



EL ARTE DE EMPRENDER



Ing. Karlita Muñoz Correa, MSc.
Ing. Diego Zavala Urquizo, MSc.

2017

Universidad Central del Ecuador
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Carrera de Comercio y Administración
Carrera de Pedagogías de las Ciencias Experimentales Informática

Dr. Nelson Rodríguez
Vicerrector Académico y de Posgrado de la Universidad Central del Ecuador

Dra. Ruth Páez Granja MSc.
Decana de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

MSc. Juan Carlos Cobos
Director de la Carrera de Pedagogías de las Ciencias Experimentales Informática

MSc. Mario Albarracín
Director de la Carrera Comercio y Administración

El Arte de Emprender

Autores:

Ing. Karlita Muñoz Correa, MSc.
Ing. Diego Zavala Urquiza, MSc.

Colaboradores:

Marielena Quezada
Roberto Aldaz
Jorge Santamaria

ISBN: 978-9942-945-59-4

Diseño y Diagramación:

Editorial Universitaria- Universidad Central del Ecuador

INTRODUCCIÓN

Ante el actual proceso de globalización y las exigencias a nivel mundial de las empresas en relación a la creatividad e innovación, las organizaciones exigen de sus empleados diversas características que les permitan ser más competentes consigo mismos, en ámbitos como el deporte, la cultura, el mundo laboral.

En la actualidad la situación del mercado laboral en el país es muy preocupante pues existe escasez de empleo en casi todos los sectores económicos. El índice de desempleo se ha incrementado y, ante la falta de oportunidades, miles de jóvenes no han logrado insertarse en el mercado laboral. Por ello, la sociedad actual demanda personas que realicen emprendimientos exitosos para contribuir a la generación de empleo e innovación.

Autores como Schumpeter (1911), economista austríaco, y Drucker (1964) administrador, consideraron que la innovación es una herramienta que determina los procesos de cambio como mecanismo para generar iniciativas en el campo empresarial y crear valor. Así, Drucker (1985) manifiesta que la innovación se la debe desarrollar como una disciplina que puede aprenderse y practicarse.

Las premisas mencionadas permiten reconocer la importancia a nivel mundial que tiene el emprendimiento. En el Ecuador el emprendimiento se halla contemplado en el ámbito legal, el cual regula e incentiva la actividad emprendedora en el país a través de la Constitución de la República (2008), en los artículos 283, 284, 302, 304 y 306; además, en el tercer eje del Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017), donde se contempla la transformación del sistema económico con el objetivo de que se convierta en un sistema social y solidario (objetivos 8 al 10); tal como se expresa en la actividad emprendedora prevista en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El libro de texto “El arte de emprender” está diseñado para aprender a emprender a manejar negocios de manera independiente. Se basa en las principales ideas conceptuales acerca de los fundamentos para una formación de futuros emprendedores, base primordial para la satisfacción de las necesidades para un buen vivir, además se incluyen ejercicios que facilitan la descripción de la idea emprendedora.

Este libro está dirigido a todas las personas interesadas en iniciar emprendimientos propios. Una de las estrategias

utilizadas es a través de la identificación de historias de éxito obtenidos por amigos, compañeros, colegas o conocidos que han triunfado por sus propios medios en el contexto ecuatoriano.

Este libro ayudará a determinar la posibilidad de conocer sus capacidades e intereses necesarios para ser emprendedor. Además, descubrirá igualmente información elemental y práctica para establecer un emprendimiento. Al revisar los ejercicios propuestos, descubrirá la utilidad, las motivaciones, los temores, la ansiedad, las aptitudes y actitudes que forman parte del proceso de creación de un negocio.

“El arte de emprender” comprende cinco capítulos en los cuales se consideran los siguientes temas:

El primer capítulo trata sobre el espíritu emprendedor. Se analizan teorías en el marco del proceso histórico y conceptos básicos sobre la administración. Además, se hace un repaso de las cualidades, perfil, características del emprendedor y las capacidades emprendedoras.

El segundo capítulo tiene ver con el proceso, etapas, pasos y técnicas para desarrollar la creatividad.

El tercer capítulo se refiere a las características, ventajas, desventajas, barreras, metodología del trabajo en equipo, así como también la diferencia de grupos de trabajo vs. trabajo en equipo.

El cuarto capítulo analiza cómo se conciben y valoran las ideas emprendedoras, partiendo de la imaginación, la creatividad y la innovación.

El quinto capítulo se refiere a Bussines Model Canvas, que permite desarrollar el plan de negocios sobre su idea de emprendimiento.

El propósito sustancial de los autores del texto “El arte de emprender”, se orienta hacia la consecución de los cambios concretos en las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los futuros emprendedores, a través del saber conocer, del saber ser y del saber hacer, cuestiones que orientan la formación integral de la juventud ecuatoriana.

Es un libro actualizado, con sustento científico y ejemplificaciones que guardan estrecha relación entre la teoría y la práctica. Además, cuenta con ejercicios generales para el trabajo colaborativo de los estudiantes, recursos tics (videos, lecturas, test, ejercicios) que permite a los estudiantes el refuerzo de cada una de las temáticas tratadas.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO.....	7
1 Introducción al emprendimiento.....	9
1.1 Historia de la administración.....	9
1.2 Escuelas del pensamiento administrativo.....	11
1.3 Administración.....	13
1.3.1 Concepto.....	13
1.4 Espíritu emprendedor.....	14
1.4.1 Emprender.....	14
1.4.2 Clases de emprendedores.....	15
1.4.3 Clases de emprendimiento.....	17
1.4.4 Mitos del emprendedor.....	19
1.4.5 Perfil del emprendedor.....	20
1.4.6 Emprender con éxito.....	22
1.4.7 Escenarios institucionales en donde se manifiesta el emprendimiento.....	22
1.4.8 Capacidad emprendedora.....	22
1.5 Ejercicios.....	26
CAPITULO 2: CREATIVIDAD.....	27
2 Creatividad.....	29
2.1 El proceso de la creatividad.....	29
2.1.2 Etapas del proceso creativo.....	30
2.1.2 Diagrama de flujo para la solución de problemas.....	31
2.1.3 Pasos para incrementar la creatividad.....	32
2.2 Tipos de creatividad.....	34
2.3 Características de las personas creativas.....	34
2.4 Técnicas para desarrollar la creatividad.....	36
2.5 Barreras de la creatividad.....	37
2.6 Ejercicios.....	40
CAPITULO 3: TRABAJO EN EQUIPO.....	41
3 Trabajo en equipo.....	43
3.1 Grupos de trabajo vs. Equipos de trabajo.....	44
3.2 Características del trabajo en equipo.....	45
3.3 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.....	47
3.3.1 Ventajas del trabajo en equipo.....	47
3.3.2 Desventajas del trabajo en equipo.....	49
3.4 Por qué fracasan los trabajos en equipo.....	51
3.5 Metodología del trabajo en equipo.....	53
3.6 Ejercicios.....	56
CAPITULO 4: GENERACIÓN DE LA IDEA EMPRENDEDORA.....	59
4 Idea emprendedora.....	61
4.1 Pasos de la idea de negocio.....	63
4.2 Recomendaciones para estimular la mente.....	65
4.3 Ejercicios.....	66
CAPITULO 5 BUSINESS MODEL CANVAS PLAN DE NEGOCIO.....	69
5 Business Model Canvas.....	71

