The inspiration that an entrepreneur has for a business must be followed up with consistent attention and intention. Entrepreneurs are goal oriented and focus to achieve their goals [22].

Entrepreneurs have certain traits that help them to become entrepreneurs. They are risk takers, have high energy, are visionaries, can exploit opportunities, are confident and hard workers. The following section Female Entrepreneurship will be discussed including the traits of female entrepreneurs. It will also discuss their contribution to the economy, why they started their businesses, and their management styles.

Differentiating Between Male and Female Entrepreneurs

There are successful male and female entrepreneurs all over the world. Research has found that there are some characteristics that are found in both men and women. There are some distinct differences that do exist between the two. The basic themes are their decision making styles, risk tolerance, goals for the business, financing of the business, management styles, networking ability, motivations.

General characteristics of female and male entrepreneurs

Contemporary research has shown that there are some differences between men and women when it comes to entrepreneurship. Male and female entrepreneurs may be similar demographically and psychologically. They tend to be married and be the first born child. First born children are more likely to achieve according to a study conducted by Harvard and Columbia universities. Female entrepreneurs tend to pursue degrees in liberal arts rather fields like engineering or more technical disciplines [23]. It is a much more difficult decision for a woman to become an entrepreneur than men. Women are more sensitive to men when it comes to non-financial issues [23]. Both men and women have experience prior to starting a business. They also may have role models and mentors who help them make their decision to become entrepreneurs.

Table 1 shows that male and female entrepreneurs make decisions differently. Men tend to make them quicker and women need more time. Male entrepreneurs focus on making sure costs are under control and are more profit driven. Women seek to make a social contribution and want to insure their quality. The table also shows that men and women tend to start different kinds of enterprises. When it comes to financial risk, men are more willing to undertake the risk than women. Men and women also differ in how they manage their businesses. Men tend to be more task oriented than women. Good relationships with employees are more important to women. The table indicated that male and female entrepreneurs have differing characteristics.

Female entrepreneurs have goals that drive them to achieve that may be different than those of males. The next section discusses the business goals for male and female entrepreneurs.

Business goals for male and female entrepreneurs

There are differences between men and women when it comes

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Decision Making Easy	Difficulty in Making Decisions
Business focused on Economy and Cost	Business Focused on Making Social Contribution and Quality
Willing to Take Financial Risk	More Conservative When it Comes to Financial Risk
Task Oriented Managers	Focus on Good Relationships with Employees
Business manufacturing and construction	Business small retail and service orientation

Table 1: General characteristics of male and female entrepreneurs.

to business goals and management styles [23]. Male and female entrepreneurs often start a business to have more autonomy and control. They also want the income and the personal satisfaction a business can give them. Men tend to focus on the economic reasons for business ownership whereas women also seek to make some kind of social contribution [24]. Women also may become entrepreneurs to achieve their own or their spouses dream.

There may be more inherent reasons for women to start up a business. These goals are not just financial, they have a deeper meaning [23]. In a study by Moore and Buttner [25] they found the most important reason women become entrepreneurs is that they want to feel self-fulfilled. Women care about their clients and feel some sort of societal responsibility as well.

In a study by [26] they found that female entrepreneurs were more likely to close their businesses, had fewer resources to start their businesses. The study also revealed that women used innovative strategies to overcome the shortages they faced. Women focused more on product quality than men who focused more on customize and be cost efficient. In managing women empowered their employees and focused on relationships, team building, and perseverance [27]. Women often chose to have a smaller retail operation or service business instead of construction, technology or manufacturing operation.

All entrepreneurs are risk takers. Men have different attitudes toward risk than women. The following section outlines the differences regarding risk between male and female entrepreneurs.

Risk tolerance

Entrepreneurs are often seen as people who are willing to take a risk. Research has shown that men are much more willing to take a financial risk than women. Women have a different attitude toward risk and are less risk tolerant. Jianakoplos and Bernasek [28] found that men were less concerned about hazards than women. Men are more willing to take a risk and fail than women. Sexton [21] determined that women and men process information differently. Women are more detailed oriented and are more aware of the cues that indicate risk. Male and female entrepreneurs may have similar characteristics however when it comes to risk there is a difference.

All entrepreneurs have set of social and human capital [29]. The social structures of women are different than men and this creates a different context for women than for their male counterparts. These differences influence their attitudes toward risk [29]. Women try to insure that they have the proper social support before they start their business [30]. Many women start up their business with the support of their families and friends who may have helped them in the past [19].

This unwillingness to fail may contribute to the fact that growth of female entrepreneurs [31]. Banks when evaluating women for financing often score women lower on the risk taking scale than men. The women are perceived to be less entrepreneurial than their male counterparts [21]. The scale takes into account four facets of risk including financial, physical, social and ethical. Monetary risk is

however the most important. Through the research by Sexton [21] they have concluded that women are much less likely to take a risk when there is an uncertainty of a monetary outcome.

Table 2 examines the risk tolerance of male and female entrepreneurs. Men are more willing to take risks when it comes to business. Women are more conservative, particularly when it comes to financial risk. Men require less information when making decisions than women do. Women need to have more information prior to making decisions. Women require much more social support prior to starting up a business than men. They need the support to help minimize the risks of being an entrepreneur. Men are also more willing to fail in business than women. This allows men to take greater risks when it comes to growing the business. Female entrepreneurs may not grow their businesses as quickly because they do not want to risk failure. In general, men are much more willing to take risks than their female counterparts.

Finance is crucial to the success of any new business. The next section discusses the differences between male and female entrepreneurs when it comes to financing.

Financing

There are some differences between men and women regarding the financing of the business. Women usually start up their business with less capital than men and their businesses tend to be smaller [29]. This can put women at a significant disadvantage when starting up their business [32]. This lack of start-up capital can affect the survival rates of female owned businesses and their ability to grow.

A study in Holland confirmed that women are different than men in business because they start up their businesses with far less money [33]. Women have lower capitalisation and lower debt than male owned businesses. Banks may be less willing to provide capital to women because they tend to have less industrial experience than men [26]. Women may also have a lack of track record for financing and lack of assets for collateral. Their skills in financial planning, accounting and marketing may make them less credible to banks [34]. Bank workers tend to view women as less entrepreneurial than men [35].

In a study conducted in Canada by Shrag, Yacuk and Glass they found that female entrepreneurs face obstacles including limited business experience and training, access to capital, unreceptive atmosphere, and the unconstructive effect business can have on the family. The research found though that the major obstacle was the negative self-image the woman had about their abilities. Research from

Canada indicates that there are no differences between men and women when it comes to lending. Banks in Canada tend not to discriminate. In New Zealand research suggests that some banks discriminate against female entrepreneurs. For university graduates, education is more important to female applicants than male applicants. However women with high school educations were more likely to get a loan than their male counterparts.

Most women start up their businesses with personal assets and have minimal if any external funding [23]. They tend to start up with half the capital that men have. Women also have less access to informal financial networks that can provide funding [23].

Expanding a business may be more of a challenge to women because banks have more strict requirements for them when it comes to collateral for loans. This can affect their ability to grow. Women are more likely to get access to capital once their business has a track record [29]. A study in Asia did find that 43% of women who got financing from the bank were not discriminated against.

Financing is crucial to business growth. In study by Carter et al. [26] they found that having access to financial resources was more important than the intention to grow. Women found that getting start-up capital was much easier than getting capital for growth [29]. Even though the women had a good track record in business they were still viewed as more of a risk than men [36]. For women to be successful at growth strategies research found that women did excellent planning, focused on market and technology expansion, were more committed to their businesses and were willing to get additional capital for growth [36]. They had formal organisational structures, planned for growth, and used more financial resources. An important factor for Canadian women to expand their business was the effect it would have on their personal life. These women also adopted a slower growth strategy and were less risk adverse (Table 3).

Motivations

There are some differences in what motivates female and male entrepreneurs. Brush CG [23] concluded that there may be differences in their personal and business profiles. Men and women start their businesses in different sectors. They may also develop different types of products. Women may have differing goals like to be autonomous whereas a man may have purely profit goals. There also may be differences in the way they structure their business [23]. According to Schiller and Crewson, women tend to have more positive business traits than men including strong initiative, good common sense, the ability to think critically and they are skilled in decision making. They

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Less Concerned About Hazards in Business Ownership	More Concerned about Hazards in Business Ownership
Feel Have Enough Information	Require More Detailed Information
Require Less Social Support to Start Business	Require Social Support to Start Business
Willing to Fail in Business	Less Willing to Fail in Business
Propensity for Risk in General	Risk Adverse Generally

Table 2: Risk tolerance.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
More capital	Less capital
More debt	Low debt
	A lack of track record for financing
Bank trust male	Bank not trust female
Easy to access to capital	Not easy to access to capital

Table 3: Financing.

can be very aggressive in achieving their goals and have strong resolve to be successful [23].

In research conducted by Buttner and Moore [32] women and men were found to have differing reasons for starting a business. For men the reasons are more externally focused. They see an opportunity and then act on it. Women are motivated by more internal reasons like the opportunity to be their own boss. Men are more focused on earning more money while women want to be more fulfilled and achieve a sense of accomplishment.

In America women often make the decision to become entrepreneurs because of the high demands and inflexibility of the workplace. Their experience working in corporate America does not satisfy their personal goals and they feel that personal circumstances are not important. In Asia women have to move beyond there informal networks and move to other sources for financing their businesses [7]. This means they may have to go to lending institutions rather than family.

Research on male and female entrepreneurs in Sweden indicated that women usually start a business because of family priorities. The men in Sweden usually founded a business that they had previous experience in. Being able to make decisions on their own and also the fulfilment of having one's own business motivated both sexes in Sweden [36] (Table 4).

Management

Female entrepreneurs tend to manage differently than their male counterparts. Management is how the entrepreneur manages the business. The most pronounced differences between men and women as entrepreneurs are in their management styles [23]. Women claim to manage using more "feminine" strategies than men. An example of this would be that women tend to value the relationships with their employees more than the task at hand. Men and woman also may think differently. Male entrepreneurs are more logical thinkers. Female entrepreneurs are more intuitive thinkers. Women exhibit more social leadership styles that focus on communicative and expressive behaviours. Men tend to be more task oriented leaders [37]. Men and women also may differ in the way they think regarding the business. Women tend to be more intuitive and men more logical. Women's communications skills are excellent. They tend to be better listeners and can understand the needs of their employees [23].

Both male and female entrepreneurs want to grow their businesses. They do differ in how they want to grow the business. Women tend to be more cautious and conservative about expansion than men. They want to have a more controlled and manageable growth rate. Men are much more aggressive when it comes to expansion. According to Brush [23] some women do not pursue aggressive expansion goals because of family concerns. Women expressed more concern over external factors

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Externally focused	Autonomous
Strong initiative	More positive Good common sense Think critically Very aggressive Own boss
Earning more money	Achieve a sense of accomplishment
Previous experience	

Table 4: Motivation.

such as economic conditions than men. They believe these conditions contributed to their lack of growth whereas men did not.

Buttner [32] found that men and women do have some differing leadership traits. Most women run their businesses democratically. When it comes to professional growth it is important for the women to consider the growth of others as well. Buttner [32] also contends that women tend to share in the decision making process and are very much team oriented. There is a sharing of knowledge between the women business owner and their staff. Success for them is associated with having strong relationships.

They need to determine what existing resources can be used and those that they will need. Research conducted by Timmons [14] suggest that there are four types: human capital, financial resources, assets and a business plan. In most cases the entrepreneur will have some of these resources and they may help in making the decision to become an entrepreneur. Entrepreneurs like to have control over their new enterprise and will find the necessary resources with this in mind (Table 5).

Networking

Networking is very crucial to the success of any business. Buttner [32] indicates that networking may be more critical than having financial resources. Women and men can be excellent networkers, however men usually have larger networks, that are stronger, with more depth and strength. Women's networks are often smaller, and have less density. Their networks tend to be collaborative external relationships and are not as prone to use clubs, business associations and networks. Their networks include their family, staff, society and other business relationships [32]. These networks are valuable sources of information and can help during the start-up phase of the business. Family can be a very helpful network when it comes to decision making [30].

Women have to grow their networks in business because they are newer to the business world [38]. Women are however sometimes "excluded" from networks like the 'old boy's network', networks that have school ties and social organisations [38]. Women who are working from home have even less access to networks because they are not a visible in the business community. The networks for women tend to be more formally organised and help provide role models, assist in problem solving and sharing of information. The failure to develop good networks can hinder a woman's chance at becoming a successful entrepreneur and finding new business opportunities. This may suggest that networking can be more crucial to the female entrepreneur than their male counterparts [39]. Networks that are not well developed can lead to poor performance. Women sometimes find the time required and costs associated with networking make it difficult to participate in fully.

For all entrepreneurs, it is important to have networks that are based on trust. Networks help entrepreneurs with business information, advice, exchanging resources and helping to reduce

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Logical thinkers	Intuitive thinkers
Oriented leaders	Communicative and expressive behaviours Communications skills are excellent Understand the needs of their employees
Grow their businesses	Grow their businesses
More aggressive when it comes to expansion	Cautious and conservative about expansion

Table 5: Management.

the risk an entrepreneur encounters. Trust in the network helps determine the viability of the information and resources provided. A good network usually has a good flow of information, support and trust that guides the behaviour of the network [40]. In many networks there is an informal process to determine who is credible and who is not. For women it is important to determine who to trust so they know what information they can share.

In Israel research was conducted on the importance of networking for business women. They determined that there was a direct connection between being part of a business women's network and profitability.

Chan and Foster concluded in a study in Hong Kong that networking was more important for female entrepreneurs than their male counterparts. Research in Northern Ireland concluded that networks for both were similar however female entrepreneurs relied on their male counterparts and then often switched to their female associates. Men tend to focus on men for advice (Table 6).

Conclusion

The purpose of the literature review was to examine the characteristics of female and male entrepreneurs around the world. In order to do this the first section began with a definition of what entrepreneurship is. Entrepreneurship is the process of identifying opportunities and turning those opportunities into a viable business proposition. Throughout the world Entrepreneurship contributes to economic growth, creates new jobs, form new businesses, increase exports, decrease exports and innovation. Entrepreneurs are the people who uncover new opportunities and exploit them. They are highly motivated and are willing to take risks. Many become entrepreneurs because they do not like to work in traditional work environments.

There are a number traits have been identified as common to men and women of become an entrepreneur. They usually have more energy than other people and are more willing to take risks. Entrepreneurs' are self-sufficient and have good internal self-control. They are people who believe they can control their own destiny. And all entrepreneurs are visionaries. Female entrepreneurs have many of these characteristics and more. They are good net workers, they tend to have an open mind, are full of energy, and can share the power.

There are differences between male and female entrepreneurs. In general entrepreneurs may be similar demographically. They are mostly married and are first born children. Men are much more willing to take risks than women and also have an easier time making decisions. Women are much more conservative especially when it comes to financial risk. Men are more cost and profit driven than women who tend to focus on making a contribution to society and maintaining quality. Management styles differ between men and women. Men are more task focused and women are more relationship oriented. In starting up their businesses men and women also have different goals. Women are more socially focused when it comes to goals and men are more financially focused. When it comes to financing the business men are much more willing to take risks and get outside financing than women.

All entrepreneurs face obstacles and barriers when starting their

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Large network	Small network
Organizations	Family and friend
More access to network	Less access to network

Table 6: Networking.

enterprises. For women there are some additional barriers. Women may not have received the experience and training to make them successful that their male counterparts have had. Access to sufficient capital is also a challenge for female entrepreneurs. Some banks may not have the confidence in female entrepreneurs that they have in males. It is also difficult for women to balance work and home. Women may not have access to some of the networks that men have. These networks may provide more financial assistance and mentoring. There are also cultural barriers that can prevent women from starting a business and ultimately being successful. In some cultures women are not viewed as equal to men and are not given access to the resources they need for their enterprises.

References

1. Cunningham JB, Lischner P (1991) Defining entrepreneurship. *Journal of Business Management* 25: 22-29.
2. Stevenson HH, Jarillo JC (1990) A perspective of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11: 17-27.
3. Bygrave W, Hoffer C (1991) Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 16: 13-22.
4. Mintzberg H (1998) Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review* 76: 140-148.
5. Gupte M (2004) Participation in a Gendered Environment: The Case of Community Forestry in India. *Human Ecology* 32: 365-382.
6. Lee H, Venkataraman S (2006) Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing* 21: 1.
7. Basu A, Altinay E (2002) The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. *International Small Business Journal* 20: 371-394.
8. Herron L (1994) Do Skills Predict Profits? A Study of Successful Entrepreneurship. Garland Publishing, New York.
9. Neider L (1987) A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management* 25: 22-29.
10. Campbell CA (1992) A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17: 21-27.
11. Bolton B, Thompson J (2000) Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique. Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. Shane S, Venkataraman S (2000) The promise of entrepreneurship as a field of Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review* 9: 354-359.
13. Reynolds P, Elkin E, Scalf R, Von Behren J, Neutra RR (2001) A case-control pilot study of traffic exposures and early childhood leukemia using a geographic information system. *Bioelectromagnetics Suppl* 5: 58-68.
14. Timmons JA (1994) New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century.
15. Mennekers S, Lorraine M, Uhlaner A, Thurik R (2002) Entrepreneurship and its conditions: A macroperspective. *International Journal of Entrepreneurship Education* 1: 25-64.
16. Learned K (1992) What happened before the organization? A model of organization formation. *Entrepreneur. Theory Pract* 17: 39-48.
17. Cohen AP (1980) Effectiveness of student-rating feedback for improving college instruction: A meta-analysis of findings. *Research in Higher Education* 13: 321-341.
18. Krueger NF, Brazil DV (1994) Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18: 91-103.
19. Brindley C (2005) Barriers to women achieving their entrepreneurial growth: women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 11: 144-161.
20. Cox C, Jennings R (1995) The foundations of success: The development and characteristics of British entrepreneurs and entrepreneurs. *Leadership and Organisation Development Journal* 16: 4-9.

21. Sexton DL (1990) Research on women-owned businesses: Current status and future directions. In: Hagen O, Rivchum C, Sexton DL (eds.) *Women-owned Businesses*. Praeger, New York, NY, 183-193.
22. Bird B (1988) Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review* 13: 442-453.
23. Brush CG (1992) Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16: 5-30.
24. Orhan M, Scott D (2001) Why Women Enter Into Entrepreneurship: an Explanatory Model. *Women in Management Review* 16: 232-243.
25. Moore DP, Buttner EH (1997) *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
26. Rosa P, Carter S, Hamilton D (1996) Gender as a Determinant of Small Business Performance. *Small Business Economics* 8: 463-478.
27. Buttner EH, Moore D (1997) Women's organisational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management* 35: 34-46.
28. Jianakoplos NA, Bernasek A (1998) Are women more risk averse? *Economic Inquiry* 36: 620-630.
29. Brush CG (1997) Women-owned businesses: obstacles and opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2: 1-25.
30. Ljunggren C (1996) *Medborgarpubliken och det offentliga rummet. Om utbildning, medier och demokrati*. Uppsala Studies in Education, Uppsala p. 68.
31. Johnson JEV, Powell PB (1994) Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management* 5: 123-138.
32. Buttner H (2001) Examining female entrepreneurs management style: An application of a case of Pakistan. *Journal of Business Venturing* 11: 507-529.
33. Verheul IA, Thurik R (2001) Start-up capital: Differences between male and female entrepreneurs; Does gender matter? *Small Business Economics*.
34. Hirsh W (1984) *Career Management in the Organisation*. Institute of Management Studies, Brighton.
35. Buttner EH, Rosen B (1989) Funding new business ventures: Are decision makers biased against women entrepreneurs? *Journal of Business Venturing* 4: 249-261.
36. Holmquist C (1997) The other side of the coin or another coin? Women entrepreneurship as a complement or an alternative. *Entrepreneurship and Regional Development* 9: 179-182.
37. Eagly AH, Karau SJ (1991) Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 685-710.
38. Davis SEM, Long DD (1999) Women entrepreneurs: What do they need? *Business and Economic Review* 45: 25-26.
39. Deakins D, Whittam C (2000) Business start-up: theory, practice and policy. In: Carter S (ed.) *Jones-Evans D Pearson Education, London* pp. 115-131.
40. BarNir A, Smith KA (2002) Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. *Journal of Small Business Management* 40: 219-233.



JRC SCIENCE FOR POLICY REPORT

EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework

Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis
Yves Punie, Godelieve Van den Brande

2016

This publication is a Science for Policy report by the Joint Research Centre, the European Commission's in-house science service. It aims to provide evidence-based scientific support to the European policy-making process. The scientific output expressed does not imply a policy position of the European Commission. Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission is responsible for the use which might be made of this publication.