5.1	Proceso del modelo.....	72
5.2	Caso de éxito.....	75
5.3	Ejercicios.....	77

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
---------------------------------	----

Cuadro de Tablas

Tabla 1. <i>Modos de producción</i>	9
Tabla 2. <i>Surgimiento del pensamiento administrativo</i>	11
Tabla 3. <i>Tipos de emprendedores de acuerdo la personalidad</i>	15
Tabla 4. <i>Clases de emprendimiento</i>	17
Tabla 5. <i>Cualidades del emprendedor</i>	20
Tabla 6. <i>Competencias emprendedoras</i>	23
Tabla 7. <i>Pautas para desarrollar la creatividad</i>	33
Tabla 8. <i>Barreras de la creatividad</i>	37
Tabla 9. <i>Grupos de trabajo vs. Equipos de trabajo</i>	44
Tabla 10. <i>Problemas que afectan la productividad de los trabajos en equipo</i>	51
Tabla 11. <i>Conflictos del trabajo en equipo</i>	52
Tabla 12. <i>Metodología del trabajo en equipo</i>	54
Tabla 13. <i>Proceso Business Model Canvas</i>	72
Tabla 14. <i>Modelo negocio Canvas: Roo Mate Hotels</i>	75

Cuadro de Figuras

Figura 1. Etapas del proceso creativo.....	30
Figura 2. Etapas del proceso creativo.....	31
Figura 3. Pasos para incrementar la creatividad.....	32
Figura 4. Tipos y niveles de creatividad.....	34
Figura 5. Obstrucción de la creatividad.....	38
Figura 6. Acciones para motivar el trabajo en equipo.....	46
Figura 7. Desventajas del trabajo en equipo.....	50
Figura 8. Ventajas del trabajo en equipo.....	50
Figura 9. Fases del trabajo en equipo.....	53
Figura 10. Nacimiento de las ideas.....	61
Figura 11. Estimular la mente para innovar.....	65
Figura 12. Lienzo de Canvas.....	71

INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO

CAPÍTULO I

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar las actividades de este capítulo, el estudiante:

- Identificar a la administración como disciplina profesional.
- Reconocer la influencia y aportaciones tanto de diferentes culturas como de momentos históricos en la administración de instituciones, estados, imperios, empresas.
- Conocer la definición de la palabra emprendedor
- Enumerar las características de las personas emprendedoras
- Diferenciar los tipos de emprendedores existentes.
- Identificar sugerencias para emprender.

1 INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO

1.1 Historia de la administración

Una de las acciones observadas a lo largo de la historia es la coordinación de esfuerzos de los seres humanos. Su ingenio, adaptabilidad y organización han permitido el desarrollo de las sociedades.

La organización ha sido parte inherente del ser humano. Data desde su misma aparición, desde sus épocas de nómada hasta su asentamiento definitivo como sedentario; esto sin duda contribuyó en el mejoramiento de su condición de vida gracias a la socialización de su entorno. Parte de ese estilo de organización es estudiado por la administración como un medio para gestionar el trabajo, la jerarquización de la autoridad y la implementación de la filosofía en las metas y logros en la sociedad.

La administración ha evolucionado con el paso del tiempo gracias a las aportaciones de varios personajes y su participación en el contexto histórico social. Por tal motivo, la administración se entiende en términos de cómo las personas han solucionado los problemas a través de los tiempos utilizando el proceso de *planificar, organizar, dirigir y controlar*, vigente hasta estos días.

A continuación, se presenta brevemente las etapas que dieron origen a la administración:

Tabla 1. *Modos de producción*

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
A) COMUNIDAD PRIMITIVA 	División natural del trabajo (sexo, edad). División social del trabajo. 1ra. (caza-pesca) y (agricultura y pastoreo). 2da. (caza-pesca) y (agricultura, pastoreo y oficios). 3ra. Excedente económico (aparición del trueque y comerciantes).
B) MODO ASIÁTICO 	Régimen despótico tributario. Explotación del hombre por el hombre. Comunidad explota colectivamente a otra. La tierra es propiedad común. La agricultura y la ganadería se convirtieron en la forma de producción. Marx lo llamó la esclavitud general.
C) ESCLAVISMO 	Administración bajo estricta supervisión y sanción de tipo físico. Privatización de los medios de producción. Explotación del hombre por el hombre. Mercaderes (aparece la moneda como mecanismo de intercambio de productos). Auge de la filosofía, astronomía, matemáticas y otras ciencias.

D) FEUDALISMO



Aparece el siervo (servidumbre) y el señor feudal.

Feudo, es un contrato donde una porción de tierra más o menos amplia que le pertenece al señor (feudal) a cambio de que preste servicios militares al rey o jefes militares de más alta jerarquía.

Renta de tierra (especies, trabajo o dinero).

Sistema natural cerrado; se producía para satisfacer las necesidades del feudo y no para vender.

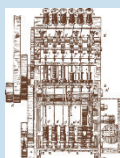
Aparición de talleres artesanales (maestros, oficios y aprendices).

Oficios organizados en gremios, antecedentes de los sindicatos.

Las ciudades surgen cuando se desarrollan los burgos a orillas de los feudos, representando centros comerciales y artesanales.

El sistema feudal dura prácticamente toda la Edad Media, del siglo V al XV.

E) CAPITALISMO



El capitalismo se encuentra dividido en dos fases:

Pre-monopolista o libre competencia:

Los capitalistas tienen su capital en la esfera del comercio (capitalismo comercial); luego amplió sus funciones a la producción, principalmente la manufactura. A finales del siglo XVIII la producción mecanizada alcanzó un gran auge.

Máquina de vapor (James Watt-1776).

1780-1860, época del carbón y del hierro.

1860-1940, acero y electricidad.

Máquina de hilar, telar mecánico, máquina desmontadora de algodón, sistemas de fabricación, transporte y comercio.

Telégrafo (Alejandro Graham Bell).

Motor de combustión interna (Daimler) Benz y Ford.

Imperialismo:

Concentración de la producción y el capital (monopolios).