Contact information

Name: Yves Punie
Address: Edificio Expo, Calle Inca Garcilaso 3, E-41092 Seville, Spain
E-mail: Yves.PUNIE@ec.europa.eu
Tel.: +34 9544-88229

JRC Science Hub

<https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

JRC101581

EUR 27939 EN

PDF ISBN 978-92-79-58538-8 ISSN 1831-9424 doi:10.2791/593884 LF-NA-27939-EN-N

© European Union, 2016

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

How to cite: Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

All images © European Union 2016, except: Cover image, f/sco - Fotolia.com

Abstract

EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework

The development of the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations is one of the key policy objectives for the EU and Member States. Ten years ago, the European Commission identified *sense of initiative and entrepreneurship* as one of the 8 key competences necessary for a knowledge-based society. The EntreComp framework presented in this report proposes a shared definition of entrepreneurship as a competence, with the aim to raise consensus among all stakeholders and to establish a bridge between the worlds of education and work. Developed through a mixed-methods approach, the EntreComp framework is set to become a reference de facto for any initiative aiming to foster entrepreneurial capacity of European citizens. It consists of 3 interrelated and interconnected competence areas: 'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into action'. Each of the areas is made up of 5 competences, which, together, constitute the building blocks of entrepreneurship as a competence. The framework develops the 15 competences along an 8-level progression model and proposes a comprehensive list of 442 learning outcomes. The framework can be used as a basis for the development of curricula and learning activities fostering entrepreneurship as a competence. Also, it can be used for the definition of parameters to assess learners' and citizens' entrepreneurial competences.

Table of Content

FOREWORD	2
ACKNOWLEDGEMENTS	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
1. INTRODUCTION	7
1.1 The aims and objectives of the study	7
1.2 Methodology	7
1.3 Limitations	9
1.4 Structure of the report	9
2. ENTREPRENEURSHIP AS A COMPETENCE	10
3. THE ENTRECOMP FRAMEWORK	14
3.1 Progression Model	14
3.2 Learning outcomes	17
3.3 The EntreComp Framework at a glance: the overview table	17
4. LIST OF ABBREVIATIONS AND DEFINITIONS.....	20
5. REFERENCES	22
APPENDIX: THE FULL ENTRECOMP FRAMEWORK.....	23

Foreword

The European Commission has proposed 'A New Skills Agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness' to address the skills challenges that Europe is currently facing. The aim is that everyone should have the key set of competences needed for personal development, social inclusion, active citizenship and employment. These competences include literacy, numeracy, science and foreign languages, as well as more transversal skills such as digital competence, entrepreneurship competence, critical thinking, problem solving or learning to learn.

The *Entrepreneurship Competence Framework*, also known as EntreComp, offers a tool to improve the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations¹. The framework aims to build consensus around a common understanding of entrepreneurship competence by defining 3 competence areas, a list of 15 competences, learning outcomes and proficiency levels, which current and future initiatives can refer to.

EntreComp was developed by the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission on behalf of the Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL). The current report is the first publication to be released by the EntreComp project after an intensive process of research and stakeholder consultations.

The origin of this work goes back to 2006 when the European Union proposed 8 key competences for lifelong learning, one of which was a 'sense of initiative and entrepreneurship'.

DG EMPL is working together with the JRC to strengthen the uptake and use of EntreComp in Europe. The release of this report, coincides with the publication of an update of the 2013 report on the *Digital Competence Framework for Citizens*, also known as DigComp².

Both tools will enable public authorities and private actors to improve their guidance, training and mentoring services for young people and job seekers, and at the same time further an entrepreneurial mindset among citizens. We believe they can help to address some of the key skills challenges that Europe is currently facing.

Detlef Eckert
Director, DG Employment, Social Affairs and Inclusion

¹ <https://ec.europa.eu/jrc/entrecamp>

² <https://ec.europa.eu/jrc/digcomp>

Acknowledgements

After eighteen months of research work, the list of people who deserve our gratitude has grown noticeably long.

We would like to start by acknowledging the valuable contribution of CARSA team, who has supported us in the initial stage of the project. Thanks to Antonio **Collado**, Johannes **Conrads** and Ivana **Komarkova**, who in the meanwhile has become colleague at the European Institute of Technology, as well as Dimitri **Gagliardi** (University of Manchester). Our gratitude also goes to Elin **McCallum** (Bantani Education and Research), who has provided support along all the phases of this work and especially the last one.

Also, we are grateful to the large group of experts who have challenged us along the way, commenting and validating each step of the development of reference framework, from the identification of the competence areas to the validation of every single learning outcome. The list is long and we mean no offence by mentioning them by their first name, namely: Rob **Aalders**, Euregio Entrepreneurial Experience; Luisa **Alemany**, Esade Entrepreneurship Institute; Mirela **Andoni**, Ministry of Education and Science, Institute for Educational Development, Albania; Javier **Aretxederreta**, Tknika; Carlos **Azevedo**, Social Business School; Martina **Bacigalupi**, fundraiser; Ania **Bourgeois**, EC-EACEA-Eurydice; Olena **Bekh**, ETF; Catherine **Brentnall**, Ready Unlimited; Ben **Bruyndoncx**, SYNTRA Flanders; Massimiliano **Cereda**, Atelier Descartes; Brian **Cookson**, NASUWT; Cristina **Crisan**, SIMULIMPRESA; Nigel **Culkin**, Institute of Small Business & Entrepreneurship at the University of Hertfordshire; Luisa **De Amicis**, EUCLID NETWORK; Vincent **De Coninck**, BENISI European Network of Incubators for Social Innovation; Ivan **Diego**, Valnalon; Anusca **Ferrari**, European Schoolnet; Jaime **Gastalver**, RES Espacio de resiliencia creativa; Jan **Gejel**, Catalunia in Europe; Marianna **Georgalis**, Youth Forum; Clara **Giardina**, Freelance designer; Anthony **Gribben**, ETF; Przemyslaw **Grzywa**, YES – European Confederation of Young Entrepreneurs; Efka **Heder**, SEECEL; Frank **Hennessey**; Andreas **Huck**, Climate-KIC Education; Lukas **Hula**, NUOV; Bianca **Isaincu**, Child and Youth Finance International; Karin **Jaanson**, Ministry of Education and Research, Estonia; Caroline **Jenner**, JA Europe; Magnus **Klofsten**, Linköping University; Gerard **Krauss**, Université de Rennes; Martin **Lackeus**, Chalmers University of Technology; Jose Manuel **Leceta**, Insight Foresight Institute; Francisco **Liñán**, University of Seville; Fiorenza **Lipparini**, PlusValue; Maja **Ljubic**, SEECEL; Carlos **Lora Calvo**, RES Espacio de resiliencia creativa; Vera **Martinho**, JA Europe; Elizabeth **McSkeane**; Kaare **Moberg**, The Danish Foundation for Entrepreneurship-Young Enterprise (FFE-YE); Veronica **Mobilio**, JA Europe; Manuel **Montoya**, Seville Chamber of Commerce; Maurizio **Mosca**, EIGE; Fiorina **Mugione**, UNCTAD; Helle **Munkholm Davidsen**, University College Lillebaelt; Haïfa **Naffakhi-Charfeddine**, Universite de Caen; Breda **Naughton**, Ministry of Education and Skills, Ireland; Nadine **Nerguisian**, Ministry of Education, France; Antonella **Noya**, OECD; Loredana **Orhei**, LeadersTM; Annemarie **Østergaard**, Aalborg University; Alice **Pedretti**, CSR EUROPE; Andy **Penaluna**, University of Wales Trinity Saint David; Jared **Penner**, Child and Youth Finance International; Timo **Pihkala**, Lappeenranta University of Technology; Slava **Prm**, Cedefop; Vesna **Puratic**, Ministry of Civil Affairs, Bosnia and Herzegovina; Mari **Räkköläinen**, Finnish Education Evaluation Centre; Randi **Heneide**, Ministry of Education & Research, Norway; Anders **Rasmussen**, FFE-YE; Dana **Redford**, Portugal Entrepreneurship Education Platform; David **Rosendo Ramos**, Junta de Andalucia; Daniela **Runchi**, JADE; Elena **Ruskovaara**, Lappeenranta University of Technology; Jesus **Sabariego**, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra; Slavica **Singer**, Strossmayer University in Croatia; Lucia **Sell-Trujillo**, University of Seville and Storing Our World research group; Friederike **Sözen**, Austrian Federal Economic Chamber; Raúl **Tabarés Gutiérrez**, Tecnalia; Josef **Tixier**, OECD; Austeja **Tinkunaite**, ECDL; Roberta **Trovarelli**, Lega Coop; Andreas **Tsiakkios**, Ministry of Education and Culture, Cyprus; Luc **Van Acker**, Flemish Office of Catholic Education; Ernesto **Villalba-Garcia**, Cedefop; Zoica **Vladut**, Ministry of Education, Research, Youth and Sports, Romania; Lilian **Weikert**, RES Espacio de resiliencia creativa; Petra **Wieninger**, Ministry of Finance and Economics Baden-

Würtemberg, Germany; Håkan **Ylinenpää**, Luleå University of Technology; Radovan **Zivkovic**, Ministry of Education, Science and Technological Development, Serbia.

We are grateful to the members of Education and Training 2020 Working Group on Transversal Skills (ET2020 TSWG), and those of the Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) of the European Commission.

We wish to thank our colleagues at DG Employment, Social Affairs and Inclusion for a working relation that went far beyond contractual obligations, inter-institutional cooperation and professional duty. In them, we found intelligent readers, critical reviewers, informed and committed professionals. Among those who supported this piece of work we are very grateful to Ana Carla **Pereira**, DG EMPL E2 Head of Unit, who has invested trust and resources in our work; to Karin **van der Sanden**, for helping us out in defining the progression model; to Guy **Lejeune**, Maria **Nyberg** and Risto **Raivio** for their contribution to the relevance of the framework across domains.

We also wish to thank Simone **Baldassarri** at DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, as his commitment made it possible to deliver a clearer and more comprehensive framework than would have been possible otherwise.

Our gratitude extends to Hannah **Grainger Clemson** and Maria **Podlasek Ziegler**, at DG Education and Culture, for helping us ensuring that entrepreneurship as a competence can be applied and nurtured at school as well as in the field of youth work.

At JRC, we would like to thank Alexander **Coad**, Elisabetta **Marinelli** and Esperanza **Vera-Toscane** for their critical reviews and for expanding our network of experts. Also, we thank Funda **Celikel Esser** for her continuous support. Thanks also go to Patricia **Farrer** for proofreading the final version of this report. Finally, we are grateful to Ioannis **Maghiros**, DG JRC J3 Head of Unit, who has provided invaluable support in reaching out to the entrepreneurial learning community.

The interested reader will find all documents related to the project on the JRC EntreComp website: <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>.

For further queries, please contact Yves Punie [yves.punie@ec.europa.eu]

Executive summary

Policy context

The development of the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations has been one of the key policy objectives for the EU and Member States for many years. There is a growing awareness that entrepreneurial skills, knowledge and attitudes can be learned and in turn lead to the widespread development of entrepreneurial mind-sets and culture, which benefit individuals and society as a whole.

The European Commission first referred to the importance of entrepreneurship education in 2003, in the European Green Paper on Entrepreneurship in Europe. By 2006, the European Commission had identified a 'sense of initiative and entrepreneurship' as one of the eight key competences necessary for all members of a knowledge-based society. The 2008 *Small Business Act for Europe*, the 2012 *Communication on Rethinking Education*, the 2013 *Entrepreneurship Action Plan 2020*, and more recently the New Skills Agenda for Europe, have kept the need to promote entrepreneurship education and entrepreneurial learning under the spotlight. This has led to a wealth of initiatives across Europe.

Despite the vibrant interest in entrepreneurial capacity building, almost a decade after the 2006 Recommendation on 'Key competences for lifelong learning', there is still no consensus on what the distinctive elements of entrepreneurship as a competence are. As highlighted in the 2016 edition of the Eurydice Report on 'Entrepreneurship Education at School', about half the countries in Europe make use of the European Key Competence definition of entrepreneurship. A third of the countries use their own national definition and almost 10 countries have no commonly agreed definition at national level. Furthermore, the lack of comprehensive learning outcomes for entrepreneurship education is identified by Eurydice as one of the main hindrances to the development of entrepreneurial learning in Europe.

As a result, there is a clear need to define and describe entrepreneurship as a competence; to develop the reference framework describing its components in terms of knowledge, skills and attitudes; and to provide European citizens with the appropriate tools to assess and effectively develop this key competence.

In this context, the Entrepreneurship Competence study (EntreComp) was launched by the JRC on behalf of the Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL) in January 2015. One of the key objectives of EntreComp was to develop a common conceptual approach, which could support the development of entrepreneurship competence at European level.

Key conclusions

This report presents the EntreComp Framework. By producing a common definition of what entrepreneurship as a competence is, the framework aims to establish a bridge between the worlds of education and work and to be taken as a reference de facto by any initiative which aims to foster entrepreneurial learning. The framework is a flexible source of inspiration, to be used or adapted to support different contexts. For instance, EntreComp could inspire the reform of curricula in the formal education and training sector, the design of practical entrepreneurial experiences in non-formal learning contexts, or the development of tools for citizens to self-assess their entrepreneurial proficiency.

The EntreComp Framework is made up of 3 competence areas: 'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into action'. Each area includes 5 competences, which, together, are the building blocks of entrepreneurship as a competence. The framework develops the 15 competences along an 8-level progression model. Also, it provides a comprehensive list of 442 learning outcomes, which offers inspiration and insight for those designing interventions from different educational contexts and domains of application.

Main findings

EntreComp defines entrepreneurship as a transversal competence, which applies to all spheres of life: from nurturing personal development, to actively participating in society, to (re)entering the job market as an employee or as a self-employed person, and also to starting up ventures (cultural, social or commercial).

It builds upon a broad definition of entrepreneurship that hinges on the creation of cultural, social or economic value. It thus embraces different types of entrepreneurship, including intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship. It applies to individuals and groups (teams or organizations) and it refers to value creation in the private, public and third sectors and in any hybrid combination of the three. Lastly, it is domain neutral: one can act upon ideas and opportunities to generate value for others in any domain and possible value chain.

The EntreComp framework has been developed through a mixed-methods approach, made up of a comprehensive review of academic and grey literature, an in-depth analysis of case studies, desk research and a set of iterative multi-stakeholder consultations.

Related and future JRC work

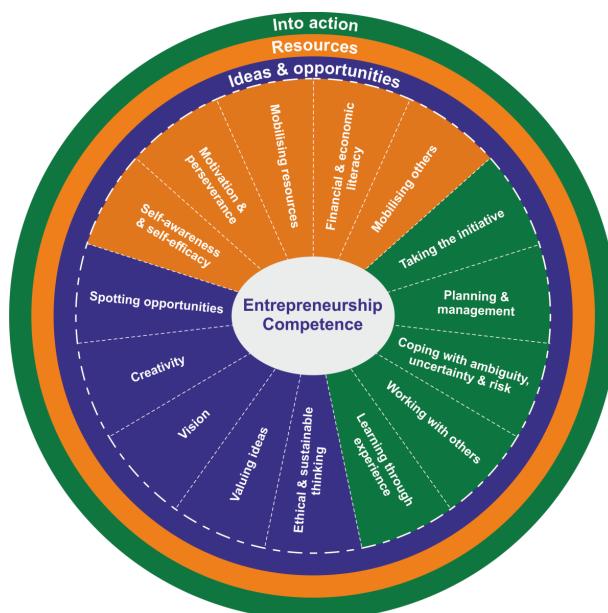
EntreComp builds on previous JRC work that was conducted to establish a common reference framework for citizens' digital competence, the widely known Digital Competence Framework for Citizens (DigComp).

Quick guide

The JRC has carried out a study on behalf of DG Employment, Social Affairs and Inclusion in order to define **a common approach** to support the development of entrepreneurship as a competence.

The framework describes entrepreneurship as **a transversal competence**, which can be applied by citizens to all spheres of life from nurturing **personal development**, to actively participating in society, to **(re)entering the job market** as an employee or as a self-employed person, and to **starting up ventures** (cultural, social or commercial).

The EntreComp is made up by the 3 competence areas and 15 competences as illustrated in the figure below.



EntreComp can be used as a reference for the design of curricula in the **formal education and training** sector. It can also be used for activities and programmes in **non-formal learning contexts** (for instance, to foster intrapreneurship with existing organizations). It aims to establish a bridge between the worlds of **education and work** as regards entrepreneurship as a competence.

1. Introduction

Developing a reference framework with learning outcome descriptors is one of the measures identified by the European Commission to support the promotion of the entrepreneurship competence across the world of education and work.

This report presents the complete reference framework for Entrepreneurship Competence (EntreComp), which consists of 3 competence areas, 15 competences, an 8-level progression model and a comprehensive list of 442 learning outcomes. EntreComp framework has been validated through iterative stakeholder consultations.

The origin of this work goes back to 2006 when the 'Recommendation on key competences for lifelong learning' identified a 'sense of initiative and entrepreneurship' as one of the 8 key competences for all citizens (European Parliament and the Council, 2006).

Sense of initiative and entrepreneurship can be broadly defined as the capacity to turn ideas into action, ideas that generate value for someone other than oneself. Sense of initiative and entrepreneurship is a transversal key competence, which every citizen needs for personal fulfilment and development, active citizenship, social inclusion and employment in the knowledge society.

Today, the entrepreneurial learning community of practice most often refers to sense of initiative and entrepreneurship as '**entrepreneurship competence**'. Hence, EntreComp adopts this simplified label, reflecting how the competence is generally referred to. However, **the EntreComp framework presented herein is built on a broad understanding of entrepreneurship that also includes 'sense of initiative'**.

1.1 The aims and objectives of the study

The EntreComp study was launched by the JRC on behalf of DG Employment, Social Affairs and Inclusion, in January 2015. Its ambition is to build a **bridge between the worlds of education and work**, by contributing to a better understanding and promotion of entrepreneurship competence in Europe. The EntreComp ultimately aims to facilitate peer learning and exchange among Member States and eventually to have a positive impact on the mobility, employability and active participation of citizens in society and the economy. By establishing a common basis that initiatives dealing with the promotion of entrepreneurship as a competence across levels of education, sectors, domains and purposes of application can refer to, the EntreComp will contribute to unleash European citizens' potential to participate in all areas of society by transforming ideas into action.

To achieve its aim, the study has been therefore designed to:

- Identify the **key components** of entrepreneurship as a competence;
- Describe these components to establish a shared **conceptual model** that all players in the field of entrepreneurial learning can refer to;
- Develop a number of **learning outcomes** to suggest what European citizens should know, understand and be able to do to demonstrate a certain level of proficiency in entrepreneurship competence.

EntreComp has used a robust mixed-method research process and each of its interim outputs has been validated through multi-stakeholder consultations, leading to progressive refinement and eventually to the consolidated framework presented in this report.