Fusión del capital bancario con el industrial.

Exportación del capital a diferencia de las mercancías.

Formación de asociaciones internacionales monopolistas de capitales, las cuales se reparten el mundo.

Repartición del mundo entre las potencias capitalistas más importantes.

F) SOCIALISMO

Modo de producción desarrollado en el siglo XX como consecuencia del rompimiento de las relaciones sociales capitalistas.

Fuente: Méndez, J. (2005). *Fundamentos de la economía*. México: Editorial McGraw Hill.



Recursos TIC:

Historia de la Administración

<https://www.youtube.com/watch?v=UM-wuLaVFM0>



1.2 Escuelas del pensamiento administrativo

Muchas y distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran la *jungla de la teoría de la administración*. A continuación, se exponen los diferentes modelos de análisis administrativo. Así, la tabla 2 resume las principales contribuciones de autores y practicantes de la administración.

La jungla de la teoría de la administración.
Lucha entre los diferentes conceptos, técnicas y aplicaciones que se le dio a la ciencia de la administración.

Tabla 2. Surgimiento del pensamiento administrativo

AUTOR, TÍTULO Y AÑO DE OBRAS IMPORTANTES	PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
Administración Científica	
Frederick W. Taylor Shop Management (1903) Principles of Scientific Management (1911) Testimony before the Special House Committee (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo; el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Sugería la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt, insistió en la necesidad de la capacitación del personal.
Frank y Lilian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Era psicólogo industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de la personalidad y necesidades de los trabajadores.
Teoría de la Administración Operacional Moderna	
Henri Fayol Administration Industrielle et Generate (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración como una ciencia. Formuló 14 principios de la administración, como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i> .
Ciencias del Comportamiento	
Hugo Munsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración.
Walter D. Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.

Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
-------------------------------------	--------------------------

Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)

Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
---	---

Teoría de Sistemas

Chester Barnard

La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.

Pensamiento Administrativo Moderno

Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
-------------------------	--

Laurence Peter (1969)

Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.

William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
----------------------	--

Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)

Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw Hill, p. 17.



Recursos TIC:

Historia de las Escuelas de la Administración
<https://www.youtube.com/watch?v=0fxtidgHdgQ>



1.3 Administración

1.3.1 Concepto

Como se ha analizado, la influencia del pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. y Lillian M. Gilbreth, Henri Fayol, Max Weber, entre otros, fue clave para impulsar la enseñanza de la administración como ciencia dentro de las sociedades.

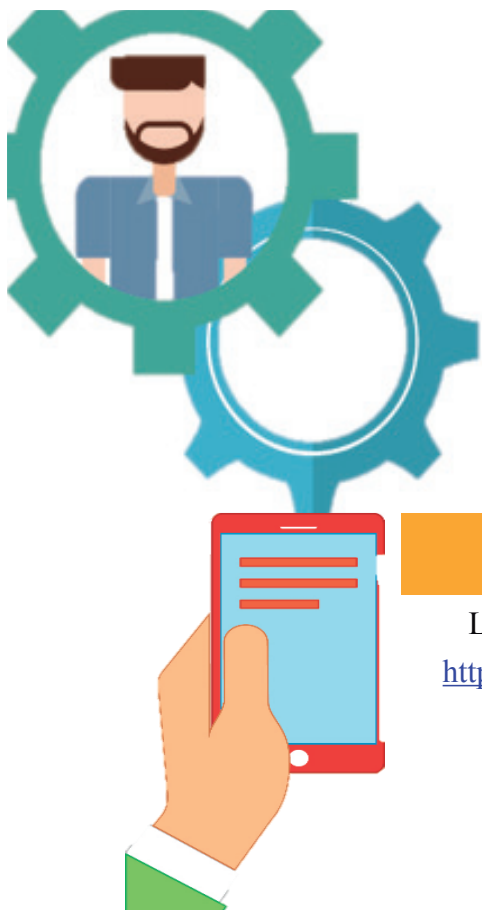
A continuación, se define a la administración de acuerdo a diversos autores:

Según Terry y Stephen (1997) la administración es el “proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control que son desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos” (p. 22).

Para Reyes (2011) la administración es el “conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” (p. 14).

De acuerdo con Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) la administración es el “proceso mediante el cual se diseña un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

La administración es una ciencia, que emplea técnicas y procedimientos para planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento, estructura y rendimiento de las organizaciones sociales, gestionando de manera óptima los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, económicos etc.) para lograr las metas y objetivos propuestos por la organización con responsabilidad social y ambiental.



Recursos TIC:

La administración: una invención del siglo XX
<https://www.youtube.com/watch?v=UIZbycOuTPs>



1.4 Espíritu emprendedor

1.4.1 Emprender

Emprender es un término que conlleva varias connotaciones, de acuerdo al contexto que sea utilizado. Así, en el ámbito de los *negocios* el emprendedor es un empresario, el cual se convierte o no en el propietario de una *empresa*. Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios. Para Schumpeter el “emprendedor es aquel que favorece el desarrollo de nuevas aplicaciones aún desconocidas en el entorno económico, buscando la valorización de los resultados del progreso científico y técnico” (Camacho, 2007, p. 278).

Negocio:

Es la actividad de intercambio de bienes o servicios que se realiza para tener un beneficio económico.

Empresa:

Es una unidad organizada y productiva dedicada a desarrollar actividades económicas con o sin ánimo de lucro.

De igual manera, según Shefsky (1997) y Baumol (1993) (como se citó en Ibáñez, 2001), el emprender es necesario en el ámbito de la economía, en una actividad que sea novedosa, realizada por personas que tienen diferente forma de hacer las cosas, huyen de la rutina y tienen capacidad de crear e innovar.

Maldonado (2012) expresa que “Un emprendedor es una persona que enfrenta con resolución acciones difíciles y que está dispuesto a asumir riesgos económicos o de otra índole, especialmente en el campo de la economía finanzas y negocios” (p. 13).

Otro punto de vista tiene el término emprender en el ámbito académico. Según Alcaraz (2006) el emprender “denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permite mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos” (p. 1).

Amaru (2008) lo define como una “persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas” (p. 4).

Como hemos visto anteriormente, existen diversas formas de definir y entender el término *emprender*, sin embargo, algunos autores coinciden que el vocablo se deriva de la palabra francés *entrepreneur* que significa pionero.

Por ello es necesario mencionar que, si bien el emprendimiento se lo ha concebido como la generación de una idea que será transformada en un plan de negocio y posteriormente, con la puesta en práctica del mismo, el fomento del emprendimiento va más allá del ámbito económico debido a que permite desplegar *actitudes, habilidades y atributos* para la creación de valor desde los diversos ámbitos y disciplinas. Por ejemplo, la democracia participativa, la autogestión, la práctica solidaria, el desarrollo local y la sustentabilidad (Audiffred y Saldaña, 2012).

Actitud empresarial:

Es el comportamiento o modo que toma el empresario para enfrentar retos que lo llevarán a mejorar.

Habilidades empresariales:

Son aquellas prácticas adquiridas que se coordinan para implementar el estudio y el análisis de la estructura propia de la empresa.

Atributos empresariales:

Características que tiene el empresario que lo identifican y lo distinguen de otros, para comandar de una forma inherente a su naturaleza.

1.4.2 Clases de emprendedores

Para Schollhanmmmer (1980), los emprendedores se pueden dividir en cinco tipos de personalidades:

Tabla 3. *Tipos de emprendedores de acuerdo la personalidad*

TIPOS DE EMPRENDEDORES	CARACTERÍSTICAS
Emprendedor administrativo	Usa la investigación para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
Emprendedor oportunista	Busca las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que lo rodean.
Emprendedor adquisitivo	Se mantiene en continua innovación permitiéndole crear y mejorar lo que hace.
Emprendedor incubador	Busca nuevas oportunidades, prefiere la autonomía, por lo que crea unidades independientes que en ocasiones se convierten en nuevos negocios, incluso a partir de los existentes.
Emprendedor imitador	Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Fuente: Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: Editorial McGraw Hill, p. 5.

Según la razón por la que emprenden existen dos clases de emprendedores:

A. Emprendedores que aprovechan una oportunidad, existiendo dos categorías:

- Quienes eligen el emprendimiento como profesión, son independientes y lo hacen parte de su profesión como su fuente de sustento.
- Quienes eligen el emprendimiento como una ocupación transitoria, inician con actividades aprovechando una oportunidad pasajera.

B. Emprendedores por necesidad:

- Son emprendedores que realizan el emprendimiento como la única manera de subsistir; inicialmente no eligen ser emprendedores, sino que lo hacen como única alternativa para obtener ingresos económicos.



Recursos TIC:

Ejemplos de tipos de emprendedores:

<https://www.youtube.com/watch?v=xrr3UAFOnPg>



Lectura 1: La AEI reconoció ideas de más emprendedores

El ecosistema emprendedor tuvo una cita especial la semana pasada en la segunda entrega de los premios AEI, organizado por la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AEI).

El primer premio fue para Tippytea Blends, una iniciativa de Guillermo Jarrín que elabora y comercializa té de alta gama hecho en Ecuador. Este proyecto cuenta con el apoyo del Fideicomiso para el Emprendimiento e Innovación, EDES Business School de la Universidad Técnica Particular de Loja, Corporación Favorita y Crisfe.

El emprendimiento de Jarrín, ingeniero comercial graduado de la Universidad de Las Américas, abrió sus puertas hace tres años, en septiembre del 2013, y ahora cuenta con más de 45 variedades de té, más mezclas. Además, cuenta con cuatro locales propios: tres en Quito y uno en Guayaquil.

El segundo lugar fue para Lassis's. Se trata de un proyecto de siembra, cosecha, procesamiento y producción y venta de distintas especies, genera mostaza de alta calidad con ingredientes libres de colorantes, preservantes, gluten y transgénicos. Este emprendimiento, dirigido por Juan José Lassis, desarrolló una semilla de mostaza adecuada y establecida para el clima y altura de Ecuador. Este proyecto es apoyado por Crisfe, EDES Business School y Corporación Favorita.

El tercer premio se lo llevó Ethnicksnacks, el emprendimiento de María Soledad Casares que elabora snacks andinos saludables, nutritivos e innovadores, utilizando materia prima autóctona. Ella tiene como proveedores a comunidades indígenas. La iniciativa cuenta con el respaldo de Carana y Corporación Favorita.

Los ganadores recibirán capacitación para potenciar sus emprendimientos. También, se reconoció el trabajo de Alimentarte, Easy Dry, Intelligent Nutrition, Iwia Guayusa, Milano, Natú, Tinku Juegos, Savilar, Speed App.

Para Camilo Pinzón, presidente de la Corporación para el Emprendimiento y la Innovación del Ecuador, el emprendimiento y la innovación son el camino hacia el futuro de los negocios. También, señaló que existen estudios que aseguran que el 40% de las empresas con mayores ventas van a desaparecer para el 2025. “¿Cómo evitar eso? Con emprendimiento e innovación.

Fuente: Semanario Líderes, 28 de noviembre de 2016.



1.4.3 Clases de emprendimiento

Así como existen varios tipos de emprendedores, también existen diversas clases de emprendimientos, que varían de acuerdo a la naturaleza.

Tabla 4. *Clases de emprendimiento*

CLASES DE EMPRENDIMIENTO	DESARROLLO Y ALCANCE
Empresarial tradicional	Produce bienes que se comercializan en la actualidad, ofrece mejores precios y una mejor atención a sus clientes.
Innovador	Inicia en las universidades o centros de investigación, desarrolla productos innovadores, crea un nuevo mercado.
Comercial	Vende productos que le entregan terceros, su diferencia radica en la atención y servicio que da a los clientes.
De servicios	Es el más común de los emprendimientos, se basa en la venta de habilidades.
Tecnológico	Crea productos, servicios y contenidos para aparatos móviles y trabaja en base a nuevas tecnologías.
Profesional	Comercializa conocimientos profesionales específicos.
Social	Busca obtener ganancias para satisfacer las necesidades de la sociedad donde se desarrolla.

Fuente: Salazar I. y González F. (2013). *Desafíos, emprendimiento y gestión*. Ecuador: Santillana.

Lectura 2: Innovación en la cosmetología

Reinventarse, pero a su vez mantener su presencia entre sus clientes. Ese reto se planteó la compañía farmacéutica ecuatoriana Rocnarf, que lleva 40 años en el mercado con una oferta de marcas de medicamentos. Bajo ese pensamiento, la compañía decidió entonces incursionar en el sector de la dermocosmetología. En el 2009, Rocnarf, creada en Guayaquil, puso en marcha su idea.