1.2 Methodology

The phases of the EntreComp study that have led to the definition of a consolidated EntreComp Framework are depicted in Figure 1 below:

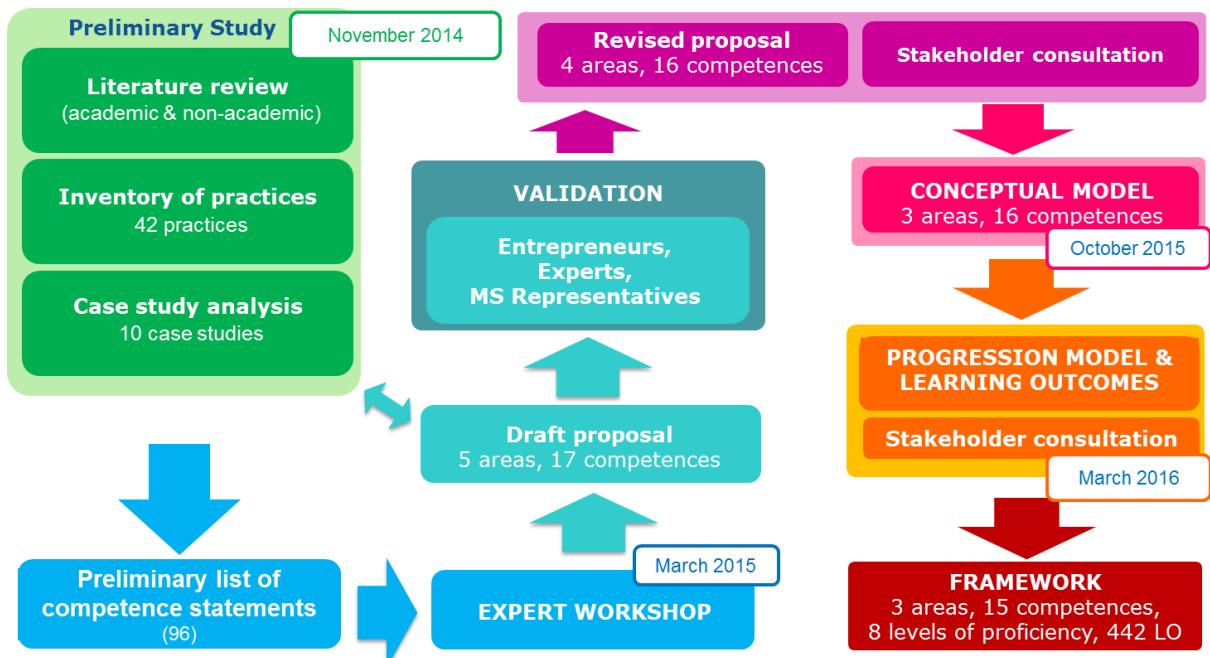


Figure 1: Main phases of the study that have led to EntreComp Framework

The development of the framework has comprised the following steps:

1. A **literature review** of existing concepts, policies and initiatives referring to entrepreneurship as a competence (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).
2. An **inventory of 42 initiatives** where entrepreneurship as a competence is either defined, taught, learnt and/or assessed (*ibidem*).
3. An **in-depth case study analysis**, where 10 existing initiatives were selected to capture in detail the elements that make up entrepreneurship as a competence and the key features of state-of-the-art entrepreneurial learning processes (Komarkova, Conrads, & Collado, 2015).
4. An **expert workshop**, where the preliminary findings from the literature review, inventory and in-depth case studies were presented and the scope of entrepreneurship as a competence was defined.
5. A **draft proposal** for a conceptual model based on the previous steps.
6. A **benchmark** of the draft proposal against existing frameworks.
7. The development of a set of **use scenarios** to evaluate the applicability of the draft conceptual model.
8. A set of iterative **multi-stakeholder consultations**³, where progressively refined proposals were distributed for comments.
9. A subsequent final proposal for a **conceptual model** consisting of 3 competence areas and 16 competences, based on the feedback received from stakeholders.
10. A **draft Entrepreneurship Competence (EntreComp) Framework** which has **8 proficiency levels** and an extensive list of approximately 500 **learning outcome** statements.
11. Twelve **multi-stakeholder online panel discussions** to review the draft Entrepreneurship Competence Framework proficiency levels and learning outcomes. The proficiency levels and learning outcomes were identified both through desk research and through interaction with more than a hundred experts in the field of entrepreneurial learning. Among them were the members of the ET2020 Working Group on

³ Involving feedback collection twice from the ET2020 Working Group on Transversal Skills (TSWG); an online consultation of approximately 200 stakeholders; two informal workshops in a social entrepreneurship incubator and informal bilateral inter-service discussions; and the audience of the various panels where JRC has presented and discussed the interim results of the project.

Transversal Skills, experts of the EIT Climate KIC education programme and members of the Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) of the European Commission.

12. The consolidated **EntreComp Framework** has 3 competence areas and 15 competences, which unfold into 442 **learning outcomes** (see the complete list in Appendix) on 8 levels of proficiency.

1.3 Limitations

The EntreComp framework is the result of a robust research methodology⁴, where a large and heterogeneous group of experts has been consulted at different stages to obtain their feedback and progressively reach consensus around a validated proposal. Although widely endorsed, **the framework has not yet been adapted to, or tested in real settings**. A subsequent step will be to try the EntreComp Framework out in practice, by implementing and evaluating it in a specific context and, eventually, if necessary, to amend and refine it according to feedback from practitioners and end-users.

1.4 Structure of the report

After this Introduction, Chapter 2 provides the reader with the EntreComp conceptual model, namely its 3 competence areas, 15 competences and relative descriptors. Chapter 3 presents the progression model that underpins the development of different levels of proficiency in entrepreneurship competence and the key principles and characteristics of EntreComp learning outcomes. Finally, it provides a bird's eye view of the competence framework.

The full framework, including the complete list of EntreComp learning outcomes on the 8 levels of proficiency of the progression model is provided as an Appendix to this report.

⁴ EntreComp study followed the methodological approach defined and validated for the Digital Competence Framework for Citizens (Ferrari, 2013).

2. Entrepreneurship as a competence

The EntreComp study was launched to establish a common reference framework for entrepreneurship as a competence to help citizens to develop their ability to actively participate in society, to manage their own lives and careers and to start value-creating initiatives. The conceptualisation of entrepreneurship as a competence was therefore the stepping stone for the development of a reference framework.

In the context of the EntreComp study, entrepreneurship is understood as a transversal key competence applicable by individuals and groups, including existing organisations, across all spheres of life. It is defined as follows:

Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (FFE-YE, 2012).

This definition focuses on value creation, no matter what type of value or context. It covers value creation in any domain and possible value chain. It refers to value creation in the **private, public and third sectors** and in any hybrid combination of the three. It thus embraces different types of entrepreneurship, including intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship.

Entrepreneurship as a competence applies to all spheres of life. It enables citizens to nurture their **personal development**, to actively **contribute to social development**, to enter the **job market** as employee or as self-employed, and to **start-up** or scale-up ventures which may have a cultural, social or commercial motive.

The EntreComp conceptual model is made up of two main dimensions: the **3 competence areas** that directly mirror the definition of entrepreneurship as the ability to turn ideas into action that generate value for someone other than oneself; and the **15 competences** that, together, make up the building blocks of the entrepreneurship as a competence for all citizens. We have listed the competences in Table 1. Each one is accompanied by a **hint or an exhortation** to the learner to put the competence into practice and a **descriptor**, which breaks it down into its core aspects.

'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into Action' are the 3 areas of the conceptual model and they have been labelled to stress entrepreneurship competence as the ability to transform ideas and opportunities into action by mobilising resources. These resources can be personal (namely, self-awareness and self-efficacy, motivation and perseverance), material (for instance, production means and financial resources) or non-material (for instance, specific knowledge, skills and attitudes). The **3 competence areas are tightly intertwined**: entrepreneurship as a competence stands above all three of these together. The 15 competences are also interrelated and interconnected and should be treated as parts of a whole. We are not suggesting that the learner should acquire the highest level of proficiency in all 15 competences, or have the same proficiency across all the competences. The framework does, however, imply that entrepreneurship as a competence is made up of 15 building blocks.

Figure 2 depicts the EntreComp competences as slices of a pie chart. Each slice has a different colour: blue for the competences in the 'Ideas and opportunities' area, orange for those in the 'Resources' area and green for the competences in the 'Into action' area. The slices are surrounded by the three competence rings, which embrace all the 15 competences. This representation underlines that the coupling between competence areas and competences does not have taxonomic rigour. For example, creativity is presented as one of the competences in the 'Ideas and opportunities' area, even though the creative process entails both the use of resources and the capacity to act upon ideas to mould their value. The reader is welcome to establish new links among areas and competences to expand the elements of the framework and adapt them to best fit his/her focus.

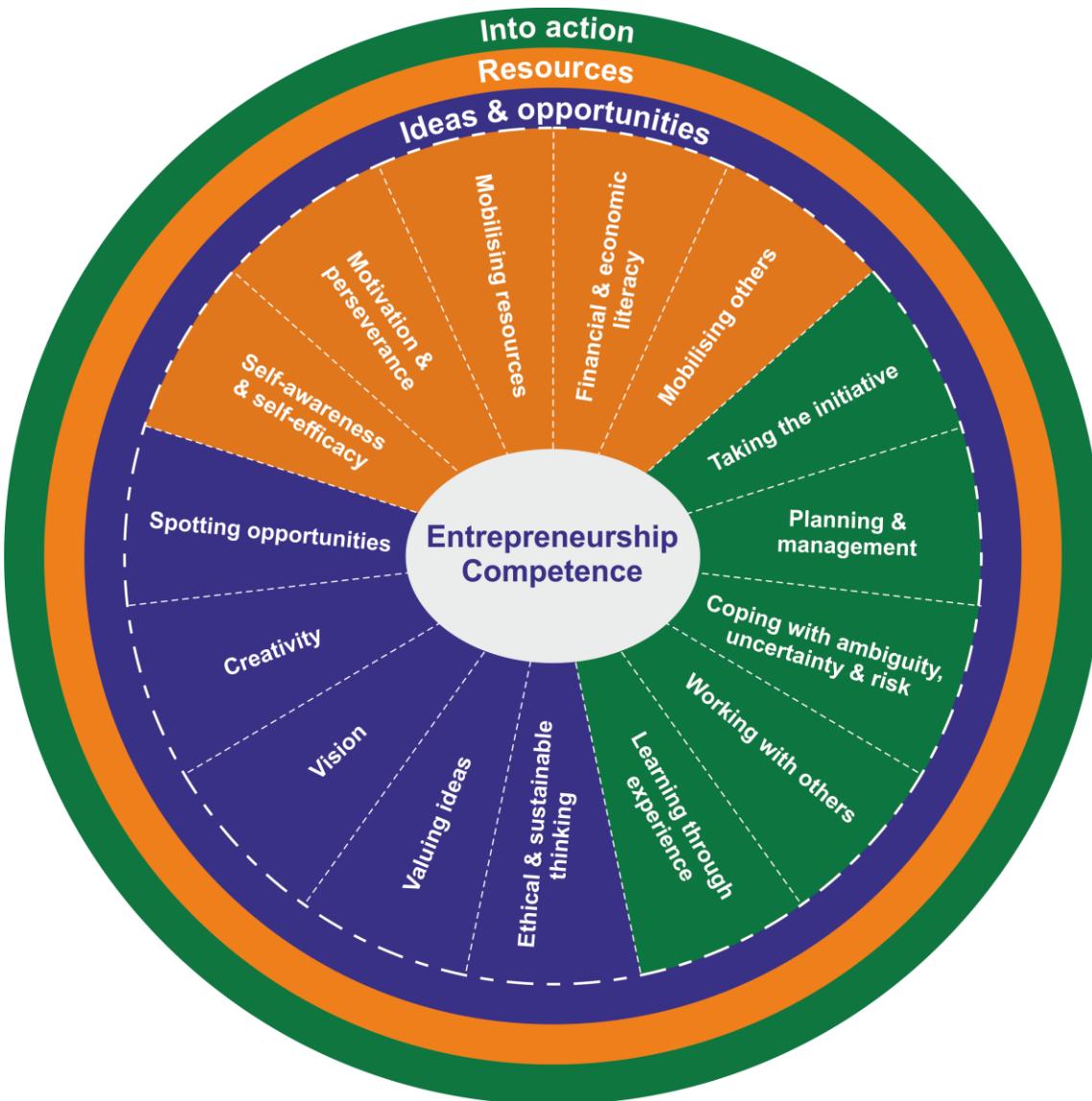


Figure 2: Areas and competences of the EntreComp conceptual model.

Table 1 provides an overview of the EntreComp conceptual model, showing how the entrepreneurship competence has been broken down into its constituent parts within the framework. Competences are numbered for ease of reference – the order in which they are presented does not imply a sequence in the acquisition process or a hierarchy: no one element comes first, and none of them is more important than the others. There are no core competences and enabling competences in the EntreComp conceptualization.

Depending on the context of take-up, it is reasonable to expect that more emphasis may be put on some of the competences and less on others, or else that competences are streamlined to mirror an entrepreneurial process created to foster learning through entrepreneurship. In other words, the EntreComp Framework can be seen as a starting point for the interpretation of the entrepreneurship competence, which over time will be further elaborated and refined to address the particular needs of specific target groups.

Table 1: EntreComp conceptual model

Areas	Competences	Hints	Descriptors
1. Ideas and opportunities	1.1 Spotting opportunities	Use your ⁵ imagination and abilities to identify opportunities for creating value	<ul style="list-style-type: none"> Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape Identify needs and challenges that need to be met Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value
	1.2 Creativity	Develop creative and purposeful ideas	<ul style="list-style-type: none"> Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges Explore and experiment with innovative approaches Combine knowledge and resources to achieve valuable effects
	1.3. Vision	Work towards your vision of the future	<ul style="list-style-type: none"> Imagine the future Develop a vision to turn ideas into action Visualise future scenarios to help guide effort and action
	1.4 Valuing ideas	Make the most of ideas and opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Judge what value is in social, cultural and economic terms Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making the most out of it
	1.5 Ethical and sustainable thinking	Assess the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	<ul style="list-style-type: none"> Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen Act responsibly
2. Resources	2.1 Self-awareness and self-efficacy	Believe in yourself and keep developing	<ul style="list-style-type: none"> Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures
	2.2 Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up	<ul style="list-style-type: none"> Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure
	2.3 Mobilizing resources	Gather and manage the resources you need	<ul style="list-style-type: none"> Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action Make the most of limited resources Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences
	2.4 Financial and economic literacy	Develop financial and economic know how	<ul style="list-style-type: none"> Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity Plan, put in place and evaluate financial decisions over time Manage financing to make sure my value-creating activity can last over the long term

⁵ In the context of EntreComp framework, entrepreneurship competence is regarded both as an individual and collective capacity.

	2.5. Mobilizing others	Inspire, enthuse and get others on board	<ul style="list-style-type: none"> • Inspire and enthuse relevant stakeholders • Get the support needed to achieve valuable outcomes • Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership
3. Into action	3.1 Taking the initiative	Go for it	<ul style="list-style-type: none"> • Initiate processes that create value • Take up challenges • Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks
	3.2 Planning and management	Prioritize, organize and follow-up	<ul style="list-style-type: none"> • Set long-, medium- and short-term goals • Define priorities and action plans • Adapt to unforeseen changes
	3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	<ul style="list-style-type: none"> • Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes • Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing • Handle fast-moving situations promptly and flexibly
	3.4 Working with others	Team up, collaborate and network	<ul style="list-style-type: none"> • Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action • Network • Solve conflicts and face up to competition positively when necessary
	3.5. Learning through experience	Learn by doing	<ul style="list-style-type: none"> • Use any initiative for value creation as a learning opportunity • Learn with others, including peers and mentors • Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's)

3. The EntreComp Framework

This chapter presents the EntreComp Framework progression model and the key characteristics of the learning outcomes that have been based on it.

The stakeholders involved in the review of the EntreComp regard it as a **very comprehensive** and broad-based tool with 3 competence areas, 15 competences, 15 descriptors, 8 proficiency levels and 442 learning outcomes (see Appendix). They acknowledge that the EntreComp Framework (i) reflects the complexity of the entrepreneurship competence domain, which touches upon several aspects of our everyday lives, and (ii) can be used as a multi-purpose reference guide. The advantage of having a broad yet comprehensive competence framework is that although it can accommodate bespoke customisations, it also allows initiatives that tackle entrepreneurship as a competence to be compared, facilitating a common understanding of what being entrepreneurial means.

The comprehensiveness of EntreComp is one of its main assets. However, the reader should bear in mind that **not all citizens, learners, or users will be interested in developing all the competences here described to the highest level of proficiency**. It is expected that institutions, intermediaries and initiative developers who are willing to adopt EntreComp as a reference framework adapt it to their own purposes and to the needs of the user group they intend to target. In other words, the EntreComp framework presented in this report should be considered as a starting point. It must be tailored to the context of use in order to be implemented (see also below, in Section 3.2).

3.1 Progression Model

Entrepreneurship as a competence is developed through action by individuals or collective entities to create value for others.

The progression in entrepreneurial learning is made up of two aspects:

1. Developing increasing autonomy and responsibility in acting upon ideas and opportunities to create value;
2. Developing the capacity to generate value from simple and predictable contexts up to complex, constantly changing environments.

The EntreComp Progression Model does not lay down a linear sequence of steps that every citizen must take to become proficiently entrepreneurial or to start-up a venture. Instead, it shows that the boundaries of individual and collective entrepreneurial competences can be pushed forward, to achieve greater and greater impact through value creating endeavours.

The EntreComp Progression Model provides a reference for the development of proficiency starting from value creation achieved through external support, up to transformative value creation. It consists of four main levels: Foundation, Intermediate, Advanced and Expert. Each level is in turn split into two sub-levels, as illustrated in Table 2. At Foundation level, entrepreneurial value is created with external support. At Intermediate level, entrepreneurial value is created with increasing autonomy. At Advanced level, responsibility to transform ideas into action is developed. At Expert level, the value created has considerable impact in its reference domain.

These proficiency levels provide a way for the reader to look at the learning outcomes. For instance, the first learning outcome of the 8th proficiency levels is: *I can spot and quickly take advantage of an opportunity*. Although 'spotting and taking advantage of opportunity' is a skill that learners start developing at lower levels, level 8 emphasises the need to do it 'quickly'. At this expert level, timeliness in making use of a window of opportunity has a strategic importance which can lead to high growth, breakthrough innovation or radical transformation.

The EntreComp aims to be comprehensive and to offer a tool that can be adapted to different needs. It is not prescriptive and it does not suggest that all learners should

acquire the highest level of proficiency in the competences, or that they should reach the same proficiency across all the competences. For example, we could imagine designing an entrepreneurial learning experience targeted at the employees of the shoe-making district of our region. In our programme we could, for instance, aim at an advanced level of proficiency in competences like 'spotting opportunities', 'vision', 'mobilizing resources', 'mobilising others' and 'planning and organising'. At the same time, we could aim to achieve an intermediate level of proficiency in 'financial and economic literacy'. We could deem it important to provide our learners with the skills to understand the financial viability of their ideas, but not important to have them develop double-entry bookkeeping skills, which would require an advanced level of proficiency.

We remind the reader that entrepreneurial value creation and entrepreneurial learning can take place in any sphere of life. The EntreComp Progression Model does not refer to any specific setting, especially not to formal education settings. By focusing on the development of competences through the actual creation of entrepreneurial value, the progression model breaks down the boundaries between education, work and civic engagement. In this respect, the EntreComp Progression Model is transversal to formal, non-formal and informal learning contexts.

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support ⁶ from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

⁶ Support from others includes for example support by teachers, mentors, peers, advisors, or consultancy services.

3.2 Learning outcomes

Learning outcomes are statements of what a learner knows, understands and is able to do after completion of learning (Cedefop, 2009). These statements can be designed and used for educational planning and curriculum development or for different types of accountability such as legal or professional accountability (Prøitz, 2010).

Entrepreneurial learning can hardly be reduced to fixed pre-specified statements of learning outcomes since it deals with the creation of value that does not exist prior to the entrepreneurial learning process and cannot be foreseen in abstraction.

However, learning outcome statements are considered as crucial to make the framework actionable. EntreComp learning outcomes have been developed as references for different purposes. They could be used in the formal education and training sector for curricula design. In a non-formal learning context, they could be used to inspire the creation of programmes which aim to foster intrapreneurship within existing organisations. They could also be used to guide the definition of tailored pedagogies, assessment methods, and learning environments that foster effective entrepreneurial learning.

Thus, EntreComp learning outcomes should not be taken as normative statements to be directly transposed into actual learning activities, or be used to measure student performance. They are a basis for the development of specific learning outcomes that are fit for the specific context and a basis for the development of performance indicators.

Although the vast majority of learning outcomes have been formulated as 'I' statements, this does not mean that Entrepreneurship Competence only refers to the capacity of individuals. On the contrary, the subject of entrepreneurial learning and behaviour can be a group, like a project team, a non-profit organisation, a company, a public body or a civil society movement.

EntreComp learning outcomes are presented in the Appendix. Though comprehensive, the list of learning outcomes is not exhaustive as it aims to suggest transversal applicability across educational contexts and application sectors.

3.3 The EntreComp Framework at a glance: the overview table

The EntreComp overview table depicts the 3 areas and all the 15 competences, but develops them only on the three levels of proficiency that apply to all citizens: the foundation, intermediate and advanced levels. The expert level by definition captures a level of expertise that is beyond average, and more context-dependent and, as a result, it is not detailed in the overview table.

The overview table consists of descriptors that capture the essence of the different levels of proficiency. Its aim is to provide the general readership with a bird's eye view of the EntreComp Framework similar to those presented in the Common European Framework of Reference for Languages⁷ or in the Digital Competence Framework (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero, & Van den Brande, 2016).

⁷ http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1_en.asp

Table 3: EntreComp Overview

		Levels of proficiency		
Area	Competence	Foundation	Intermediate	Advanced
Ideas and opportunities	Spotting opportunities	Learners ⁸ can find opportunities to generate value for others.	Learners can recognise opportunities to address needs that have not been met.	Learners can seize and shape opportunities to respond to challenges and create value for others.
	Creativity	Learners can develop multiple ideas that create value for others.	Learners can test and refine ideas that create value for others.	Learners can transform ideas into solutions that create value for others.
	Vision	Learners can imagine a desirable future.	Learners can build an inspiring vision that engages others.	Learners can use their vision to guide strategic decision-making.
	Valuing ideas	Learners can understand and appreciate the value of ideas.	Learners understand that ideas can have different types of value, which can be used in different ways.	Learners can develop strategies to make the most of the value generated by ideas.
	Ethical and sustainable thinking	Learners can recognise the impact of their choices and behaviours, both within the community and the environment.	Learners are driven by ethics and sustainability when making decisions.	Learners act to make sure that their ethical and sustainability goals are met.
Resources	Self-awareness and self-efficacy	Learners trust their own ability to generate value for others.	Learners can make the most of their strengths and weaknesses.	Learners can compensate for their weaknesses by teaming up with others and by further developing their strengths.
	Motivation and perseverance	Learners want to follow their passion and create value for others.	Learners are willing to put effort and resources into following their passion and create value for others.	Learners can stay focused on their passion and keep creating value despite setbacks.