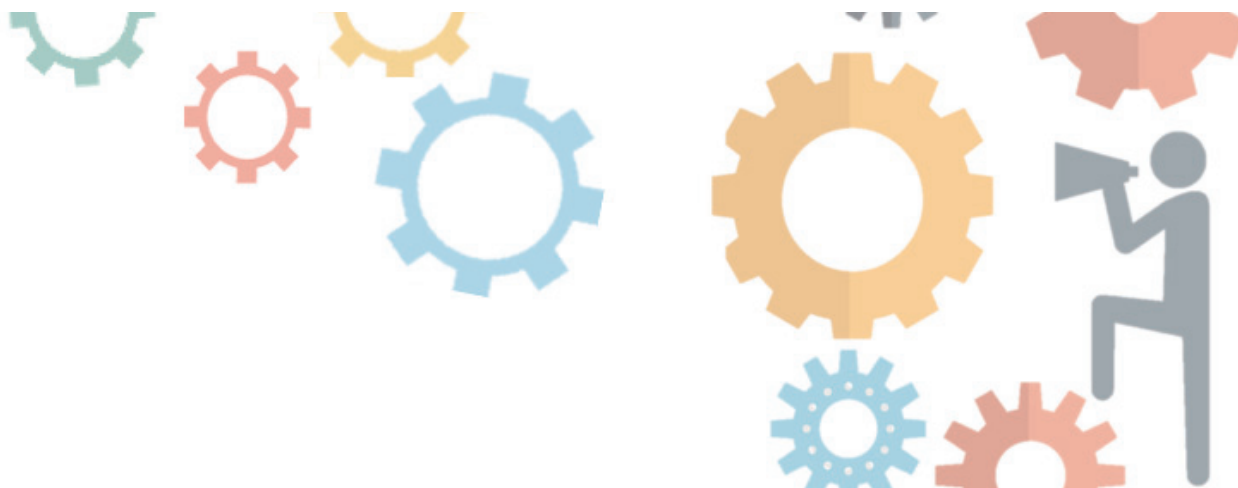
Así nació Cresens, que hoy maneja cinco marcas para el cuidado externo y nutrición de la piel. Para Francisco Cordero, gerente general de Rocnarf, la dermocosmética es un área cuyo interés crece en Ecuador. Él considera que la cosmética como se la conocía antes, ha ido evolucionando desde la simple oferta de maquillajes. “Ahora cada vez más los productos para la piel demandan de un mayor desarrollo, con la incorporación de mejores principios activos y muchos estudios clínicos antes de salir al mercado”.

En ese proceso de ampliar su presencia en el mercado nacional, Cresens hizo un convenio con una compañía suiza del sector para el desarrollo en el país de una línea de productos de uso oral para el mejoramiento de las características de la piel. El producto fue bautizado como Dermanutrix, y se lo empezó a exportar a Europa y países de la región. La posterior desvinculación de la firma suiza reorientó el producto hacia el mercado interno.

Cresens no se quedó allí. Con la infraestructura de Rocnarf en cuanto a laboratorios, en el 2014 la joven firma emprendió en el desarrollo de una nueva línea, que bautizó como Biofemme. Estos son productos dirigidos al cuidado integral del cutis femenino. Su estrategia se basó en crear un artículo que compitiera con marcas internacionales, pero con ingredientes de similares características. Para la nueva propuesta se creó además un envase minimalista, de colores rosa y blanco. Todo ello implicó para la firma una inversión inicial de alrededor de USD 600 000.

La oferta actual de esta línea de la empresa consiste en una crema hidratante, un gel crema hidratante, un gel limpiador, un aceite limpiador y un removedor de maquillaje para el entorno de los ojos. Ana Cristina Cordero, considera que la ventaja de su línea dermocosmética es que los clientes pueden disponer de un producto de calidad en Ecuador, pero a un menor costo. “No necesitan importar, pueden encontrarlos en varios canales de ventas en cualquier momento para su rutina diaria de limpieza”.

Fuente: Semanario Líderes, 29 de noviembre de 2016.



1.4.4 Mitos del emprendedor

Según Urbano y Toledano (2008) “Un mito es un relato de hechos maravillosos protagonizado por personajes sobrenaturales o extraordinarios. Los mitos forman parte del sistema religioso de una cultura, la cual los considera historias y verdades” (p. 184).

Mito 1

“El emprendedor nace o se hace”

El proceso de emprender, es fundamentalmente el producto de la acumulación de habilidades y experiencias adquiridas a lo largo de la vida. Cualquier persona puede llegar a crear una empresa, pero la gran mayoría aprenden a través de la experiencia.

Mito 2

“El emprendedor es un temerario”

Emprendedores que calculan muy bien los riesgos que asumen, no solo suelen soportar el riesgo de llevar a cabo el proyecto empresarial, sino que también generan riesgos propios, se protegen y se aseguran de ellos

Mito 3

“El emprendedor busca el control y el poder sobre los demás”

Los emprendedores más que el poder, están guiados por la búsqueda de responsabilidades, logros, resultados, deseos de autorrealización, trabajar en su propio proyecto y cumplir sus sueños; suelen estar por encima de cualquier deseo de control sobre los demás.

Mito 4

“El emprendedor no puede trabajar en equipo”

Los emprendedores necesitan contar con un equipo de colaboradores, ya que el empresario que trabaja en equipo, es consciente de sus limitaciones y a la vez se rodea de los mejores profesionales.

Mito 5

“El emprendedor es un egoísta lo único que busca es su propio beneficio”

Los grandes emprendedores construyen una organización capaz de emplear a diversas personas y ayudarlas a obtener mayores beneficios.



Recursos TIC:

Mitos del emprendedor

<https://www.youtube.com/watch?v=plvzo5zsJx8>



1.4.5 Perfil del emprendedor

Algunos autores coinciden que los emprendedores tienen una serie de características que los diferencian del resto de las personas:

Tabla 5. *Cualidades del emprendedor*

Cualidades del emprendedor	
1. Factores motivacionales	• Necesidad de logro. • Necesidad de reconocimiento. • Necesidad de desarrollo personal. • Percepción del beneficio económico. • Baja necesidad de poder y estatus. • Necesidad de independencia. • Necesidad de afiliación o ayuda a los demás. • Necesidad de escape, refugio o subsistencia.
2. Características personales	• Iniciativa personal. • Capacidad de decisión. • Aceptación de riesgos moderados. • Orientación hacia la oportunidad. • Estabilidad emocional/ autocontrol. • Orientación hacia metas específicas. • Locus de control interno (se atribuye a sí mismo sus éxitos o fracasos). • Tolerancia a la ambigüedad/ incertidumbre. • Es receptivo en sus relaciones sociales. • Posee sentido de urgencia/tiempo valioso. • Honestidad/integridad y confianza. • Perseverancia/constancia. • Responsabilidad personal. • Es individualista. • Es optimista.
3. Características físicas	• Energía. • Trabaja con ahínco.

4. Características intelectuales	• Versatilidad/flexibilidad. • Creatividad/imaginación/innovación. • Búsqueda de la verdad e información. • Planificación y seguimiento sistemático de resultados. • Capacidad para analizar el ambiente (reflexión). • Visión comprensiva de los problemas. • Capacidad para solucionar problemas. • Planificación con límites de tiempo.
5. Competencias generales	• Liderazgo. • Orientación al cliente. • Capacidad para conseguir recursos. • Gerente/administrador de recursos. • Patrón de factores de producción. • Exige eficiencia y calidad. • Dirección y gestión de empresas. • Red de contacto. • Comunicación.

Fuente: Sánchez, A. (2003). *Perfil psicológico del autoempleado*. Universidad Complutense de Madrid.



Recursos TIC:

Qué es un emprendedor / Características

<https://www.youtube.com/watch?v=bL3tCdZBASE>



1.4.6 Emprender con éxito

Según Alcaraz (2006) para emprender con éxito se recomienda los siguientes pasos:

1. Responder a las siguientes preguntas para identificar gustos y preferencias, debido a que se ha demostrado que se tendrá éxito si se trabaja en lo que a uno le apasiona:

- ¿Qué me gusta hacer?
- ¿Qué estudios o capacitación tengo?
- ¿Qué sé hacer?
- ¿Qué habilidades poseo?
- ¿Qué experiencia tengo?
- ¿Qué planes tengo para el futuro?

2. Identificar claramente qué se desea hacer y cuáles son las metas que se espera alcanzar.

3. Eliminar los mitos y las barreras para emprender:

- Obstáculos económicos: pensar que, si no se tiene dinero, lo más probable es que uno fracase
- Barreras psicológicas: es natural tener miedo al fracaso, pero debes superarlo y saber que es un camino que se lo debe recorrer.
- Obstáculos culturales: en relación a la edad, género, patrones familiares etc.

4. Desarrollar un buen plan de negocio: es imprescindible realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el logro de los objetivos esperados.

5. Es hora de poner en práctica tu idea de negocio, pasar del dicho al hecho.

1.4.7 Escenarios institucionales en donde se manifiesta el emprendimiento

Existe una variedad de escenarios en donde el desarrollo de la cultura del emprendimiento puede lograr excelentes resultados, estos son los siguientes:

- Actividades académicas: generar y ejecutar acciones y estrategias que fortalezcan el proceso de inter-aprendizaje.
- Proyectos sociales: promover iniciativas dirigidas al mejoramiento de las condiciones sociales de una comunidad.
- Propuestas de mejoramiento del empleo y del medio ambiente: determinar los factores que afectan al medio ambiente, motivar acciones para reducir su impacto y generar una cultura de conservación y desarrollo sostenible.
- Entorno familiar: describir la situación familiar, con el objetivo de afianzar su función de cohesión social.
- Actividades culturales y artísticas: promover el desarrollo cultural y artístico, utilizando proyectos creativos e innovadores vinculados al mundo del arte.
- Actividades empresariales: identificar las oportunidades para la creación y ejecución de una idea empresarial que genere progreso con perspectiva auto sostenible.

1.4.8 Capacidad emprendedora

Todos los seres humanos somos emprendedores en mayor o menor grado. Pero algunas personas tienen ciertas habilidades que las diferencian del resto de la sociedad. Las habilidades son innatas

(nacen con el ser) y una habilidad bien fortalecida más tarde se vuelve competencia. Un hombre o una mujer con competencias bien desarrolladas alcanzan un talento único.

En la actualidad hay personas con un talento destacado para construir ideas, otras para acumular dinero, otras para cálculos financieros y científicos. Tal vez no estemos dentro de estos tres indicadores, pero ello no significa que no seamos emprendedores.

Si hablamos de emprendedor es habitual hablar de un hombre de negocios, pero las capacidades del emprendedor va mucho más allá de ser un simple empresario.

El emprendedor inicia un proyecto por su propia iniciativa utilizando su creatividad, habilidades y talentos.

Según Arroyo (2016), el emprendimiento:

“Es el proceso por el que se detectan nuevas oportunidades y/o se ponen en marcha acciones encaminadas a detectar oportunidades y/o generar nuevas actividades innovadoras, ya sean empresas, productos, procesos, formas de comercialización o formas de gestión, pudiendo asumir para ello riesgos controlados en situación de incertidumbre” (p. 113).

Para Rivera (2016), las competencias que a continuación se detallan son claves para el desarrollo estudiantil, laboral o empresarial de un emprendedor.

Tabla 6. *Competencias emprendedoras*

Competencias	
Competencias psicológicas individuales	Asumir riesgos Autonomía Compromiso Control interno Innovación Motivación al logro Orientación a las oportunidades Tolerancia a la ambigüedad
Competencias psicológicas colectivas	Capacidad de comunicación Capacidad de negociación Espíritu de equipo Liderazgo Planificación
Competencias cognitivas	Conocimiento de áreas específicas del negocio Educación formal Educación informal Experiencia previa
Competencias axiológicas	Creencias Valores Ética

Factores del entorno	Económicos Políticos-legales Tecnológicos Culturales Sociales
----------------------	---

Fuente: Rivera (2016)

1.4.8.1 Evalúo mi capacidad de emprender

Los emprendedores se exponen a varios inconvenientes en la búsqueda de sus sueños; sin embargo, se deriva la siguiente pregunta que muchas personas se hacen: ¿soy emprendedor? Para diagnosticar esto puede resolver el siguiente test:

Emprender:
La capacidad y actitud que tiene una persona de buscar oportunidades y crear objetivos, para brindar soluciones a las necesidades propias y colectivas tomando riesgos calculados.

Este test tiene la finalidad de autoevaluar sus características emprendedoras, como a la vez orientarle para fortalecer sus aspectos débiles.

TEST - DESCUBRE TUS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

Instrucciones:

Para realizarlo adecuadamente, deberá evaluar de uno a cinco puntos cada una de las frases. La puntuación 5 significa que la frase describe exactamente su personalidad y la 1, que no corresponde con sus características. La escala de puntuaciones está representada por las siguientes categorías.

5. Definitivamente sí
4. Probablemente sí
3. Indeciso
2. Probablemente no
1. Definitivamente no

Deberá contestar con una X, con la mayor sinceridad para que los resultados que correspondan a su realidad puedan obtener conclusiones valederas.

CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS	5	4	3	2	1
1. Frecuentemente tengo ideas originales y las pongo en práctica.					
2. Cometo errores y me equivoco, pero sé que puedo hacer bien las cosas.					
3. Cuando quiero algo, insisto hasta que lo consigo.					
4. Cuando invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganancias que en un depósito a plazo fijo.					
5. No me resulta difícil encontrar varias soluciones a un mismo problema.					
6. Puedo resolver problemas rápidamente, incluso bajo presión.					
7. Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que hago.					

8. Creo firmemente en que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer.

9. Creo firmemente que, si la primera vez no lo logro, debo intentarlo una y otra vez.

10. Cuando pienso en emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido.

11. Cuando me enfrento a un problema, me gusta encontrar nuevas maneras para resolverlo.

12. Me considero una persona ingeniosa, especialmente cuando se presentan situaciones difíciles.

13. Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas.