⁸ Learner is a broad term used to indicate the subject of lifelong learning. It refers to pupils, students, jobseekers, employees, entrepreneurs and citizens alike.

Into action	Mobilising re-sources	Learners can find and use resources responsibly.	Learners can gather and manage different types of resources to create value for others.	Learners can define strategies to mobilise the resources they need to generate value for others.
	Financial and eco-nomic literacy	Learners can draw up the budget for a simple activity.	Learners can find funding options and manage a budget for their value-creating activity.	Learners can make a plan for the financial sustainability of a value-creating activity.
	Mobilising others	Learners can communicate their ideas clearly and with enthusiasm.	Learners can persuade, involve and inspire others in value-creating activities.	Learners can inspire others and get them on board for value-creating activities.
	Taking the initia-tive	Learners are willing to have a go at solving problems that affect their communities.	Learners can initiate value-creating activities.	Learners can look for opportunities to take the initiative to add or create value.
	Planning and management	Learners can define the goals for a simple value-creating activity.	Learners can create an action plan, which identifies the priorities and milestones to achieve their goals.	Learners can refine priorities and plans to adjust to changing circumstances.
	Coping with un-certainty, ambigu-ity and risk	Learners are not afraid of making mistakes while trying new things.	Learners can evaluate the benefits and risks of alternative options and make choices that reflect their preferences.	Learners can weigh up risks and make decisions despite uncertainty and ambiguity.
With others	Working with oth-ers	Learners can work in a team to create value.	Learners can work together with a wide range of individuals and groups to create value.	Learners can build a team and networks based on the needs of their value-creating activity.
	Learning through experience	Learners can recognise what they have learnt through taking part in value-creating activities.	Learners can reflect and judge their achievements and failures and learn from these.	Learners can improve their abilities to create value by building on their previous experiences and interactions with others.

4. List of abbreviations and definitions

The EntreComp framework aims to establish a common understanding of what entrepreneurship as a competence is. Its goal is to become a reference for a broad spectrum of initiatives which aim to foster entrepreneurial learning in Europe and beyond. The definition of the basic terms that make up the backbone of this report is therefore a critical building block of the full framework.

Term	Definition & Source
Attitudes	'Attitudes' are motivators of performance. They include values, aspirations and priorities.
Competence	In the context of the EntreComp study, competence is understood as a set of knowledge, skills and attitudes.
Crowdsourcing	Crowdsourcing is the practice of outsourcing necessary services, ideas, or content to a large group of people, rather than assigning the tasks to traditional employees or suppliers. Crowdsourcing typically takes place via the internet.
Digital entrepreneurship	Digital entrepreneurship is entrepreneurship that involves the use of new digital technologies (particularly social media, big data, mobile and cloud solutions). The purpose of this use may be to improve business operations, invent new business models, improve business intelligence or to engage with customers and stakeholders. ⁹
End user	In the context of the EntreComp study, an end user is the person for whom something was ultimately created or intended.
Entrepreneurship	Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (FFE-YE, 2012).
Green entrepreneurship	Green entrepreneurship is entrepreneurship that has a positive effect on environment and can be seen as a move to a more sustainable future (Schaper, 2012).
Intrapreneurship	Intrapreneurship is entrepreneurship inside an organisation(see Pinchot, 1985).
Knowledge	Knowledge is the body of facts, principles, theories and practices that is related to a field of work or study. In the context of the European Qualifications Framework, knowledge is described as theoretical and/or factual (European Parliament and the Council, 2008).
Learning outcomes	Learning outcomes are statements of what a learner knows, understands and is able to do after completion of learning (Cedefop, 2009). Such statements can be designed and used for educational planning and curriculum development or for different types of accountability such as legal accountability or professional accountability (Prøitz, 2010).

⁹ See full definition at the Digital Entrepreneurship Monitor website: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/project-description>

Practical entrepreneurial experiences	Practical entrepreneurial experiences are educational experiences where the learner has the opportunity to come up with ideas, identify a good idea and turn that idea into action. They require the involvement of external partners in the design and/or delivery of this learning, to ensure relevance to the real world. Practical entrepreneurial experiences provide students with a supportive environment, where mistakes are embraced and failure is a learning tool, so that they gain the confidence and experience to turn their ideas into action in the real world. Practical entrepreneurial experiences should be a student led initiative either individually or as part of a small team, involve learning-by-doing and producing a tangible outcome (Thematic Working Group on Entrepreneurship Education, 2014).
Resources	In the context of this work, resources is a term that encompasses personal resources (namely, self-awareness and self-efficacy, motivation and perseverance), material resources (for instance, production means and financial resources) or non-material resources (for instance, specific knowledge, skills and attitudes).
Skills	Skills are the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. In the context of the European Qualifications Framework, skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments) (European Parliament and the Council, 2008).
Social entrepreneurship	Social entrepreneurship is entrepreneurship that aims to provide innovative solutions to unsolved social problems. Therefore it often goes hand in hand with social innovation processes, aimed at improving people's lives by promoting social change (see OECD, 2010).
Stakeholders	Stakeholders are individuals, groups and organisations with direct and indirect interest in value-creating activity and its impact.
System	A system as a dynamic complex whole made up of a set of interacting components that influence one another. A system is defined by the boundaries that distinguish it from the environment that surrounds it and interacts with it, and it is characterized by a structure, a purpose and way of functioning.
Uncertainty	Uncertainty is a situation which involves imperfect and (or) incomplete information, and which affects the predictability of outcomes. Uncertainty entails a risk of undesired effect or loss, whose probability and magnitude cannot be calculated.
Value creation	Value creation is the outcome of human activity to transform purposeful ideas into action which generates value for someone other than oneself. This value can be social, cultural or economic.

5. References

- Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe.* Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe* COM(2003)27. Brussels.
- European Commission. (2008). *Think Small First - A Small Business Act for Europe,* COM(2008) 394 final. Brussels.
- European Commission. (2012). Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes COM(2012) 669 final. Brussels.
- European Commission. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan COM (2012) 795 Final. Brussels.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe.* Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394/310.
- European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, (2008/C 111/01).
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence.* JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise.
- Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report.* JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report.* In M. Bacigalupo, P. Kampylis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OECD. (2010). Social Entrepreneurship And Social Innovation SMEs, *Entrepreneurship and Innovation.* Paris: OECD Publishing.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* New York: Harper & Row.
- Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8
- Schaper, M. (2012). Understanding the green Entrepreneur. In M. Schaper (Ed.), *Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship.* Farnham, Surrey: Gower Publishing.
- Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education.* Brussels: European Commission.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). *DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model.* JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Appendix: The full EntreComp framework

			Level of proficiency		Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
			Progression		Relying on support from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
					Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
				Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand		Transform
Area	Competence	Hint	Descriptor	Thread ¹⁰	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 6	Level 7	Level 8
Ideas and opportunities	Spotting opportunities	Use your imagination and abilities to identify opportunities for creating value.	Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape. Identify needs and challenges that need to be met. Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value.	Identify, create and seize opportunities.	I can find opportunities to help others.	I can recognise opportunities to create value in my community and surroundings.	I can explain what makes an opportunity to create value.	I can proactively look for opportunities to create value, including out of necessity.	I can describe different analytical approaches to identify entrepreneurial opportunities.	I can use my knowledge and understanding of the context to make opportunities to create value.	I can judge opportunities for creating value and decide whether to follow these up at different levels of the system I am working in (for example, micro, meso or macro).	I can spot and quickly take advantage of an opportunity.
				Focus on challenges.	I can find different examples of challenges that need solutions.	I can recognise challenges in my community and surroundings that I can contribute to solving.	I can identify opportunities to solve problems in alternative ways.	I can redefine the description of a challenge, so that alternative opportunities address it may become apparent.	I can take apart established practices and challenge mainstream thought to create opportunities and look at challenges in different ways.	I can judge the right time to take an opportunity to create value.	I can cluster different opportunities or identify synergies among different opportunities to make the most out of them	I can define opportunities where I can maintain a competitive advantage.
				Uncover needs.	I can find examples of groups who have benefited from a solution to a given problem.	I can identify needs in my community and surroundings that have not been met.	I can explain that different groups may have different needs.	I can establish which user group, and which needs, I want to tackle through creating value.	I can carry out a needs analysis involving relevant stakeholders.	I can identify challenges related to the contrasting needs and interests of different stakeholders.	I can produce a 'roadmap' which matches the needs with the actions needed to deal with them and helps me create value.	I can design projects which aim to anticipate future needs.

¹⁰ Threads identify the theme running through out each row of the table.

			Analyse the context.	I can tell the difference between different areas where value can be created (for example, at home, in the community, in the environment, or in the economy or society).	I can recognise the different roles the public, private and third sectors play in my region or country.	I can tell the difference between contexts for creating value (for example, communities and informal networks, existing organisations, the market).	I can identify my personal, social and professional opportunities for creating value, both in existing organisations or by setting up new ventures.	I can identify the boundaries of the system that are relevant to my (or my team's) value-creating activity.	I can analyse an existing value-creation activity by looking at it as a whole and identifying opportunities to develop it further.	I can monitor relevant trends and see how they create threats and new opportunities to create value.	I can promote a culture within my organisation that is open to spotting the weak signals of change, leading to new opportunities for creating value.
Creativ-ity	Develop creative and purpose-ful ideas. Explore and experiment with innovative approaches. Combine knowledge and resources to achieve valuable effects.	Develop several ideas and opportuni-ties to create value, includ-ing better solutions to existing and new challeng-es.	Be curious and open.	I can show that I am curious about new things.	I can explore new ways to make use of existing resources.	I can experi-ment with my skills and competences in situations that are new to me.	I can actively search for new solutions that meet my needs.	I can actively search for new solutions that improve the value-creating process.	I can combine my understand-ing of different contexts to transfer knowledge, ideas and solutions across different areas.		
			Develop ideas.	I can develop ideas that solve problems that are relevant to me and my surroundings.	Alone and as part of a team, I can develop ideas that create value for others.	I can experi-ment with different techniques to generate alternative solutions to problems, using available resources in an effective way.	I can test the value of my solutions with end users.	I can describe different techniques to test innovative ideas with end users.	I can set up processes to involve stake-holders in finding, developing and testing ideas.	I can tailor a variety of ways of involving stakeholders to suit the needs of my value-creating activity.	I can design new processes to involve stakeholders in generating, developing and testing ideas that create value.
			Define problems.	I can approach open-ended problems (problems that can have many solutions) with curiosity.	I can explore open-ended problems in many ways so as to generate multiple solutions.	I can take part in group dynamics aimed at defining open-ended prob-lems.	I can reshape open-ended problems to fit my skills.	I can describe and explain different approaches to shaping open-ended problems and different problem-solving strategies.	I can help others create value by encouraging experimentation and using creative tech-niques to approach problems and generate solutions.	I can initiate, develop, manage and complete a creative project.	I can use a mix of creative techniques to keep generat-ing value over time.
			Design value.	I can assemble objects that create value for me and others.	I can improve existing products, services and processes so that they better meet my needs or those of my peers and the community.	I can identify the basic functions that a prototype should have to illustrate the value of my idea.	I can assem-blle, test and progressively refine proto-types that simulate the value I want to create.	I can create (alone or with others) products or services that solve my problems and my needs.	I can develop and deliver value in stages, launching with the core fea-tures of my (or my team's) idea and progressive-ly adding more.	I can apply different design approaches to create value through new products, processes or services.	I can design and put in place innova-tive processes to create value.

			Be innovative.	I can find examples of innovative products, services and solutions.	I can describe how some innovations have transformed society.	I can tell the difference between types of innovations (for example, process versus product innovation and social innovation, incremental versus disruptive innovation).	I can judge if an idea, product or process is innovative or just new to me.	I can describe how innovations diffuse in society, culture and the market.	I can describe different levels of innovation (for example, incremental, breakthrough or transformational) and their role in value-creating activities.	I can identify the steps needed to research the potential for an innovative idea in light of its development into an existing enterprise, a new venture or an opportunity for social change.	I can manage innovation processes that respond to emerging needs and make the most of opportunities as they become available.
Vision	Work towards your vision of the future. Develop a vision to turn ideas into action. Visualise future scenarios to help guide effort and action.	Imagine the future. Develop a vision to turn ideas into action. Visualise future scenarios to help guide effort and action.	Imagine.	I can imagine a desirable future.	I can develop simple future scenarios where value is created for my community and surroundings.	I can develop (alone or with others) an inspiring vision for the future that involves others.	I can build future scenarios around my value-creating activity.	I can use my understanding of the context to identify different strategic visions for creating value.	I can discuss my (or my team's) strategic vision for creating value.	I can develop (alone or with others) and compare different future scenarios.	I can show different audiences the benefits of my vision during turbulent times
			Think strategically.			I can explain what a vision is and what purpose it serves	I am aware of what is needed to build a vision.	I can explain the role of a vision statement for strategic planning.	I can prepare a vision statement for my (or my team's) value-creating activity that guides internal decision-making throughout the whole process of creating value.	I can plan backwards from my vision to design the necessary strategy to achieve it.	I can encourage enthusiasm and a sense of belonging around a convincing vision.
			Guide action.			My vision for creating value drives me to make the effort to turn ideas into action.	I can decide what type of vision for creating value I would like to contribute to.	I can identify the changes needed to achieve my vision.	I can promote initiatives for change and transformation that contribute to my vision.	I can identify challenges related to my (or my team's) vision, while respecting the different levels of the system and the variety of stakeholders affected.	I can create (alone or with others) a 'roadmap' based on my vision for creating value.
Valuing ideas	Make the most of ideas and opportunities. Recognise the potential an idea has for creating value and identify	Judge what value is in social, cultural and economic terms. Recognise the potential an idea has for creating value and identify	Recognise the value of ideas.	I can find examples of ideas that have value for myself and others.	I can show how different groups, such as firms and institutions, create value in my community and surroundings.	I can tell the difference between social, cultural and economic value.	I can decide which type of value I want to act on and then choose the most appropriate pathway to do so.	I recognise the many forms of value that could be created through entrepreneurship, such as social, cultural or economic value.	I can break down a value chain into its different parts and identify how value is added in each part.	I can develop strategies to effectively make the most of opportunities to create value in my organisation or venture.	I can state the value of a new idea from different stakeholders' perspectives.

		suitable ways of making the most out of it.	Share and protect ideas.	I can clarify that other people's ideas can be used and acted on, while respecting their rights.	I can explain that ideas can be shared and circulated for the benefit of everyone or can be protected by certain rights, for example, copy-rights or patents.	I can tell the difference between types of licences that can be used to share ideas and protect rights.	I can choose the most appropriate licence for the purpose of sharing and protecting the value created by my ideas.	I can tell the difference between trademarks, registered design rights, patents, geographical indications, trade secrets, confidentiality agreements and copyright licences, including open, public-domain licences such as creative commons.	When creating ideas with others, I can outline a dissemination and exploitation agreement that benefits all partners involved.	I can develop a tailored strategy on intellectual property rights that deals with geographic requirements.	I can develop a strategy on intellectual property rights that is tailored to the age of my portfolio.
Ethical and sustainable thinking	Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment. Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen. Act responsibly.	Behave ethically.	I can recognise behaviours that show integrity, honesty, responsibility, courage and commitment.	I can describe in my own words the importance of integrity and ethical values.	I can apply ethical thinking to consumption and production processes.	I am driven by honesty and integrity when taking decisions.	I can argue that ideas for creating value should be supported by ethics and values relating to gender, equality, fairness, social justice and environmental sustainability.	I can take responsibility for promoting ethical behaviour in my area of influence, (for example, by promoting gender balance highlighting inequalities and any lack of integrity).	I make it my priority to make sure that ethical behaviour is respected and promoted in my area of influence.	I take action against unethical behaviour.	
		Think sustainably.	I can list examples of environmentally friendly behaviour that benefits a community.	I can recognise examples of environmentally friendly behaviour by companies that creates value for society as a whole.	I can identify practices that are not sustainable and their implications for the environment.	I can produce a clear problem statement when faced with practices that are not sustainable.	I can discuss the impact an organisation has on the environment (and vice versa).	I can discuss the relationship between society and technical developments, relating to their implications for the environment.	I can choose adequate methods for analysing environmental impact based on their advantages and disadvantages.	I can contribute to self-regulation discussions within my sector of operations.	
		Assess impact.	I can find and list examples of changes caused by human action in social, cultural, environmental or economic contexts.	I can tell the difference between the impact of a value-creating activity on the target community and the broader impact on society.	I can identify the impact that taking up opportunities will have on me and my team, on the target group and on the surrounding community.	I can identify stakeholders who are affected by the change brought about by my (or my team's) value-creating activity, including stakeholders who cannot speak up (for example, future generations, climate or nature).	I can analyse the implications of my value-creating activity within the boundaries of the system I am working in.	I can define the purpose of the impact assessment, impact monitoring, and evaluation of impact.	I can choose 'measure indicators' to monitor and assess the impact of my value-creating activity.	I can carry out impact assessment, impact monitoring, and impact evaluation on my value-creating activity.	

				Be accountable.			I can tell the difference between accounting for use of resources and accounting for the impact of my value-creating activity on stakeholders and the environment.	I can tell the difference between input, output, outcomes and impact.	I can discuss a range of accountability methods for both functional and strategic accountability.	I can use the accountability methods that hold me responsible to our internal and external stakeholders.	I can design ways to be accountable to all of our stakeholders.
Resources	Self-awareness and self-efficacy Believe in yourself and keep developing. Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses. Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures.	Follow your aspirations.	I can identify my needs, wants, interests and goals.	I can describe my needs, wants, interests and goals.	I can commit to fulfilling my needs, wants, interests and goals.	I can reflect on my individual and group needs, wants, interests and aspirations in relation to opportunities and future prospects.	I can translate my needs, wants, interests and aspirations into goals that help me reach them.	I can help others to reflect on their needs, wants, interests and aspirations and how they can turn these into goals.			
			Identify your strengths and weaknesses.	I can identify things I am good at and things I am not good at.	I can judge my strengths and weaknesses and those of others in relation to opportunities for creating value.	I am driven by the desire to use my strengths and abilities to make the most of opportunities to create value.	I can team up with others to compensate for our weaknesses and add to our strengths.	I can help others identify their strengths and weaknesses.			
		Believe in your ability.	I believe in my ability to do what I am asked successfully.	I believe in my ability to achieve what I intend to.	I can judge the control I have over my achievements (compared with any control from outside influences).	I believe I can influence people and situations for the better	I believe in my ability to carry out what I have imagined and planned, despite obstacles, limited resources and resistance from others.	I believe in my ability to understand and take the good out of experiences that others may label as failures.			
		Shape your future.	I can list different types of jobs and their key functions.	I can describe which qualities and abilities are needed for different jobs, and which of these qualities and abilities I have.	I can describe my skills and competences relating to career options, including self-employment.	I can use my skills and competences to change my career path, as a result of new opportunities or from necessity.	I can discuss how a realistic understanding and evaluation of my personal attitudes, skills and knowledge can influence my decision-making, relationships with other people and quality of life.	I can choose professional development opportunities with my team and organisation based on a clear understanding our strengths and weaknesses.	I can design professional development strategies for my team and organisation based on a clear understanding our strengths and weaknesses, in relation to both current and future opportunities to create value.	I can design strategies to overcome my (or my team's or organisation's) weaknesses and to develop our strengths in anticipating future needs.	

	Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up.	Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve. Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims. Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure.	Stay driven.	I am driven by the possibility to do or contribute to something that is good for me or for others.	I am motivated by the idea of creating value for myself and others.	I can anticipate the feeling of achieving my goals and this motivates me.	I can regulate my own behaviour to stay driven and achieve the benefits of turning ideas into action.				
		Be determined.	I see tasks as challenges to do my best.	I am motivated by challenges.	I can set challenges to motivate myself.	I am willing to put effort in and use resources to overcome challenges and achieve my (or my team's) goals.	I drive my effort by using my desire for achievement and belief in my ability to achieve.	I can coach others to stay motivated, encouraging them to commit to what they want to achieve.	I can create the right climate to motivate my team (for example, by celebrating successes, by learning from failures and by encouraging innovative ways to tackle problems).		I consider all outcomes as temporary solutions appropriate to their time and context, and so am motivated to make sure they develop in a continuous cycle of improvement and innovation.	
		Focus on what keeps you motivated.		I can recognise different ways of motivating myself and others to create value.	I can reflect on the social incentives associated with having a sense of initiative and creating value for myself and others.	I can tell the difference between personal and external factors that motivate me or others when creating value.	I can use strategies to stay motivated (for example, set goals, monitor performance and evaluate my progress).	I can use strategies to keep my team motivated and focused on creating value.	I can design effective ways to attract talented people and keep them motivated.		I can reward initiative, effort, and achievement appropriately within my team and organisation.	
		Be resilient.	I show passion and willingness to achieve my goals.	I am determined and persevere when trying to achieve my (or my team's) goals.	I can overcome simple adverse circumstances.	I can judge when it is not worth continuing with an idea.	I can persevere in the face of adversities when trying to achieve my goals.	I can devise strategies to overcome standard adverse circumstances.	I can cope with unexpected change, setbacks and failures (for example, job loss).		I can make sure that my team or organisation stay positive when making difficult decisions and dealing with failure.	
		Don't give up.	I do not give up and I can keep going even when facing difficulties.	I am not afraid of working hard to achieve my goals.	I can delay achieving my goals in order to gain greater value, thanks to prolonged effort.	I can maintain effort and interest, despite setbacks.	I can celebrate short-term achievements, in order to stay motivated.	I can inspire others to work hard on their goals by showing passion and a strong sense of ownership.	I can stay focused on my vision and goals, despite challenges.			
Mobilising resources	Get and manage the resources you need.	Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action. Make the most	Manage resources (material and non-material).	I recognise that resources are not unlimited.	I can appreciate the importance of sharing resources with others.	I can experiment with different combinations of resources to turn my ideas into action.	I can get and manage the necessary resources to turn my idea into action.	I can develop a plan for dealing with limited resources when setting up my value-creating activity.	I can get together the necessary resources to develop my value-creating activity.	I can allocate enough resources to each step of my (or my team's) action plan and for the value-creating activity (for	I can judge the key resources needed to support an innovative idea or opportunity to develop an existing	

			of limited resources. Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences (for example through suitable partnerships, networking, outsourcing and crowd-sourcing).						example, time, finances, and my team's skills, knowledge and experience).	business, launch a new venture, or initiate a social enterprise.	
			Use resources responsibly.	I value my possessions and use them responsibly.	I can describe how resources last longer through reuse, repair and recycling.	I can discuss the principles of circular economy and resource efficiency.	I use resources responsibly and efficiently (for example, energy, materials in the supply chain or manufacturing process, public spaces).	I take into account the non-material cost of using resources when taking decisions about my value-creating activities.	I can choose and put in place effective resource-management procedures (for example, life-cycle analysis, solid waste).	I can identify the opportunities that use resources efficiently and the circular economy brings to my organisation.	I can design and put in place innovative ways to lower the overall impact of my value-creating activity on the environment, the community and society, and measure the improvement.
			Make the most of your time.	I can recognise different uses for my time (for example, studying, playing, resting).	I value my time as a scarce resource.	I can discuss the need for investing time in different value-creating activities.	I can use my time effectively to achieve my goals.	I can manage my time effectively, using techniques and tools that help make me (or my team) productive.	I can help others manage their time effectively.	I can put in place effective time-management procedures.	I can develop effective time-management procedures that meet the specific needs of my value-creating activity.
			Get support.	I can look for help when I am having difficulty achieving what I have decided to do.	I can identify sources of help for my value-creating activity (for example, teachers, peers, mentors).	I can describe the concepts of division of labour and job specialisation.	I can find and list public and private services to support my value-creating activity (for example, incubator, social enterprise advisors, start-up angels, chamber of commerce).	I can find digital solutions (for example, free, paid for, or open-source) that can help me manage my value- creating activities efficiently.	I can find support to help me take advantage of an opportunity to create value (for example, advisor or consultancy services, peer or mentor support).	I can effectively delegate tasks within and outside my organisation to make the most value (for example, outsourcing, partnering, acquisitions, crowdsourcing).	I can develop a network of flexible and responsive providers from outside the organisation who support my value-creating activity.
Financial and economic literacy	Develop financial and economic know-how. Plan, put in place and evaluate financial decisions over time. Manage financing to	Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity.	Understand economic and financial concepts.	I can recall basic terminology and symbols related to money.	I can explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).	I can use the concept of opportunity costs and comparative advantage to explain why exchanges happen between individuals, regions and nations.	I can read income statements and balance sheets.	I can explain the difference between a balance sheet and a profit-and-loss account.	I can build financial indicators (for example, return on investment).	I can use financial indicators to assess the financial health of a value-creating activity.	I can use financial indicators to compare the financial health of my value-creating activity with that of competitors

		make sure my value-creating activity can last over the long term.	Budget.	I can judge what to use my money for.	I can draw up a simple household budget in a responsible manner.	I can draw up a budget for a value- creating activity.	I can judge the cash-flow needs of a value-creating activity.	I can apply the financial planning and forecasting concepts that I need to turn ideas into action (for example, profit or not for profit).	I can judge the cash-flow needs of a complex project.	I can judge the cash-flow needs of an organisation that handles many value-creating activities that depend on each other.	I can create a plan for the financial and economic long-term sustainability of my (or my team's) value-creating activity.
			Find funding.	I can identify the main types of income for families, businesses, non-profit organisations and the state.	I can describe the main role of banks in the economy and society.	I can explain that value-creating activities can take different forms (a business, a social enterprise, a non-profit organisation and so on) and can have different structures of ownership (individual company, limited company, co-operative and so on).	I can identify public and private sources of funding for my value-creating activity (for example, prizes, crowdfunding, and shares).	I can choose the most appropriate sources of funding to start up or expand a value- creating activity.	I can apply for public or private business support programmes, financing schemes, public subsidies or calls for tender.	I can raise funds and secure revenue from different sources, and manage the diversity of those sources.	I can judge an opportunity as a possible investor.
			Under-stand taxation.	I can outline the purpose of taxation.	I can explain how taxation finances the activities of a country and its part in providing public goods and services.	I can estimate the main accountancy and tax obligations I need to fulfil to meet the tax requirements for my activities.	I can estimate how my financial decisions (investments, buying assets, goods and so on) affect my tax.	I can make financial decisions based on current taxation schemes.	I can make financial decisions based on taxation schemes of different countries and territories.		
Mobilis-ing others	Inspire, engage and get others on board.	Inspire and enthuse relevant stakeholders. Get the support needed to achieve valuable outcomes. Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership.	Inspire and get inspired.	I show enthusiasm for challenges.	I am actively involved in creating value for others.	I do not get discouraged by difficulties.	I can lead by example.	I can get endorsement from others to support my value-creating activity.	I can inspire others, despite challenging circumstances.	I can maintain momentum with my team, partners and stakeholders when involved in a challenging situation.	I can form coalitions to turn ideas into action.
			Persuade.		I can persuade others by providing a number of arguments.	I can persuade others by providing evidence for my arguments.	I can persuade others by appealing to their emotions	I can pitch effectively in front of potential investors or donors.	I can overcome resistance from those who will be affected by my (or my (team's) vision, innovative approach, and value-creating activity.	I can create a call to action that gets internal stakeholders on board, such as co-workers, partners, employees or senior managers.	I can negotiate support for ideas for creating value.

			Communicate effectively.	I can communicate my ideas clearly to others.	I can communicate my team's ideas to others persuasively by using different methods (for example posters, videos, role-play).	I can communicate imaginative design solutions.	I can communicate the value of my (or my team's) idea to stakeholders from different backgrounds effectively.	I can communicate the vision for my (or my team's) venture in a way that inspires and persuades external groups, such as funders, partner organisations, volunteers, new members and affiliate supporters.	I can produce narratives and scenarios that motivate, inspire and direct people.	I can take part in constructive discussions with the community that my idea is targeted at.	I can get all relevant stakeholders to take responsibility to act on an opportunity for value creation.
			Use media effectively.	I can provide examples of inspiring communication campaigns.	I can discuss how different media can be used to reach audiences in different ways.	I can use various methods, including social media, to communicate value-creating ideas effectively.	I can use media appropriately, showing that I am aware of my audience and purpose.	I can influence opinions in relation to my value- creating activity, through a planned approach to social media.	I can design effective social-media campaigns to mobilize people in relation to my (or my team's) value- creating activity.	I can define a communication strategy to mobilize people in relation to my (or my team's) value- creating activity.	I can sustain and increase the support for my vision.
Into action	Taking the initiative Go for it. Initiate processes that create value. Take up challenges. Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks.	Take responsibility.	I can carry out the tasks I am given responsibly.	I am comfortable in taking responsibility in shared activities.	I can take individual and group responsibility to carry out simple tasks in value-creating activities.	I can take individual and group responsibility in value-creating activities.	I can delegate responsibility appropriately.	I can encourage others to take responsibility in value-creating activities.	I take responsibility in complex value-creating activities.	I can take responsibility in seizing new opportunities and when facing unpreceded challenges in value-creating activities.	
			Work independently.	I show some independence in carrying out tasks I am given.	I can work independently in simple value-creating activities.	I can initiate simple value-creating activities.	I am driven by the possibility of being able to initiate value-creating activities independently.	I can initiate value-creating activities alone and with others.	I can help others work independently.	I praise initiative taken by others and reward it appropriately within my team and organisation.	
		Take action.	I can have a go at solving problems that affect my surroundings.	I show initiative in dealing with problems that affect my community.	I actively face challenges, solve problems and seize opportunities to create value.		I take action on new ideas and opportunities, which will add value to a new or existing value-creating venture.	I value others taking the initiative in solving problems and creating value.	I can encourage others to take the initiative in solving problems and creating value within my team and organisation.		
Planning and management	Prioritise, organise and follow up. Define priorities and action plans. Adapt to unforeseen	Set long-, medium- and short-term goals. Define priorities and action plans. Adapt to unforeseen	Define goals.	I can clarify what my goals are in a simple value-creating activity.	I can identify alternative goals to create value in a simple context.	I can describe my goals for the future in line with my strengths, ambitions, interests and achievements.	I can set short-term goals that I can act on.	I can define long-term goals arising from the vision for my (or my team's) value-creating activity.	I can match short-term, mid-term and long-term goals to the vision for my (or my team's) value-creating activity.	I can design a strategy to achieve goals in line with my (or my team's) vision.	I can manage the balance between the need for creativity and for control so that my organisation's capacity to

			changes.							achieve its goals is protected and nurtured.
	Plan and organise.	I can carry out a simple plan for value-creating activities.	I can deal with a range of simple tasks at the same time without feeling uncomfortable.	I can create an action plan which identifies the necessary steps to achieve my goals.	I can allow for the possibility of changes to my plans.	I can summarise the basics of project management.	I can apply the basics of project management in managing a value- creating activity.	I can develop and stick to a detailed project management plan, adjusting to changing circumstances to make sure goals are reached.	I can design managerial procedures to effectively deliver value in challenging circumstances.	
	Develop sustainable business plans.			I can develop a business model for my idea.	I can define the key elements that make up the business model necessary to deliver the value I have identified.	I can develop a business plan based on the model, describing how to achieve the value identified.	I can organise my value-creating activities using planning methods such as business and marketing plans.	I can keep my planning methods updated and adapt them to changing circumstances.	I can adapt my value-creating activity's business model to face new challenges.	
	Define priorities.	I can recall the order of steps that was needed in a simple value-creating activity I took part in.	I can identify the basic steps that are needed in a value-creating activity.	I can prioritise the basic steps in a value-creating activity.	I can set my own priorities and act on them.	I can define the priorities to meet my (or my team's) vision.	I can stay focused on the priorities set, despite changing circumstances.	I can define priorities in uncertain circumstances, with partial or ambiguous information.		
	Monitor your progress.	I can recognise how much progress I have made on a task.	I can monitor whether a task is going to plan.	I can identify different types of data that are necessary for monitoring the progress of a simple value-creating activity.	I can set basic milestones and observation indicators to monitor the progress of my value-creating activity.	I can describe different methods for performance and impact monitoring.	I can define what data is needed to monitor how effective my value-creating activities are and an appropriate way to collect them.	I can develop the performance indicators I (or my team) need to monitor progress towards a successful outcome in changing circumstances.	I can design and put in place a data-collection plan to monitor whether my venture is achieving its aims.	
	Be flexible and adapt to changes.	I am open to changes.	I can confront and deal with changes in a constructive way.	I can change my plans based on the needs of my team.	I can adapt my plans to achieve my goals in light of changes that are outside my control.	I can embrace change that brings new opportunities for value creation	I can anticipate and include change along the value-creating process.	I can use the results of monitoring to adjust vision, aims, priorities, resource planning, action steps or any other aspect of the value- creating process.	I can communicate effectively to the organisation the reason for changes and adjustments.	

	Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk.	Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes. Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing. Handle fast-moving situations promptly and flexibly.	Cope with uncertainty and ambiguity.	I am not afraid of making mistakes while trying new things.	I explore my own ways to achieve things.	I can discuss the role that information plays in reducing uncertainty, ambiguity and risk.	I can actively look for, compare and contrast different sources of information that help me reduce ambiguity, uncertainty, and risks in making decisions.	I can find ways of making decisions when the information is incomplete.	I can pull together different viewpoints to take informed decisions when the degree of uncertainty is high	I can make decisions evaluating the different elements in a situation that is uncertain and ambiguous.	I can set up appropriate strategies for collecting and monitoring data, which help me take decisions based on sound evidence.
				Calculate risk.	I can identify examples of risks in my surroundings.	I can describe risks related to a simple value-creating activity in which I take part.	I can tell the difference between acceptable and unacceptable risks.	I can weigh up the risks and benefits of self-employment with alternative career options, and make choices that reflect my preferences.	I can apply the concept of affordable losses to make decisions when creating value.	I can compare value-creating activities based on a risk assessment.	I can assess the risks my venture is exposed to as conditions change.	I can evaluate high-risk long-term investments using a structured approach.
				Manage risk.			I can critically evaluate the risks associated with an idea that creates value, taking into account a variety of factors.	I can critically evaluate the risks related to the formal set-up of a value-creating venture in the area in which I work.	I can demonstrate that I can make decisions by weighing up both the risks and the expected benefits of a value-creating activity.	I can outline a risk management plan for guiding my (or my team's) choices while developing my value-creating activity.	I can use strategies to reduce the risks that may arise during the value-creating process.	I can come up with strategies to reduce the risk of my value-creating initiative becoming obsolete.
	Working with others	Team up, work together, and network.	Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action. Network. Solve conflicts and face up to competition positively when necessary.	Accept diversity (people's differences).	I can show respect for others, their background and situations.	I am open to the worth that others can bring to value-creating activities.	I can combine different contributions to create value.	I can value diversity as a possible source of ideas and opportunities.	I can support diversity within my team or organisation.	Outside of my organisation, I can find ideas that create value and make the most of them.		
				Develop emotional intelligence.	I can show empathy towards others.	I can recognise the role of my emotions, attitudes and behaviours in shaping others people's attitudes and behaviours and vice versa.	I can express my (or my team's) value-creating ideas assertively.	I can face and solve conflicts.	I can compromise where necessary.	I can deal with non-assertive behaviour that hinders my (or my team's) value-creating activities (for example, destructive attitudes, aggressive behaviour and so on).	I can manage conflicts effectively.	

			Listen actively.	I can show empathy towards others.	I can discuss the benefits of listening to other people's ideas for achieving my (or my team's) goals.	I can listen to other people's ideas for creating value without showing prejudice.	I can listen to my end users.	I can describe different techniques for managing relationships with end users.	I can put in place strategies to actively listen to my end users and act on their needs.	I can pull together information from a wide range of sources to understand my end users' needs.	
			Team up.	I am open to working alone as well as with others, playing different roles and taking some responsibility.	I am willing to change my way of working in a group.	I can work with a range of individuals and teams.	I share the ownership of value-creating activities with the members of my team	I can build a team based on the individual knowledge, skills and attitudes of each member.	I can contribute to creating value by teaming up with distributed communities through digital technologies.	I can design physical and virtual spaces that encourage team members to work together.	I can build an organisation's capacity to create value by encouraging people to work together.
			Work together.	I am open to involving others in my value-creating activities.	I can contribute to simple value-creating activities.	I can contribute to group decision-making constructively.	I can create a team of people who can work together in a value-creating activity.	I can use techniques and tools that help people to work together.	I can give people the help and support they need to perform at their best within a team.	I can work with a remote team of people who can independently contribute to a value-creating activity.	I can design working methods and incentives that enable team members to work well together.
			Expand your network.	I can explain the meaning and forms of association, co-operation and peer-to-peer support (for example, family and other communities).	I am open to establishing new contacts and cooperation with others (individuals and groups).	I can use the relationships I have to get the support I need to turn ideas into action, including emotional support.	I can establish new relationships to get the support I need to turn ideas into action, including emotional support (for example, joining a mentor network).	I can use my network to find the right people to work on my (or my team's) value-creating activity.	I proactively make contact with the right people inside and outside my organisation to support my (or my team's) value-creating activity (for example, at conferences or on social media).	I can use my network to bring together different perspectives to inform my (or my team's) value-creating process.	I can design effective processes to build networks of different or new stakeholders and keep them engaged.
Learn-ing through experience	Learn by doing. Use any initiative for value creation as a learning opportunity. Learn with others, including peers and mentors. Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's).	Reflect.	I can find examples of great failures that have created value.	I can provide examples of temporary failures that have led to valuable achievements.	I can reflect on failures (mine and other people's), identify their causes and learn from them.	I can judge if and how I have achieved my goals, so that I can evaluate my performance and learn from it.	I can reflect on my (or my team's) achievements and temporary failures as things develop so as to learn and improve my ability to create value.	I can help others reflect on their achievements and temporary failures by providing honest and constructive feedback.	I can take my team or the organisation to a higher level of performance, based on the feedback collected and by learning lessons from achievements and failures.		
			Learn to learn.	I can provide examples that show that my abilities and competence have increased with experience.	I can anticipate that my abilities and competence will grow with experience, through both successes and failures.	I can reflect on the relevance of my learning pathways for my future opportunities and choices.	I am always looking for opportunities to improve my strengths and reduce or compensate for my weaknesses.	I can find and choose opportunities to overcome my (or my team's) weaknesses and to develop my (or my team's) strengths.	I can help others develop their strengths and reduce or compensate for their weaknesses.	I can identify opportunities for self-improvement in my organisation and beyond.	I can design and put in place a strategy for my venture to continue to generate value.

				Learn from experience.	I can recognise what I have learnt from taking part in value- creating activities.	I can reflect on my experience in taking part in value-creating activities and learn from it.	I can reflect on my interaction with others (including peers and mentors) and learn from it.	I can filter the feedback provided by others and keep the good from it.	I can integrate lifelong learning into my personal development strategy and career progress.	I can help others reflect on their interaction with other people and help them learn from this interaction.	I can learn from the impact- monitoring and evaluation activities that I have designed to track the progress of my value-creating activity.	I can learn lessons from monitoring and evaluation processes and establish them into my organisation's learning processes.
--	--	--	--	------------------------	--	---	--	---	--	---	---	--

How to obtain EU publications

Our publications are available from EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>), where you can place an order with the sales agent of your choice.

The Publications Office has a worldwide network of sales agents.
You can obtain their contact details by sending a fax to (352) 29 29-42758.

Europe Direct is a service to help you find answers to your questions about the European Union
Free phone number (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certain mobile telephone operators do not allow access to 00 800 numbers or these calls may be billed.

A great deal of additional information on the European Union is available on the Internet.
It can be accessed through the Europa server <http://europa.eu>

JRC Mission

As the Commission's in-house science service, the Joint Research Centre's mission is to provide EU policies with independent, evidence-based scientific and technical support throughout the whole policy cycle.

Working in close cooperation with policy Directorates-General, the JRC addresses key societal challenges while stimulating innovation through developing new methods, tools and standards, and sharing its know-how with the Member States, the scientific community and international partners.

*Serving society
Stimulating innovation
Supporting legislation*



Publications Office

doi:10.2791/593884

ISBN 978-92-79-58538-8

Las competencias

Definición

Una característica personal (conocimiento, habilidades, actitudes) que se refleja en el comportamiento de los individuos y que se relaciona con el desempeño laboral exitoso.

Características de la competencia.

Estos se derivan de la misión y estrategia de la organización.

Se trata de un comportamiento, de manera que:

- La presencia o ausencia de ella puede observarse objetivamente.
- El grado de "habilidad" en una competencia se puede determinar fácilmente
- Que las personas puedan desarrollarse a través de la experiencia y la formación.

Pautas de competencias

- Mantener la relación con la estrategia de la organización y los resultados a alcanzar.
- Entonces no hay lista general de competencias; La estrategia de cada organización es única.
- Describa las competencias de manera que todos en la organización sepan de qué se trata.
- Es preferible una lista limitada de competencias verdaderamente críticas para luchar por la integridad.
- Revisar las competencias una y otra vez en relación con la estrategia y adaptarlas si es necesario.

Formulando competencias

Las competencias deben formularse en un comportamiento observable, de tal manera que:

- La definición es reconocible y la misma para todos.
- La presencia o ausencia de ella se puede observar objetivamente.
- El grado de competencia ("poder") en una competencia se puede determinar fácilmente.
- Los empleados pueden desarrollarse en estas competencias a través de la experiencia.
- Los empleados pueden mejorar a sí mismos a través de la formación / educación específica

Elección de competencias

Hay 31 competencias definidas. De cada competencia 4 niveles (grados) se definen de la siguiente manera:

Muy importante, menos importante, irrelevante y en toda la organización.

El uso simultáneo de todas las competencias en la descripción de un trabajo no es deseable, ya que es imposible elegir o evaluar en 31 criterios, o desear un cambio en el comportamiento. Por lo tanto, siga los pasos a continuación:

Paso 1: Seleccione 5-8 competencias decisivas por descripción del trabajo (las denominadas 'competencias básicas').

Paso 2: Decidir según la competencia seleccionada el nivel de relevancia:

- Muy importante: alguien que no tenga esta competencia no puede realizar el trabajo con éxito.
- Menos importante: tener estas competencias puede ayudar a mejorar el desempeño laboral, pero es posible realizar el trabajo sin ellas.

Irrelevante: esta competencia rara vez tiene algo que ver con el desempeño exitoso en el trabajo.

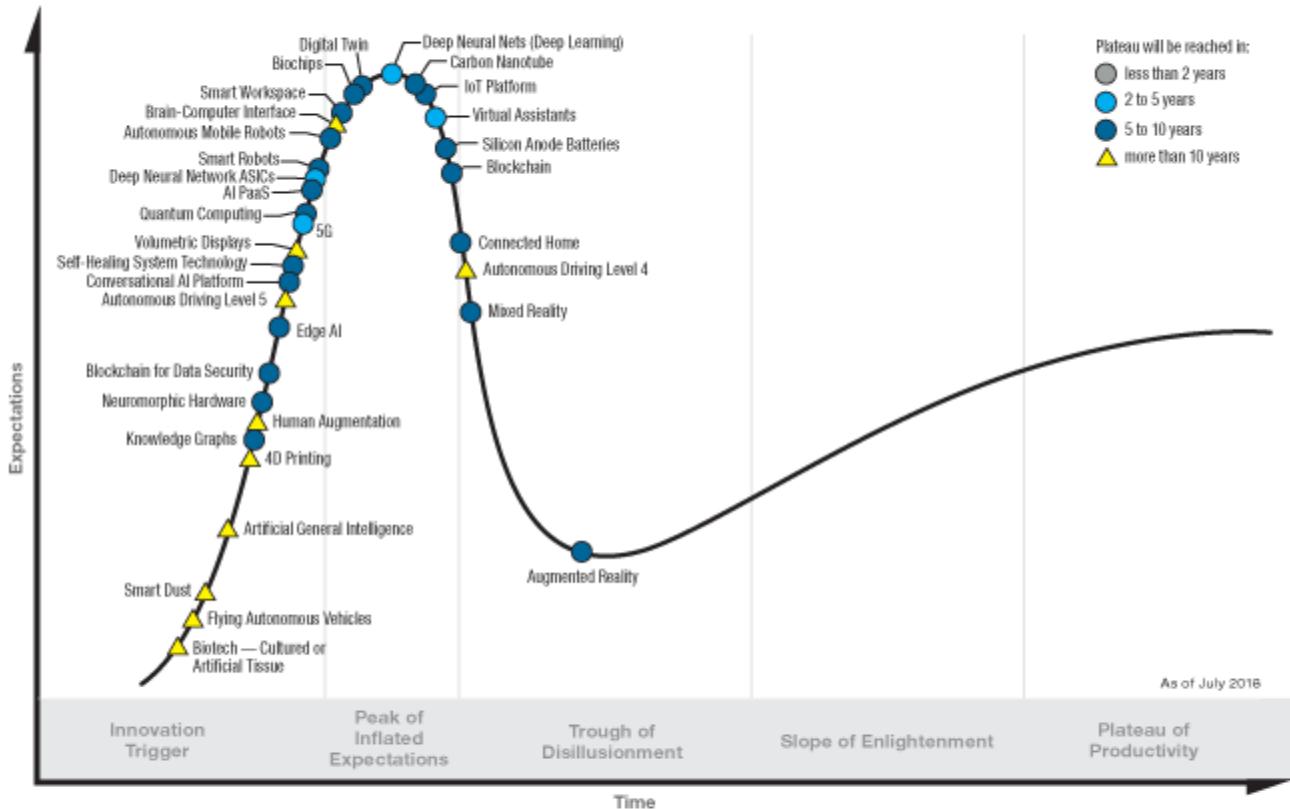
Paso 3: Después de que todas las competencias hayan sido calificadas, hasta 2 competencias podrían denominarse competencias de toda la organización. Estas competencias se aplican a prácticamente todos en la organización.

LISTA DE COMPETENCIAS

	Competencias	Descripción General
1.	Adaptabilidad	Ser capaz de adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno, los métodos, las horas de trabajo, los deberes, las responsabilidades y los comportamientos de los demás.
2.	Identificarse	La capacidad de identificar efectivamente los problemas, buscar información relevante, reconocer información importante, detectar las causas de los problemas y formar una opinión realista que conozca los hechos dados.
3.	Capacidad de análisis	La capacidad de actuar y expresar (expresar) opiniones o juicios.
4.		La capacidad de usar y mantener los contactos de manera fluida, correcta y efectiva, dentro del marco y los objetivos del puesto / puesto.
5.	Decisión	La capacidad de crear, generar y desarrollar ideas nuevas u originales para mejorar o reemplazar métodos, ideas o productos existentes.
6.	Habilidades sociales	Para poder trabajar en una tarea específica durante un período de tiempo más largo. Para atenerse a una opinión o un plan hasta alcanzar la meta deseada.
7.	Creatividad	Estabilidad, no molesta fácilmente, tranquila, relajada y sin mentalidad sin sentido.
8.	Perseverancia	para poder mantenerse enfocado en el objetivo, adaptando el comportamiento a las circunstancias cambiantes.
9.	Equilibrar	La capacidad de llegar espontáneamente a ideas y planes.
10.	Flexibilidad	La capacidad de identificar las necesidades / deseos de los clientes internos y externos y actuar en consecuencia.
11.	Iniciativa	Seguir y / o desarrollar (altos) estándares de calidad, buscando formas de mejorarlo.
12.	Enfoque en el cliente	La capacidad de dirigir y orientar a un grupo para que trabajen hacia la meta.
13.	Conciencia de calidad	Ajusta el comportamiento propio a las necesidades, objetivos y prioridades de la organización. Establece la importancia de la organización por encima de la suya.
14.	Liderazgo	La capacidad de compartir ideas, sugerencias e información e intercambiarlas verbalmente de manera correcta, clara y adecuada.
15.	Lealtad	La capacidad de minimizar errores y tratar de manera efectiva la información detallada.
16.	Habilidades de comunicación oral	La capacidad de buscar, crear y explotar nuevas oportunidades e innovaciones. Tener el coraje de tomar y llevar a cabo decisiones de riesgo.
17.	Exactitud	La capacidad de organizar negocios de manera efectiva al tratar eficientemente los recursos y el tiempo.
18.	Espíritu emprendedor	La capacidad de convencer a otros por puntos de vista, opiniones e ideas.

19.	Habilidades de organización	La capacidad de permitir que otros o usted mismo se desarrollen de tal manera que se incremente la efectividad del trabajo, lo que afecta el resultado en su totalidad.
20.	Persuasión	La capacidad de crear un plan. Tener la capacidad de implementar este plan de manera correcta y oportuna, monitoreando el progreso.
21.	Desarrollo (personal / individual)	Altas exigencias en el trabajo. Muestra no satisfecho con un rendimiento promedio.
22.	Capacidad de planificación	La capacidad de enfocar de manera óptima el rendimiento propio o el rendimiento de otros en el resultado deseado / requerido, sin subirse a pistas laterales.
23.	Motivación para realizar	Internal: the ability to interact with others in a group, aimed at optimizing the results and without pursuing personal advantage. External: The ability to effectively use external contacts, to work together in partnerships, representing the interests of the own organization.
24.	Orientación hacia los resultados	The ability to share ideas, suggestions and information and exchange it in writing in a correct, clear and adequate way.
25.	Colaborar (interno / externo)	Being aware of (one's own influence on) others and the environment. Recognize feelings and needs of others.
26.	Habilidades de comunicación escrita	The ability to indicate trends and developments regarding markets, competitors, customers, etc. and to understand and predict their interrelationships and their developments towards each other.
27.	Sensibilidad	The ability to continue to perform steadily under high pressure, opposition and / or adversity.
28.	Visión estratégica	The ability to learn new information and knowledge gained by experience and implement these both effectively.
29.	Resistencia al estrés	To have and use the knowledge and skills related to the job.
30.	Visión teórica y práctica.	The ability to persevere during a longer period of time and to overcome resistances and obstacles to achieve the defined goals.
31.	Profesionalismo	Being able to perform and act independently, within the context of the job description .

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (August 2018)

© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner

Four future scenarios for the printing and publishing sector and main underlying drivers

Exogenous drivers: <ul style="list-style-type: none"> - Globalisation - Technology & innovation • Increased use of ICT • New value added services • New forms work organisation - Natural resources <ul style="list-style-type: none"> • Oil, energy & paper • Concentration paper industry - Lifestyle changes <ul style="list-style-type: none"> • Digital content & media • Individualisation - Ageing labour force 	<p>Endogenous, sector specific drivers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Market regulation: media - Environmental regulation - Property rights 			
	- Fast			- Slow
	- Fast change	Free Transformation	Free Continuation	- Slow change
	- Many			- Few
	- Many			- Few
	- Scarce			- Scarce
	- High			- High
	- Virtual	Regulated Transformation	Regulated Continuation	- Traditional
	- High			- Low
	Moderate			- Moderate
<p>Media regulation: low barriers Environmental regulation: loose Property rights: unsecured</p>				
<p>Media Regulations: high barriers Environmental regulation: strict Property rights: secured</p>				

P

E

S

T

E

L

- Government policy
- Political stability
- Corruption
- Foreign trade policy
- Tax policy
- Labour law
- Trade restrictions

- Economic growth
- Exchange rates
- Interest rates
- Inflation rates
- Disposable income
- Unemployment rates

- Population growth rate
- Age distribution
- Career attitudes
- Safety emphasis
- Health consciousness
- Lifestyle attitudes
- Cultural barriers

- Technology incentives
- Level of innovation
- Automation
- R&D activity
- Technological change
- Technological awareness

- Weather
- Climate
- Environmental policies
- Climate change
- Pressures from NGO's

- Discrimination laws
- Antitrust laws
- Employment laws
- Consumer protection laws
- Copyright and patent laws
- Health and safety laws



Printing and Publishing

Comprehensive sectoral analysis of emerging competences
and economic activities in the European Union



European Commission



Submitted to the European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

Executed by:

TNO Netherlands Organisation for Applied Scientific Research
SEOR Erasmus University Rotterdam
ZSI Centre for Social Innovation

DG EMPL project VC/2007/0866
Printing and Publishing

This report is published as part of a series of forward-looking sector studies on New Skills and New Jobs in the frame of the project Comprehensive Sectoral Analysis of Emerging Competences and Economic Activities in the European Union.

This publication is commissioned under the European Community Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013).

This programme is managed by the Directorate-General for Employment, social affairs and equal opportunities of the European Commission. It was established to financially support the implementation of the objectives of the European Union in the employment and social affairs area, as set out in the Social Agenda, and thereby contribute to the achievement of the Lisbon Strategy goals in these fields.

The seven-year Programme targets all stakeholders who can help shape the development of appropriate and effective employment and social legislation and policies, across the EU-27, EFTA-EEA and EU candidate and pre-candidate countries.

PROGRESS mission is to strengthen the EU contribution in support of Member States' commitment. PROGRESS will be instrumental in:

1. providing analysis and policy advice on PROGRESS policy areas;
2. monitoring and reporting on the implementation of EU legislation and policies in PROGRESS policy areas;
3. promoting policy transfer, learning and support among Member States on EU objectives and priorities; and
4. relaying the views of the stakeholders and society at large

For more information see:

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

The information contained in this publication does not necessarily reflect the position or opinion of the European Commission.



Eurofound



European Commission



Printing and Publishing

Comprehensive sectoral analysis of emerging competences
and economic activities in the European Union



Executive Summary



The full study is available under the link
<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>



European Commission

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities
Unit F3

Manuscript completed in 2009

Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission may be held responsible for the use that may be made of the information contained in this publication.

© 123rf

For any use or reproduction of photos which are not under European Communities copyright, permission must be sought directly from the copyright holder(s).

More information on the European Union is available on the Internet. (<http://europa.eu>).

Europe Direct is a service to help you
find answers to your questions about
the European Union

Freephone number (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certain mobile telephone operators do not allow access
to 00 800 numbers or these calls may be billed.

© European Communities, 2009

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

Preface



Education and training, in the context of a life-long learning perspective, are an indispensable means for promoting adaptability and employability, active citizenship, personal and professional fulfilment.

Investment in human capital through better education, and the development of skills and competences should be increased. It is important to anticipate skills needs — and also skills gaps — which are emerging in the European labour market, as well as to improve the matching of knowledge, skills and competences with the

needs of society and the economy, as a means to increased competitiveness and growth, as well as to greater social cohesion, in Europe.

This is more important than ever in the current situation of crisis that will undoubtedly lead to substantial changes in economic activities in Europe coming years.

With this in mind, the Commission has elaborated a set of analysis of emerging competences in 18 sectors. Those analysis are available to all economic, social and professional organisations, educations and training institutions, etc. They can help them to refine their strategies and to engage into forward-looking actions.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Verue".

Robert Verue

Director-General, Employment,
Social Affairs and Equal Opportunities DG

Aims and methodology

The renewed Lisbon strategy and European Employment strategy stress the need for Europe to place more emphasis on a better anticipation of skill needs together with the need to reduce labour markets mismatches. These policies aims also at minimising social costs and facilitating adaptation during restructuring processes through a better anticipation and positive management of change. Globalisation, technological change, climate change and demographic developments (including ageing and migration) in that respect pose huge challenges, comprising both risks and opportunities. In that context, the Commission has launched recently the New Skills for New Jobs initiative together with other related European projects aimed at identifying future job and skills needs using quantitative modelling approaches. While having advantages of robustness, stakeholders as well as the European Commission identified a clear need for complementary more qualitative forward-looking analysis. Consequently, the European Commission commissioned in 2007 a series of 18 future-oriented sector studies (horizon 2020) on skills and jobs following a uniform, qualitative methodology. Results of these studies have become available in summer 2009, and will be followed

by a number of other initiatives over the oncoming year and beyond. The current economic crisis calls for the reinforcement of policies aimed at developing the employability of the workforce. This project fits within this policy objective.

18 sector studies, one methodology

The results of this study aim to serve as a guide in launching further EU and other actions to promote the strategic management of human resources and to foster stronger synergies between innovation, skills and jobs, taking into account the global context and encouraging adaptations to national and regional level.

To validate, add and complement the findings of the project and to make sure that results are disseminated as broadly as possible across Europe, relevant stakeholders including European social partners, other services from the Commission with the expertise in the sectors analysed, representatives from the European Parliament, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, Eurofound and Cedefop were involved in the project from the beginning.

Sectors Covered
Automotive industry
Defence
Textiles, wearing apparel and leather products
Printing and publishing
Chemicals, pharmaceuticals, rubber and plastic products
Non-metallic materials (glass, cement, ceramic...)
Electromechanical engineering
Computer, electronic and optical products
Building of ships and boats
Furniture and others
Electricity, gas, water & waste
Distribution, trade
Hotels, restaurants, catering and related services
Transport
Post and telecommunications
Financial services (bank, insurance and others)
Health and social work
Other services, maintenance and cleaning

A standard predefined methodology was developed by a panel of experts under the direction of Prof Maria João Rodrigues and applied to all 18 studies to ensure consistency and comparability of the results, the studies being produced by different contractors.

Based on the basic methodological framework, each contractor executed 7 defined steps, starting with the mapping of main trends, key drivers of change, leading to scenarios of plausible evolution and their implication for employment at the year 2020 time horizon, the identification of implica-

tions for emerging competences and occupation profiles in terms of jobs expanding, transforming or declining, and their implications in terms of strategic choices and subsequent recommendations for companies, education and training systems, social partners and public authorities at all levels. This foresight methodology implies an approach combining desk research and expert knowledge.

At the end of each sector study a final European workshop for the sector was organised by the Commission to validate results as well as refine recommendations. In

addition to European Commission and Eurofound staff, about 20 experts per workshop from industry, academia and sector organisations including workers and employers' representatives with a sound knowledge of jobs and skills were invited to comment and provide recommendations to the report as part of the methodology.

Brief description of the methodological steps

Mapping

The main purpose of this analysis was to provide factual background to identify key drivers used in the subsequent scenario development. Consequently, the Report analysed recent sector developments and trends and, at the same time, depicts the current state of play in the sector with an emphasis on innovation, skills and jobs. It was based on an analysis of available time series data and relevant existing studies. It analysed 1) structural characteristics (production, value added, employment in various dimensions, and related factors); 2) the value chain; 3) technological change and innovation; 4) trade and international competition as well as 5) regulation. The results

of all sections were summarised in a SWOT analysis and were used as input to identify key drivers.

Drivers of change

On the basis of the mapping of the sector, a set of key drivers, sector specific or not, was identified. Literature review and expert knowledge of the sector were then used to define a conclusive list of sector-specific drivers. Drivers were classified as exogenous or endogenous depending on the ability for the sector's stakeholders and policymakers to influence them. These lists of drivers were also discussed in the experts' panel workshops.

Qualitative scenarios and implications for employment trends

The set of selected sectoral drivers of change served as an input to develop scenarios for the evolution of the sector and implications for different occupations (composition of employment / emerging competences) in the period 2008 to 2020.

Implications of scenarios and emerging competences

Scenarios were built to assess the implications for the level (absolute

demand) and composition (relative demand compared to other job functions) of employment of different job functions by 2020. New and emergent skills required by different job functions were identified based on the analysis of the evolution of past data on employment by occupation, on the analysis from the present situation and of experts' comments during the workshop. The focus was on identifying and describing key and critical competences for the future for each of the major occupational function in relation to the different scenarios elaborated. These formed the basis for the strategic choices identified in a next step.

Strategic choices for companies to meet emergent competence needs

Each sector study assessed possible strategic choices in terms of feasibility and actor involvement. The options comprised recruiting workers from other sectors, countries, recruiting graduates, re-training employed workers as well as changing work organisation.

Specific implications for education and training

Options to improve or to adapt education and training systems

were looked at in this step of the methodology, focussing more particularly on the specific role to be played by sectoral organisations, educational institutions and governments such as a stronger cooperation between stakeholders or an increased flexibility through modularisation of education and training.

Recommendations

Each sector study contains specific recommendations to the sector. However, with the studies analysing Europe as a whole, the recommendations remain general and need a follow-up at the national and regional level. The intention of the project especially in the follow up phase is to use the results to stimulate stakeholders at lower territorial levels (national / regional) to work out results in more details, repeat and adapt this exercise to local needs rather than providing standardised solutions. Some general recommendations call for an intensified co-operation between relevant stakeholders, the need to invest strongly in human capital, more standardised regulations, enhanced VET to increase social mobility and coordinated National and European Vocational Qualifications.

The printing and publishing sector – main characterisation

Printing and publishing have traditionally been - and to a certain degree still are - closely related industries. Publishing can be defined as the process of production and dissemination of information, i.e. making information available for public view. It refers to the distribution of works such as books, magazines, newspapers and sound recordings in printed or electronic form. Publishing includes various stages, from the development, acquisition, copy-editing, graphic design and other pre-press activities to the actual production (i.e. printing), marketing and distribution. Printing is the process for reproducing text and image, including associated support

activities, such as bookbinding, plate-making services, and data imaging. Processes used in printing include a variety of methods for transferring an image from a plate, screen or computer file to a medium, such as paper, plastics, metal, textile articles, or wood. In recent years the ties between both sectors are diminishing, as printed material has become less important for publishing companies, and digitization, Internet and new media have found their way in. Boundaries between publishing and other industries have started to blur, with publishers, printers and others converging but at the same time diversifying their product portfolios.

Note:

The statistical material contained in the report covers printing activities as a whole (NACE 22.2). The analytical part of the report focuses exclusively on the print market for publishing products, excluding commercial printing activities.

Main economic and employment trends

Value added of the printing, publishing and recorded media sector as a whole amounted to 124.8 bn euro in the EU in 2006, of which 120.6 bn euro was generated in the EU-15, with publishing being the biggest sub-sector, closely followed by printing, and at large distance by recorded media. Value added annual growth was - with 2.2% - almost equal to the 2.3% growth of the EU economy as a whole during the period 1995-2006, but substantially lower during the 2000-2006 period (1.2%). In the new Member States (NMS) growth was, with 2.1%, slower than the overall economy (3.2%), and even negative during the 2000-2006 period (-0.6%, against 5.3% annually during 1995-2000). In absolute terms value added of the NMS accounted for only 3.5% of the value added generated by the EU-15. Trade amounted to €44.8 bn in exports and €28.4 bn in imports in 2006, which is equivalent to 36% and 23%, respectively, of value added. Exports grew marginally

faster than imports over the period 1995-2006, with 5.2% against 5.1% annually for the EU as a whole. Trade growth in the NMS was explosive, with exports growing at a rate of 15.5%, and imports growing with 9.0% annually.

The printing, publishing and recorded media sector accounted for 217,000 firms (figures 2005), which together employed 1.91 million people, equivalent to 0.87% of overall EU employment and 5.54% of EU manufacturing employment. 854 thousand of these jobs were in publishing, and 1,053 thousand in printing and recorded media. 86%, respectively 82% of the jobs in both sub-sectors were located in the EU-15. Employment in publishing in the EU grew with 0.3% annually during the period 2000-2006, and with 0.5% in the new Member States. In printing negative growth of -1.2% was observed, however, with strong annual growth in the new Member States (5.6% against -2.3% in the EU-15).

Employment, state-of-play 2006 and changes 2000-2006

Publishing	Level 2006 (times 1,000)	Annual growth	Share in EU	Change in share
EU	854	0.3	100	0
EU15	734	0.3	86	0
NMS	120	0.5	14	0
Printing / recorded media	Level 2006	Annual growth	Share in EU	Change in share
EU	1 053	-1.2	100	0
EU15	865	-2.3	82	-6
NMS	188	5.3	18	6

Source: Eurostat/TNO. Publishing: NACE 221. Printing and recorded media: NACE 222+223.

The majority of firms in the printing and publishing industry (97.6%) are small firms employing less than 50 employees; 2.0% is medium-sized and only 0.4% are large firms with more than 250 employees. Small firms account for about 48% of all employment and their employment

share has, together with that of medium enterprises, increased by 0.7% point. Employment in large firms declined with 0.9%-point.

Employment trends by job function: shares (2006) and changes in shares (in%), 2000-2006

Employment trends by job function: shares (2006) and changes in shares (in%), 2000-2006

Printing and Publishing	Shares, 2006			Changes in shares, 2000-2006		
	EU15	NMS	EU	EU15	NMS	EU
Managers	11	8	10	0	2	0
Computer professionals	2	4	4	1	2	1
Engineers, technicians	3	4	3	0	1	0
Business professionals	5	6	5	1	3	1
Other professionals	25	22	25	4	-13	3
Office clerks and secretaries	11	9	10	-2	-4	-2
Service workers	3	2	3	0	0	0
Craft printing and related trades	18	19	18	-5	4	-4
Other craft and trades workers	1	2	2	0	0	0
Printing, binding, paper machine operators	7	14	8	-1	6	0
Other plant and machine operators	3	4	3	0	3	0
Labourers	11	4	10	3	-3	2

Source: Eurostat Labour Force Survey/TNO

Printing and publishing are fast-changing, dynamic sub-sectors, with ICT (notably electronic media; Internet; ICT-embedded technologies and automation) and strong global competition (Asia, viz. Singapore, China, others) pro-

foundly impacting and changing the industry. Changes in business structure and business models, with new competitors (new media, but also free newspapers for example) coming to the stage, new product portfolios (diversification) but also

downstream integration and convergence in different information and communications markets (i.e. one content base that can be distributed through different channels with important economies of scale and scope), obviously influence both job volumes and skills mix in the industry. The pre-press function, for example, has been absorbed both by publishers and designers who can now perform their own layout with DTP software, and by printers who have brought these services in-house.

Most jobs are in the function categories other professionals (i.e. journalists, editors and writers), pre-press workers (category craft printing and related trades), office clerks, managers and labourers, the last accounting for 10% of the workforce. The new Member States have considerably more printing, binding and paper machine operators, less managers and considerably less labourers than the EU-15. The share of women in overall employment is with 41% is high compared to other manufacturing sectors.

Employment by gender, age and education: printing and publishing, 2006 and 2000-2006

	EU		EU 15		NMS	
	Level	Change	Level	Change	Level	Change
Women	41	2	40	2	46	-5
Age < 40	52	-3	50	-4	58	9
Age 40 – 50	25	0	26	1	22	-8
Age > 50	24	2	24	3	20	-1
Low education	22	-5	25	-4	5	-3
Mid education	50	1	47	-2	67	10
High education	28	5	28	6	27	-7
Entrepreneurs	13	n.a.	12	n.a.	21	n.a.
Definition	Level % 2006	Total change %, 2000-06	Level % 2006	Total change %, 2000-06	Level % 2006	Total change %, 2000-06

Source: Alphametrics/TNO based on Eurostat Labour Force Survey

Employment is dominated by medium educated employees; this is true for the EU-15 (47%), but especially for the new Member States (67%). Low educated workers, with a share of 25% in the EU-15 and only 5% in the new Member States, lost ground, with decreases in the EU-15 and NMS of 4%- and 3% points over the last 7 years. 52% of all employees is younger than 40 years. During the period 2000-2006 most job change was observed among journalists, editors and writers (minus 13% points in the NMS and +4% points in the EU-15), pre-press

workers (minus 5% points in the EU-15 and +4% in the NMS), printing, binding and paper machine operators (up by 6% points in the NMS and down minus 1% point in the EU-15) and office clerks and assemblers (down by 4%, respectively 2% points). The lower educated ('blue collar' jobs) lost ground overall; the share of mid-educated decreased in the EU-15, but increased strongly in the NMS (+10% points). The reverse applies to the high-educated with a substantial increase in the EU-15, but an even bigger decrease in the NMS.

SWOT analysis and Identification of Main Drivers

SWOT analysis Printing and Publishing	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> Small businesses more flexible to satisfy customer demands. In publishing production networks characterised through flexible specialisation already visible. Knowledge of and experience in how to target audiences. 	<ul style="list-style-type: none"> Small businesses lower absorptive capacity regarding process and product innovation due to lack of economies of scale and scope. Short term contracts limit investments and innovation. Individualisation of consumer markets leads to decrease of economies of scale. Inability of publishing companies to develop new successful (online) business models. Property rights not always secured properly. (publishing). Heavy investments to keep both printed and online versions (publishing). Attracting young readers remains a challenge (publishing).
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> Added services in communication services. Creation of value and production networks providing both specialisation and flexibility. Individualisation of consumers leads to new and more differentiated market segments with differentiated profiles and media demands. New media enable publishers to reach these target audiences. Multimedia content development, multimedia design and distribution due to shift in media consumption. Digitisation leads to lower printing costs and may enhance printing demand in small runs. Catching up process in media and paper consumption in NMS. 	<ul style="list-style-type: none"> Stronger competition, both intra-European and global. Printing with a long-to-market vulnerable to relocation. Restrictive legislation in advertising. Environmental regulation regarding CO₂, inks, and paper use. Growing environmental awareness with the public. Growing importance of electronic delivery of media content (commercial and non-commercial information), causing substitution of printed media by Internet and mobile devices. Consolidation upstream and downstream in the value chain (counts for printing). High consolidation in the media market, with large global players. Piracy of online, but also offline content, also in traditionally "safe sectors", such as newspapers.

Source: TNO/SEOR.



The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) analysis and the expert-based search for main drivers of change (see Tables) both yield important building bricks for the design and construction of the scenarios. A further differentiation was made between exogenous drivers (drivers that form a “given” at sector level¹) and endogenous drivers (drivers that can be influenced at the sector level, for instance by national or European policy-making, or by collective effort from within the sector.



¹ With the exception here of Technology, parts of which can be influenced at firm level. For reasons of internal consistency of the scenarios, this driver is nevertheless categorised as exogenous.



Main drivers of change publishing

Category		Economic						Societal							
Driver	Is this driver relevant for the sector?	How relevant is this driver for the sector?	How uncertain is this driver for the sector?	Are substantial impacts expected on the volume of employment?	Are substantial impacts expected on new skills?	Are substantial impacts expected on new skills?	Short, medium or long run impact?	Substantial differences expected between countries?	Substantial differences expected between sectors?	S	M	L	Y/N	Y/N	Y/N
Ageing – declining labour force	Y	7	8	Y	N	N	X								
Income per capita and household	Y	7	3	N	N	N	X								
Income distribution	Y	7	3	N	N	N	X								
Increasing global competition	Y	7	8	N	Y	Y	X								

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: * Demographic ; ^ Environment

R&D, Technology & Innovation	Cultural values	Economic				
Global / regional production networks (dispersed production locations, transport)	Increasing market segmentation (tailor made production, mass customization)	1	Y	Y	Y	N
Lifestyle changes	1	Y	Y	Y	Y	X
Advances in IT impacting on organizational structures & new business models	10	Y	N	Y	Y	X

Category		R&D, Technology & Innovation	Driver	Is this driver relevant for the sector?	How relevant is this driver for the sector?	How uncertain is this driver for the sector?	Are substantial impacts expected on the volume of employment?	Are substantial impacts expected on new skills?	Short, medium or long run impact?	Substantial differences expected between countries?	Substantial differences expected between sectors?
S	M										
Internet changing production and consumption patterns (e-business; etc.)	Y	10	1	N	Y	Y	Y	X	N		
New types of work organisation (teams-based, socio-technique, etc.)	Y	10	1	N	Y	Y	X	N			

New/ additional value- added services	Y	10	1	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Availability and price of other natural resources	Y	8	3	N	N	N	X	X	X	X	X
Trade and market libera- lisation (national level)	Y	10	1	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Quality of institutions (judiciary, transpa- rency, lack of corruption, viable business climate, structural rigidities)	Y	8	3	Y	N	N	X	X	X	X	X
Property rights (copyright)	Y	8	5	N	N	N	N	N	Y	Y	Y

Main drivers of change: printing

Category		Driver	Is this driver relevant for the sector?	How relevant is this driver for the sector?	How uncertain is this driver for the sector?	Substantial impacts expected on the volume of employment?	Substantial impacts expected on employment composition?	Are substantial impacts expected on new skills?	Short, medium or long run impact?	Substantial differences expected between countries?	Substantial differences expected between sectors?						
Economic	D*																
Ageing – declining labour force	Y	8	2	Y	Y	Y	Y	Y	X	N							
Outsourcing & offshoring	Y	9	2	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	Y*						
Increasing global competition	Y	9	2	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	Y*						
Emerging economies driving global growth (new market demand, esp. BRICs)	Y	8	4	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	Y*						

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: * Demographic ; ^ Environment

R&D, Technology & Innovation	Cultural values	Economic	Y*	N	Y	N	N	N
Global / regional production networks (dispersed production locations, transport)	Increasing market segmentation (tailor made production, mass customization)	Increasing demand for environmentally friendly products	Y	8	5	N	Y	Y
			Y	Y	Y	Y	X	X
			X	X	X	X	X	X

Category		R&D, Technology & Innovation	Driver	Is this driver relevant for the sector?	How relevant is this driver for the sector?	How uncertain is this driver for the sector?	Are substantial impacts expected on the volume of employment?	Are substantial impacts expected on new skills?	Short, medium or long run impact?	Substantial differences expected between countries?	Substantial differences expected between sectors?
S	M										
Internet changing production and consumption patterns (e-business; etc.)	Y	9	3	Y	Y	Y	Y	Y	X	Y (EU 5 more mature)	Y (specialization)
New types of work organisation (teams-based, socio-technique, etc.)	Y	7	4	N	Y	Y	Y	Y	X	N	N

		Political				EnvA				Y (see above)				Y (see above)	
		EU	EU integration - deepening (single European market etc.)	EU	EU integration - broadening (bigger domestic market)	New/ additional value-added services	Availability/ price oil and energy resources	Availability / price other natural resources	Trade and market liberalisation (national)	EU	EU integration - deepening (single European market etc.)	New/ additional value-added services	Availability/ price oil and energy resources	Availability / price other natural resources	Trade and market liberalisation (national)
Y	9	1	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	X	Y	Y	N	N
Y	8	3	Y	N	N	N	N	N	N	X	N	N	N	N	N
Y	10	1	Y	N	N	N	N	N	N	X	N	N	N	N	N
Y	7	8	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	N
Y	8	3	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	N
Y	8	2	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	N

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector?	How relevant is this driver for the sector?	How uncertain is this driver for the sector?	Are substantial impacts expected on the volume of employment?	Are substantial impacts expected on new skills?	Short, medium or long run impact?	Substantial differences expected between countries?			Y (effect of specialization)
								S	M	L	
Environmental regulation	Y	8	2	Y	Y	Y	X				Y

Scenarios and implications for employment

Four future scenarios have been constructed and explored: 1) *Free Transformation*, 2) *Free Continuation*, 3) *Transformation*, and 4), *Regulated Continuation* (see also Figure). The scenarios depict plausible and credible futures for the printing and publishing sector in Europe by 2020. Rather than wishful pictures ('dreams', 'crystal ball gazing') of the future, scenarios are founded on drivers and trends observed and are derived in a logical and deductive way, hence making inferences about plausible future developments. Rather than predictions or forecasts based on a model, the scenarios outcomes in this study are based on expert opinion. The bandwidth between the most extreme scenarios can be interpreted as indicative for the degree of uncertainty indicating possible paths for flexible anticipation.

actors. Endogenous drivers are drivers that can be influenced at the sector level, for instance by national or European policy-making, or collective effort from within the sector. In constructing the scenarios, those drivers have been selected that scored high on the criteria relevance, impact and uncertainty. The relevance criterion was used to focus and tailor the scenarios to the aim at hand, i.e. drawing inferences on the future of jobs and skills and knowledge needs by 2020. Impact and uncertainty were used to define distinct directions in the four scenarios which have been depicted in the figure below, with the exogenous drivers on the horizontal axis and the endogenous drivers on the vertical axis.

Construction, hypotheses and use of the scenarios

In constructing the scenarios, a clear distinction has been made between exogenous and endogenous drivers, the main difference being the scope and ability for direct influence. Exogenous drivers are drivers that form a "given" for the sector without much room for influence for and by individual

Four future scenarios for the printing and publishing sector and main underlying drivers

Exogenous drivers: <ul style="list-style-type: none"> - Globalisation - Technology & innovation <ul style="list-style-type: none"> • Increased use of ICT • New value added services • New forms work organisation - Natural resources <ul style="list-style-type: none"> • Oil, energy & paper • Concentration paper industry - Lifestyle changes <ul style="list-style-type: none"> • Digital content & media • Individualisation • Ageing labour force 	<ul style="list-style-type: none"> - Fast - Fast change - Many - Many - Scarce - High - Virtual - High Moderate 	Endogenous, sector specific drivers: <ul style="list-style-type: none"> - Market regulation: media - Environmental regulation - Property rights 		
		Free Transformation	Free Continuation	<ul style="list-style-type: none"> - Slow - Slow change - Few - Few - Scarce - High - Traditional - Low Moderate
				<p>Media regulation: low barriers Environmental regulation: loose Property rights: unsecured</p> <p>Media Regulations: high barriers Environmental regulation: strict Property rights: secured</p>

Source: TNO-SEOR-ZSI

The scenarios apply to both printing and publishing. This does neither imply that future developments in both sub-sectors are to be taken as one and the same, nor that development paths between Member States need to be similar. The sectors will face different dynamics in terms of market structure and developments, while driven by similar but differently impacting drivers. The way the scenarios have been constructed enables such differentiation. Note that the demographics – ageing (less young, more retirees) – and its effects on labour supply have not explicitly been identified in selecting the drivers, as demographics in the time frame of 2009-2020 are relatively certain (i.e. predictable) and play a role across all scenarios. Education and training, which *stricto sensu* could be perceived as endogenous factors, have been excluded. They form - together with a number of other strategies and/or policies - the solutions and hence a possible response to the impact of the scenario on skills, knowledge and jobs. The key features of the four scenarios can be described as follows:

Scenario I: *Free Transformation*

Free Transformation depicts a world characterised by strong technological development, high rates of substitution from traditional to new media, and strong global and intra-EU competition. Some of the existing EU companies are able to expand internationally. M&As are manifold; many new entrants emerge and thrive, especially in publishing, as they have the ability to respond quickly to changing lifestyles. Some entrants are able to grow into powerful diversified players within several years; others are taken over by larger firms (consolidation). Deregulation means that companies are not faced with barriers imposed by media policy: they can grow and diversify without limitation. Innovation is important for staying competitive. However, as property rights are unsecured, publishing companies have difficulty in collecting revenues for their new products. Companies extensively use ICT possibilities and new forms of work organisation to increase efficiency. Fast successful development in publishing attracts a young workforce, neutralising the impact of an ageing labour force. Substitution of printed matter and technological developments decreases

the need for natural resources, such as paper and energy; even so, producing environmentally friendly ('green') provides opportunities for diversification. The market is more difficult for printers, many of whom go bankrupt because of less demand and other companies being better equipped to perform the newly demanded high value added services. Lower skilled work is outsourced or taken over by foreign competitors. Printers that are able to convert themselves to online communication or design are able to stay in business.

Scenario II: *Free Continuation*

Free Continuation depicts a world characterised by slow globalisation, limited international expansion and offshoring, and limited substitution of traditional printed material by new media. With little competition from outside the EU, competition is mostly national and cost-focused, with limited diversification and innovation. Lifestyle changes and individualisation play a lesser role, with customers demanding mostly cheap and generic products. Cost reduction is also achieved by exploiting economies of scale through M&As without limitation to media ownership. Also printers

focus on cost-reduction, as many of them feel the increasing competitive pressure from large publishers. Input price increases (e.g. paper, energy) and environmental consumer concerns cause companies to minimise the use of resources. Yet they have few technological options to do so, faced with slow progress in innovation. Margins are low and printers try to enlarge their business operations to exploit economies of scale. Concentration means that the number of companies reduces sharply, but not in production value. Environmental problems thus persist. Printers face severe image problems and have problems in attracting young people, with ageing becoming a serious problem.

Scenario III: *Regulated Transformation*

Regulated Transformation depicts a world characterised by high substitution and globalisation. Media policy, however, limits media ownership with publishers and other firms being restricted in size. The media landscape is hence diversified with many smaller players, each delivering products that have a particular focus group, but using all channels available. In some markets there is less room for new entrants as

companies exploit their home market far more intensively. Printers can profit from the diversified landscape by providing various services specialised for special target groups and forming relationships with publishers. As digital rights are secured, companies can reap the benefits of innovation. Strict environmental regulation does not have a large impact, but with strong substitution and technology improving, environmentally friendly production becomes reality.

drive up costs and decrease margins, especially for printers. Secure digital rights have little to no impact, as demand for digital products is limited.

Scenario IV: ***Regulated Continuation***

Regulated Continuation depicts a world characterised by moderate competition, strong media regulation and media companies facing limits to growth. Companies are strongly focused on one market segment, as diversification possibilities are limited; entry for new competitors is difficult as barriers to entry are high. Still, different market segments compete for customer attention. The number of printers reduces, but to a lesser extent than in *Free Continuation*. Although environmental regulation is in place, technological options for substituting paper are limited. Prices of paper and energy rise and environmental regulations further

Implications of scenarios: job volume changes by function, 2009-2020

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Managers	Pub	M	M	M	M
	Print	D	M	D	D
ICT & engineering profs.	Pub	I	I	M	M
	Print	I	I	M	M
Business & finance profs.	Pub	I	I	M	M
	Print	I	I	M	M
Journalist, editors, writers	Pub	I	I	D	D
Support staff	Pub	D	D	D	D
	Print	D	D	D	D
Pre-press workers	Print	D	I	M	M
Production workers	Print	D	D	D	D

Source: TNO-SEQR-ZSI. Note: D = decrease, I = increase, M = maintain. Pub = Publishing; Print = Printing.

Implications of scenarios for jobs, skills and knowledge by job function

In determining job volume changes, a distinction has been drawn between printing and publishing. For both *Free Continuation* and *Regulated Continuation*, expected volume changes will not differ greatly even though the intensity of change will be larger in *Free Continuation*. *Free Transformation* and *Regulated Transformation* show similar changes, with a stronger effect in *Free Transformation*. The main difference between *Free Transformation* and *Regulated Transformation* on the one hand and *Free Continuation* and *Regulated Continuation* on the other is, however, in expected changes in the *skills mix*.

In all scenarios except the stable *Regulated Transformation* managers in printing will face a decline, as the number of companies is likely to reduce. In publishing there is no obvious trend towards any increase or decrease, however. Cutting costs will affect the number of managers and the number of companies only marginally. It will be mostly lower layers within the organization that will be affected. In all scenarios managers fulfil a prominent role, especially in publishing. Reorganisations in publishing in *Free Continuation* and *Regulated Continuation* will be led by managers. Diversification in

Free Transformation and *Regulated Transformation* also requires more managers. The demand for ICT & engineering professionals is mostly driven by technological developments and new high value added services. In *Free Transformation* and *Regulated Transformation* therefore, their volume can be expected; in the other scenarios their number will remain the same. It is expected that the number of ICT & engineering professionals will increase more in the strongly developing markets of Eastern and Central Europe than in developed markets. The number of business & finance professionals is expected to increase in scenarios with fast changing demand inducing market conditions and in contexts with a rising number of services and organisational complexity, i.e. in *Free Transformation* and *Regulated Transformation*. Volume changes are expected to be higher in publishing. The number of journalists, editors and writers can be expected to increase in line with the recent trend, especially in the fast paced scenarios. Again demand is driven by the need to supply more value added services, via new media channels; job contracts will, however, become more flexible. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* their

number is expected to decrease, as a result of consolidation. For support staff changes are to a large extent similar across scenarios and sub-sectors. Increased efficiency will reduce the need for administration, although in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* decreases are partly offset by an increasing demand because of increasing organisational complexity and diversification of services. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* demand slows down as the need to cut costs is high, consolidation leads to a further reduction of administrative tasks and new services do hardly arise. In pre-press expected changes vary across scenarios. Pre-press is the desktop publishing side within printing companies and is important in delivering of value added services through different channels. In *Free Transformation* the number of printing companies goes down fast, and therefore the need for pre-press services. Because of the importance of pre-press workers for new services their number will increase in *Regulated Transformation*, with little change in the number of printing offices. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* their number is expected to be stable, with consolidation and little diversification restraining growth,

but with a central role in production and customer services leading to an increased demand. Production workers - mostly relevant in printing - are expected to decrease in all scenarios, albeit for different reasons. In *Free Transformation* and *Regulated Transformation* declines are due to further automation, outsourcing and less demand for traditional printed material. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation*, demand decreases because of consolidation and cost cutting. In developing markets the number of production workers will decrease more than in more mature markets where the majority of companies is already producing efficiently; companies have to ensure that (organisational) slack is further reduced in order to stay in business.

Identification of emerging competences, skills and knowledge needs

By taking the scenarios and drivers as a starting point, logical inferences ('guesstimates') of skills and knowledge needs were made for each of the identified job functions. Skills refer to the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. In the context of the European Qualification Framework (EQF),

skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments). *Knowledge* refers to the outcome of the accumulation of information through learning. It is the body of facts, principles, theories and practices that is related to a field of work or study. In EQF context, knowledge is described as theoretical and/or factual. Competences refer to the proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/ or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development. *Competences* thus defined come actually close to what is generally understood nowadays as 'soft skills'. In EQF context, competences are described in terms of responsibility and autonomy. In the practical elaboration of future skills and knowledge needs for the purpose of this study, both have been further 'disentangled' to result into six clusters of similar and related skills and knowledge needs (see box).

Future skills and knowledge needs by job function

Across all job functions soft skills will become increasingly important, especially so for high skilled professional job functions. The general trend of up-skilling across job functions is bound to continue in the coming years. Due to the changing nature of jobs, predefined technical knowledge capabilities will become somewhat less important while skills to adapt and learn new competences and life-long learning will be put at a premium. Certain knowledge – notably e-skills – will become more important. Emerging competences of higher skilled jobs mostly refer to *how* to learn, communicate, interact and adapt to changing environments in addition to a high quality education. Emerging competences in medium-educated job functions that mostly execute defined tasks and processes refer mostly to specific knowledge sets that can be taught through learning.

Overview of skills and knowledge needs identified for each job function and scenario

Knowledge ('hard skills')
• Legislative / regulatory knowledge (environmental / safety / labour / contracting); Language*; e-skills; Marketing skills; Technical knowledge; Product knowledge; Product development
Social Skills
• Team working skills; Social perceptiveness (listening / understanding); Communication; Networking; Language*; Intercultural
Problem-solving Skills
• Analytical skills; Interdisciplinary; Initiative, Multi-skilling; Creativity
Self-management Skills
• Planning; Stress and time management; Flexibility; Multi-tasking
Management skills
• Strategic & visionary; Coaching and team building; Change management; Project management; Process optimizing; Quality management; People skills crucial for collegial management style
Entrepreneurial skills
• Supplier and customer relationship / understanding; Business understanding / development; Trend setting / trend spotting

Source: TNO-SEOR-ZSI

We illustrate the key emerging skills and knowledge needs for two vital job functions, notably journalists, editors and writers (key in publishing) and pre-press workers (key in printing).²

Journalists, editors and writers – While different though related occupational groups, the function boundaries between the three are blurring; a considerable proportion of work can be relatively easy outsourced to freelancers or other part-time positions. In high-paced technological change scenarios (*Free Transformation and Regulated Transformation*) most of the changes are relevant for this function group. Change offers a variety

² For a summary of expected changes in skills and knowledge needs for these and other job categories, see the tables at the end of this summary. More extensive and detailed accounts on future skills and knowledge needs can be found in the main report, with further differentiations made by scenario.

of possibilities to publish content and seemingly endless opportunities emerge for those able to capture them. In slow-paced technological scenarios few changes apply, with journalists, editors and writers coming under increasing pressure from management and business professionals to operate even more efficiently. In order to live and stand up to these pressures, management and financial knowledge can be very useful. Most job specific requirements do not vary considerably from what the skills and knowledge needs are at this moment. Competences in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* relate mostly to professional knowledge and new competences related to new technologies and services. Having the ability to learn continuously is a major strength for journalists, writers and editors. The profession has to get (further) accustomed to new organisational structures and the prolific use of computer programmes and new multimedia options. Knowledge about digital workflows, cross media platforms, and other technical knowledge are necessary in order to perform well. Furthermore, in the regulated scenarios knowledge about media regulations is an asset. Social skills in international contacts will

be necessary (intercultural skills, language, networking), in order to better understand new developments and how to use new media as a way to bring news to a highly diversified audience. Communication skills and social perceptiveness are considered essential in all scenarios, in dealing with co-workers, with other stakeholders and reporting as well as in quickly picking up signals and to be able to cope with change. An important change is the shortening time between writing and publication, brought about by the influence of new technology and globalisation which creates the need for strong problem solving skills (interdisciplinary skills, multi skilling and creativity), but also more self-management skills. Flexibility and planning are also relevant in the slow change technology and globalisation scenarios, as efficiency pushes journalists, writers and editors to take on diverse tasks, so as to improve efficiency. In both Transformation scenarios new services and new media opportunities need to be taken up, which require entrepreneurial skills and spirit. Project management and strategic and visionary skills should ensure that journalists and writers are successful in setting up new services. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* changes in

competences relate to organisational changes, requiring adaptive capabilities. Training in management skills can help to increase influence on strategic choices.

Pre-press workers - Pre-press is the major node around which relations between customers and companies develop and forms the interface between production and customers, while translating customer demand into workable formats. The difference between the fast and slow technological change scenarios is that more technology adds to the number of technology-related skills pre-press workers need to acquire. In slow change scenarios pre-press workers the focus will be on further streamlining and improving the process from client to production and in reducing the use of natural resources rather than on techniques. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* pre-press is vital for companies as they struggle to keep in business. Customers should not be bothered with technological details. As pre-press activities are still too much focussed on technology, rather than commercial and social aspects, the latter are central. Whereas in all scenarios the importance of technical knowledge and e-skills will increase, the need for

these will be far more apparent in fast changing technology scenarios. Changing soft- and hardware can give rise to problems if customers do not provide the correct format for their data. The technical orientation of pre-press workers will hence remain a vital part. This is also apparent in new electronic workflows, the updating of knowledge and the improvement of processes. Pre-press workers need to be familiar with different kinds of techniques and multimedia possibilities, also in relation to the use of the product. There is, however, a danger that traditional pre-press skills, related to typesetting, colour picking and more general graphical skills, will be neglected due to the rise of new technologies. Companies still need to make sure that the more traditional skills are given the attention they deserve.

In the scenarios *Regulated Transformation*, *Free Continuation* and *Regulated Continuation* knowledge of environmental management will become more important. Knowledge of regulations is particularly important in the 'Regulated' scenarios. In all scenarios social skills will become a vital aspect of the work of pre-press workers. This involves the need to understand customers and co-workers and to

be able to effectively communicate demands and translating demands into outputs, which also requires visual communication. In scenarios of fast-paced technological change, strong cooperation is needed between production, support staff and pre-press workers, as production becomes increasingly flexible. Moreover, a strong customer orientation requires entrepreneurial and problem solving skills. Creativity can help pre-press workers to come up with creative ideas for new services linked to a good understanding of customer needs. New successful services also relate to marketing and business development skills. With pre-press workers being important in aligning different parts of the organisation, also with customer wishes, multi-skilling is important. Pre-press workers should be able to motivate others into establishing new products and services. New products will put additional demands on pre-press workers in terms of self-management skills and management skills, notably a flexible work attitude and the ability to multi-task including keeping track of the quality, safety and environmental impacts.

Main strategic choices to meet skill and knowledge needs

In order to meet future skills and knowledge needs, apt and timely solutions – referred to here as strategic choices - are required (see Table below). Strategic choices refer and relate to the medium- and longer term, even though emerging skills and knowledge needs in practice may also apply to the now and tomorrow. Essential in seeking appropriate solutions is to keep this longer time perspective in mind. Rather than focusing on one single solution, a set of linked strategic choices will in most cases be the best strategy to follow. Prioritising both in time (what first, where to follow up) and in allocation of resources (including budgetary focus) followed by further fine-tuning is a clear necessity to guarantee that skills needs are targeted and solved. Skill needs can be identified at various levels, ranging from assessments at the national or even European sector level to more precise assessments at the regional and company level. Increasingly the identification of skills and knowledge needs but also the search for adequate solutions will have to become an integral part of an overall longer-term business strategy, also for SMEs. Some solutions will be found within the company itself, e.g. through reorganising functions within or between

plants, by offering (re)training trajectories or by active global sourcing of personnel. For SMEs and especially for micro-enterprises such longer-term, more strategic human resource management often will be more difficult to organise and operationalise.

In order to address the identified future skills and knowledge needs in an encompassing and timely manner, appropriate joint action is needed by all stakeholders, including the industry (firms, sector organisations and social partners), training and education institutes, intermediary organisations and, last but not least, government at all levels (EU, national, regional and local). Collaboration is needed in order to agree on and implement a package of feasible solutions. Timely, targeted and reliable information to make decisions – i.e. adequate monitoring and analysis - is an essential prerequisite.

Summary of changes in job volumes, skills changes, main strategic choices and main players in anticipatory action by scenario

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Managers	1. Employment volume change	M / D	M / M	M / D	M / D
	2. Skills changes counted	21	22	11	13
	3. Emerging skills needs	Entrepreneurship, Social, Knowledge	Entrepreneurship, Social, Knowledge	Entrepreneurship, Social, Management	Entrepreneurship, Social, Management
	4. Most important solutions	Recruiting, Training	Recruiting, Training	Recruiting, Training	Recruiting, Training
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
ICT & engineering professionals	1. Employment volume change	I / I	I / I	M / M	M / M
	2. Skills changes counted	22	23	13	12
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Problem-solving, Self-management	Knowledge, Problem-solving, Self-management	Social, Knowledge	Social, Knowledge
	4. Most important solutions	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training
	5. Most important actors	C, E, I	C, E, I	C, E, I	C, E, I

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Business & finance professionals	1. Employment volume change	I / I	I / I	M / M	M / M
	2. Skills changes counted	21	22	12	14
	3. Emerging skills needs	Entrepreneurship, Knowledge, Social	Entrepreneurship, Social Knowledge, Social	Entrepreneurship, Management	Entrepreneurship, Social, Management
	4. Most important solutions	Recruiting young, Training	Recruiting young, Training	(Re)training	(Re)training
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
Journalists, editors, writers	1. Employment volume change	I /	I /	D /	D /
	2. Skills changes counted	18	19	7	7
	3. Emerging skills needs	Social, Knowledge	Social, Knowledge	Social, Self-management	Social, Self-management
	4. Most important solutions	Recruiting (young), Training	Recruiting (young), Training	Training	Training
	5. Most important actors	C, E, G	C, E, G	C, E, G	C, E, G

Support staff	1. Employment volume change	D / D ³	D / D	D / D	D / D
	2. Skills changes counted	9	9	3	3
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Self-management	Knowledge, Self-management	Self-management	Self-management
	4. Most important solutions	Training, New courses	Training, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
Pre-press workers	1. Employment volume change	/ D	/ I	/ M	/ M
	2. Skills changes counted	20	22	10	11
	3. Emerging skills needs	Problem-solving, Knowledge, Entrepreneurship, Social	Problem-solving, Knowledge, Entrepreneurship, Social	Knowledge, Social	Knowledge, Social
	4. Most important solutions	Training, Recruiting, New courses	Training, Recruiting, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E, U	C, E, U	C, E, U	C, E, U

³ D / D = First letter denotes the volume change for the publishing, the second letter for the printing segment.

	Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Production workers	/ D	/ D	/ D	/ D
1. Employment volume change				
2. Skills changes counted	13	15	10	11
3. Emerging skills needs	Knowledge, Self-management, Management	Knowledge, Self-management, Management	Knowledge, Self-management	Knowledge, Self-management
4. Most important solutions	Training, Changing work organisation, New courses	Training, Changing work organisation, New courses	Training, New courses	Training, New courses
5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E

C=Companies; S=Sectoral organisations; U=Trade Unions; E=Education and training institutes; G=Government (EU, Member State, regional, local); I=Intermediary organizations.

Conclusions and recommendations

Implications, conclusions and recommendations refer to two distinct levels: the individual job function (micro) level focusing on available options by job function and the more aggregate generic 'meso-level' level. They are aimed at sectoral stakeholders (firms, social partner, education and training institutes and others) and policy-makers. The preceding table summarises the micro-level options and highlights the main findings by category. At the meso-level a further distinction has been made between education and training on the one hand and 'other' main conclusions and recommendations on the other.

Conclusions and recommendations on education and training

- 1) Adapt and modernise vocational education and training (VET) and general education systems, but do this nationally rather than at the EU level;
- 2) Enhance the flexibility in education and training by promoting modularisation;
- 3) Enhance flexibility in learning forms - e-learning and blended learning;
- 4) Promote the establishment of Joint Training Networks and Joint Training Facilities to keep knowledge and skills of workers up-to-date and to better foster apprenticeships in the sector;
- 5) Stimulate continuing vocational training: multi-skilling, re-training and up-skilling;
- 6) Arrange special training offers to freelance personnel;
- 7) Promote sector specific skills at an early stage – by renewing forms of education;
- 8) Foster inter- and multidisciplinary competences in education and training;
- 9) Stimulate image and awareness about the value and importance of continuing vocational training, especially among SMEs and micro-enterprises;
- 10) Stimulate co-operation between all stakeholders in order to improve the supply of information to trainers on (changes) in skills and knowledge needs in the sector and use up-to-date information to adapt existing courses;

- 11) Career guidance for labour market entrants and employees.

Main other conclusions and recommendations

- 1) Foster and promote life-long learning;
- 2) Keep older workers in employment;
- 3) Enhance transparency of the quality of training, improve the trans-sectoral and trans-national recognition of vocational qualifications and provide for the possibility of an individual skills assessment;
- 4) Strengthen co-operation for sector-specific training measures;
- 5) Improve the image of the printing sector and attract more women to technical occupations;
- 6) Promote entrepreneurship and a culture of innovation.



Where to find more information?

The following information can be found on the Europa website under the address:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

The other 17 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

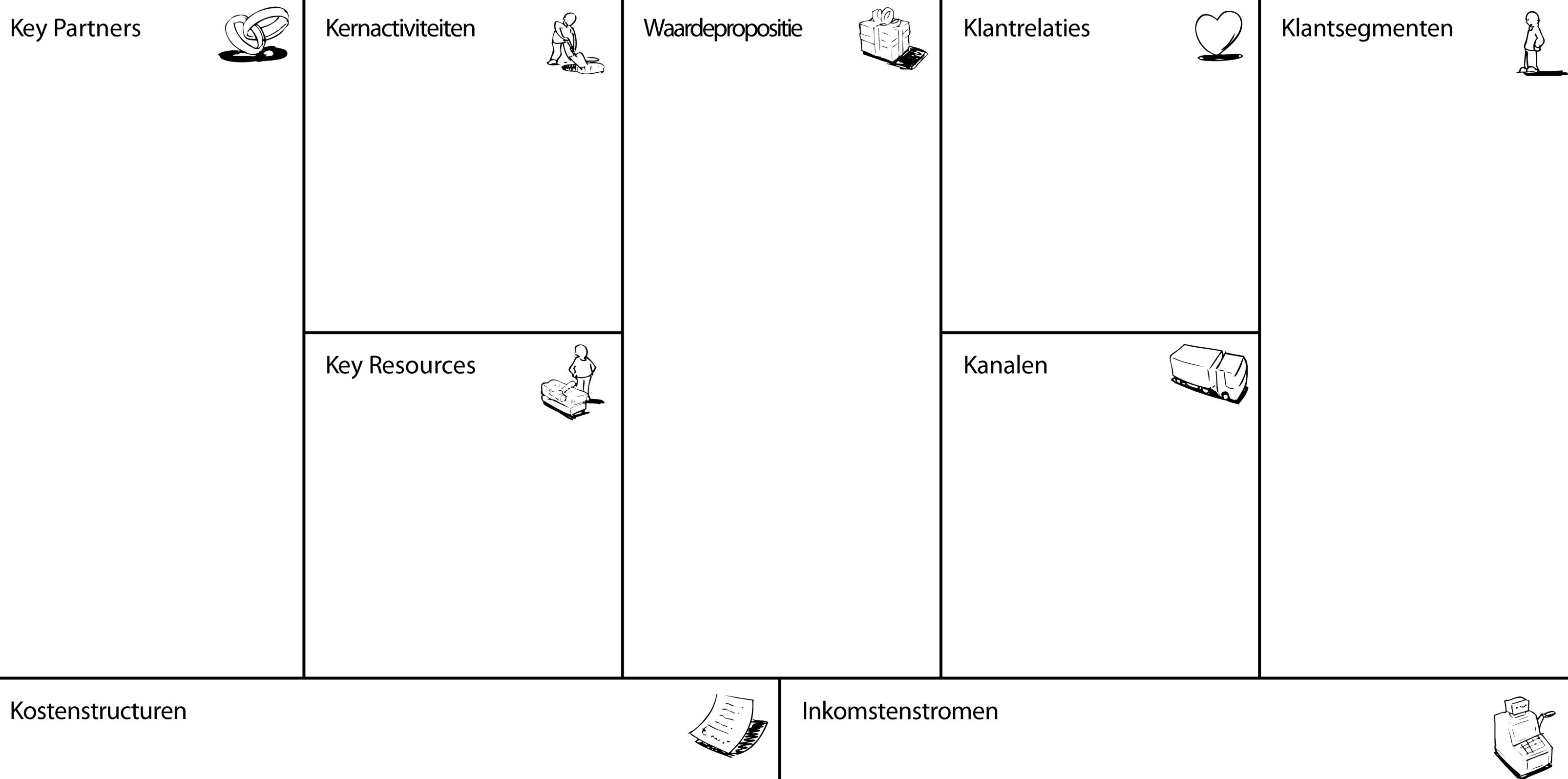
The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies



SWOT analysis Printing and Publishing

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Small businesses more flexible to satisfy customer demands. In publishing production networks characterised through flexible specialisation already visible. • Knowledge of and experience in how to target audiences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Small businesses lower absorptive capacity regarding process and product innovation due to lack of economies of scale and scope. • Short term contracts limit investments and innovation. • Individualisation of consumer markets leads to decrease of economies of scale. • Inability of publishing companies to develop new successful (online) business models. • Property rights not always secured properly. (publishing). • Heavy investments to keep both printed and online versions (publishing). • Attracting young readers remains a challenge (publishing).
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Added services in communication services. • Creation of value and production networks providing both specialisation and flexibility. • Individualisation of consumers leads to new and more differentiated market segments with differentiated profiles and media demands. • New media enable publishers to reach these target audiences. • Multimedia content development, multimedia design and distribution due to shift in media consumption. • Digitisation leads to lower printing costs and may enhance printing demand in small runs. • Catching up process in media and paper consumption in NMS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stronger competition, both intra-European and global. • Printing with a long-to-market vulnerable to relocation. • Restrictive legislation in advertising. • Environmental regulation regarding CO₂, inks, and paper use. • Growing environmental awareness with the public. • Growing importance of electronic delivery of media content (commercial and non-commercial information), causing substitution of printed media by Internet and mobile devices. • Consolidation upstream and downstream in the value chain (counts for printing). • High consolidation in the media market, with large global players. • Piracy of online, but also offline content, also in traditionally "safe sectors", such as newspapers.