14. No me desaliento si encuentro obstáculos para alcanzar mis metas.

15. Considero que a veces el riesgo es estimulante.

16. Estoy convencido de mis capacidades y sé muy bien cómo explotarlas.

17. Creo en el refrán: “quien no arriesga no gana”

18. Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades.

19. Aunque no alcance mis objetivos en poco tiempo, no pierdo el interés.

20. Me entusiasma realizar cosas nuevas e inusuales.

21. Creo que en la vida hay que tomar riesgo para ganar más o alcanzar metas más altas.

22. Frecuentemente encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas.

23. Soy bueno enfrentando una gran cantidad de problemas al mismo tiempo.

24. Considero que la perseverancia es importante para llegar al éxito.

25. Me siento seguro, incluso cuando alguien critica lo que he hecho.

SUMATORIA

TOTAL

Fuente: Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: Editorial McGraw Hill, p. 7.



Recursos TIC:

Test de capacidad emprendedora

<http://www.asesoresenfranquicias.com/test.html>

<http://www.cepvi.com/index.php/test/test-generales/eres-una-persona-emprendedora>



Resultados:**Menor o igual a 40 puntos***Perfil bajo*

Si obtuviste este tipo de perfil, no quiere decir que no puedas arriesgarte a un emprendimiento; pero, antes de hacerlo, deberás poner especial atención a aquellos ítems que valoraste con los puntajes menores para fortalecer dichas áreas.

Mayor que 40 y menor que 80 puntos*Perfil medio*

Tienes potencial emprendedor, pero aún debes esforzarte en los aspectos menos desarrollados para asegurar mejores resultados en tus emprendimientos.

Más de 80 puntos*Perfil elevado*

Eres un emprendedor nato. No lo piense más y comienza a materializar tus ideas. Seguramente tendrás mucho éxito.

1.5 Ejercicios

1. Identifique y describa una historia empresarial exitosa de un amigo, colega o empresario que conozca.
2. Describa las cualidades personales de autoestima, visión, propósito, compromiso y contribución que reconozca frente a emprendimientos que haya realizado.
3. Haga una valoración sobre lo que piensa, siente, y confía de sí mismo y la forma de ser o aparentar el éxito.
4. Examine las características personales y empresariales del producto o servicio en el entorno donde actúa usando la matriz FODA.
5. Analice la capacidad para retener clientes, negociar, coordinar labores, cumplir obligaciones legales, manejar sistemas informáticos, diseñar procesos, innovar, crear valor y capacidad de relaciones humanas.
6. Analice su personalidad: es optimista, es líder, es filosófico, planificador y tiene gran capacidad de trabajo.
7. Realice un inventario (lista) de conocimientos administrativos, de marketing, relaciones humanas, capacidad de comunicación y conocimientos técnicos.
8. Su carácter es: ¿tolerante, proactivo, innovador, objetivo o disciplinado? ¿Tiene visión de negocios, técnica de trabajo, metodología de ejecución, se relaciona fácilmente, posee conocimientos empresariales y capacidad para poner en práctica el conocimiento, es de actitud positiva?

CREATIVIDAD

CAPÍTULO II

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar las actividades de este capítulo, el estudiante:

- Conocer la definición de creatividad.
- Señalar cuáles son los diferentes tipos de creatividad
- Describir técnicas para incrementar la creatividad.
- Enumerar las características de las personas creativas.
- Identificar las barreras que limitan la creatividad.



2 CREATIVIDAD

La creatividad es un proceso mental que consiste en la capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente único y original (Alcaraz, 2011, p. 10). En referencia al punto de vista empresarial, una compañía es creativa cuando sus empleados realizan algo nuevo y potencialmente práctico sin necesidad de que se les muestre o enseñe de forma directa.

Proceso Cognitivo:
Es el proceso mental, por el cual una persona canaliza la información adquirida por los sentidos para: almacenarla, asociarla, reconstruirla y utilizarla en el análisis o síntesis.

Otros autores manifiestan que la creatividad es la capacidad para ver nuevas posibilidades en todo lo que está alrededor, observar las cosas de manera diferente a su apariencia y visualizar lo que no existe, pero que pudiera ser.

Al analizar el párrafo anterior y asociarlo con el acto de emprender, nos damos cuenta que el emprendedor debe tener la capacidad de ser creativo, con el fin de dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como hacerla crecer, consolidar y perdurar en el tiempo.

2.1 El proceso de la creatividad

Si la creatividad no es producto de la herencia genética, entonces todas las personas pueden incrementarla, por lo que es fundamental que el emprendedor deba capacitarse para generar ideas innovadoras con el objetivo de generar proyectos de éxito.



Recursos TIC:

¿Qué es y para qué sirve la creatividad?

<https://www.youtube.com/watch?v=inTHGQ61LEk>



2.1.2 Etapas del proceso creativo

Existen algunos modelos de autores en relación al proceso creativo. La figura 1, refleja las etapas del proceso creativo. Según Guilera (2011) las etapas del proceso creativo son:

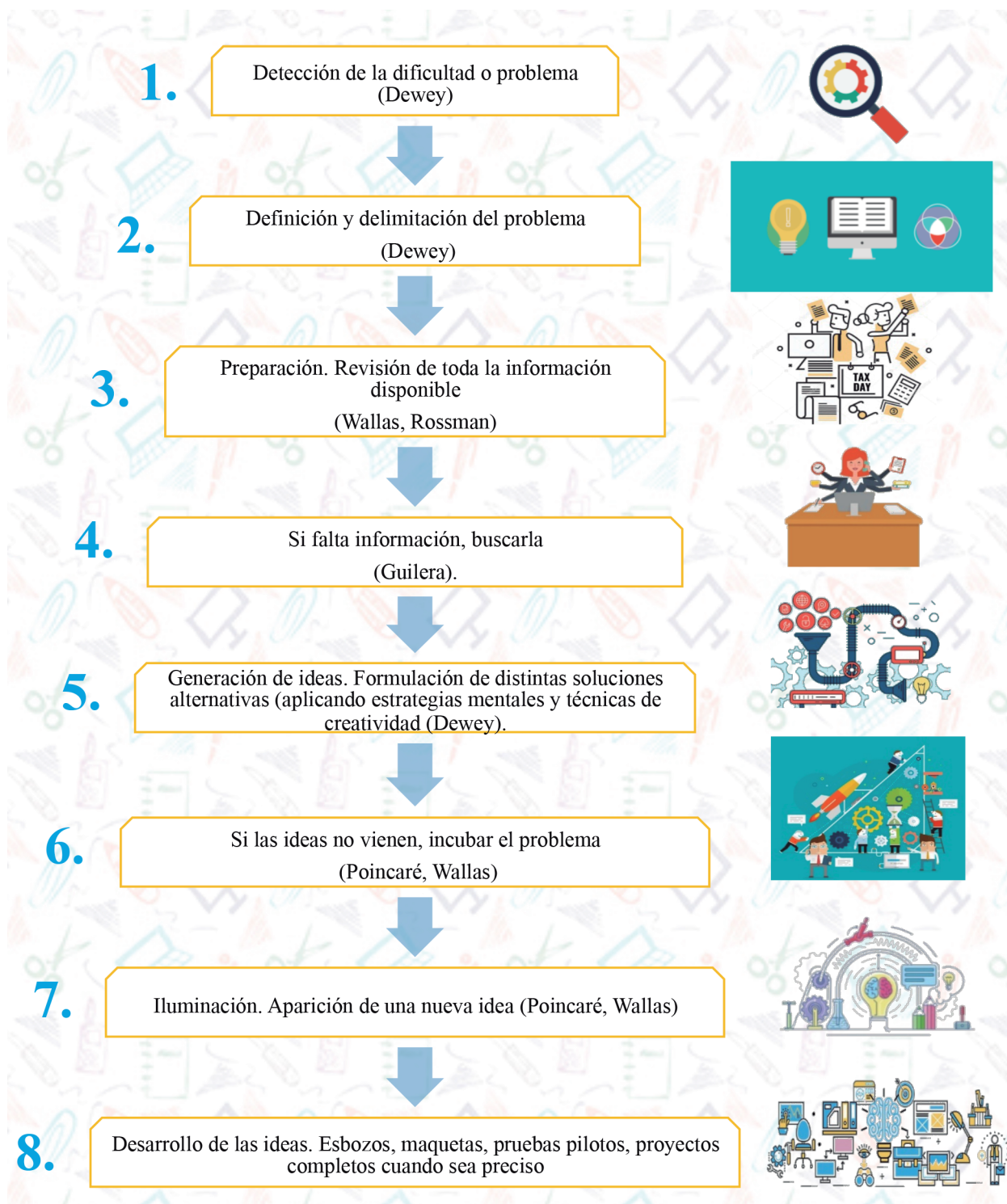


Figura 1. Etapas del proceso creativo

2.1.2 Diagrama de flujo para la solución de problemas

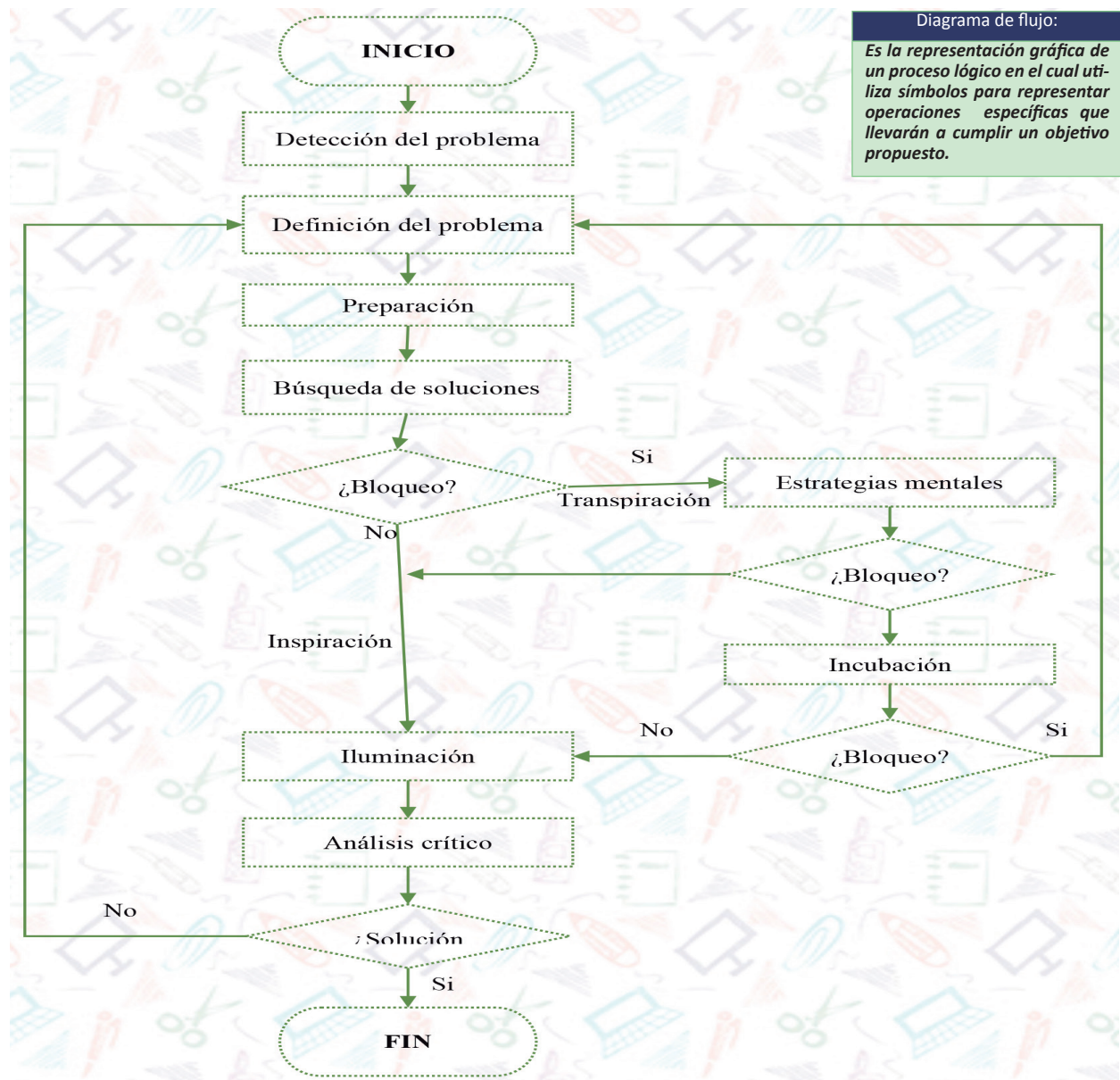


Figura 2. Etapas del proceso creativo

Fuente: (Guilera, 2011, p. 44).



Recursos TIC:

Lectura: Atrévete a ser creativo

Pasos para ser creativos

<http://www.redalyc.org/pdf/551/55124596017.pdf>



2.1.3 Pasos para incrementar la creatividad

El proceso creativo es una herramienta excelente que permite buscar soluciones a los problemas cotidianos o específicos. Alcaraz (2011) menciona e incluye los siguientes pasos:

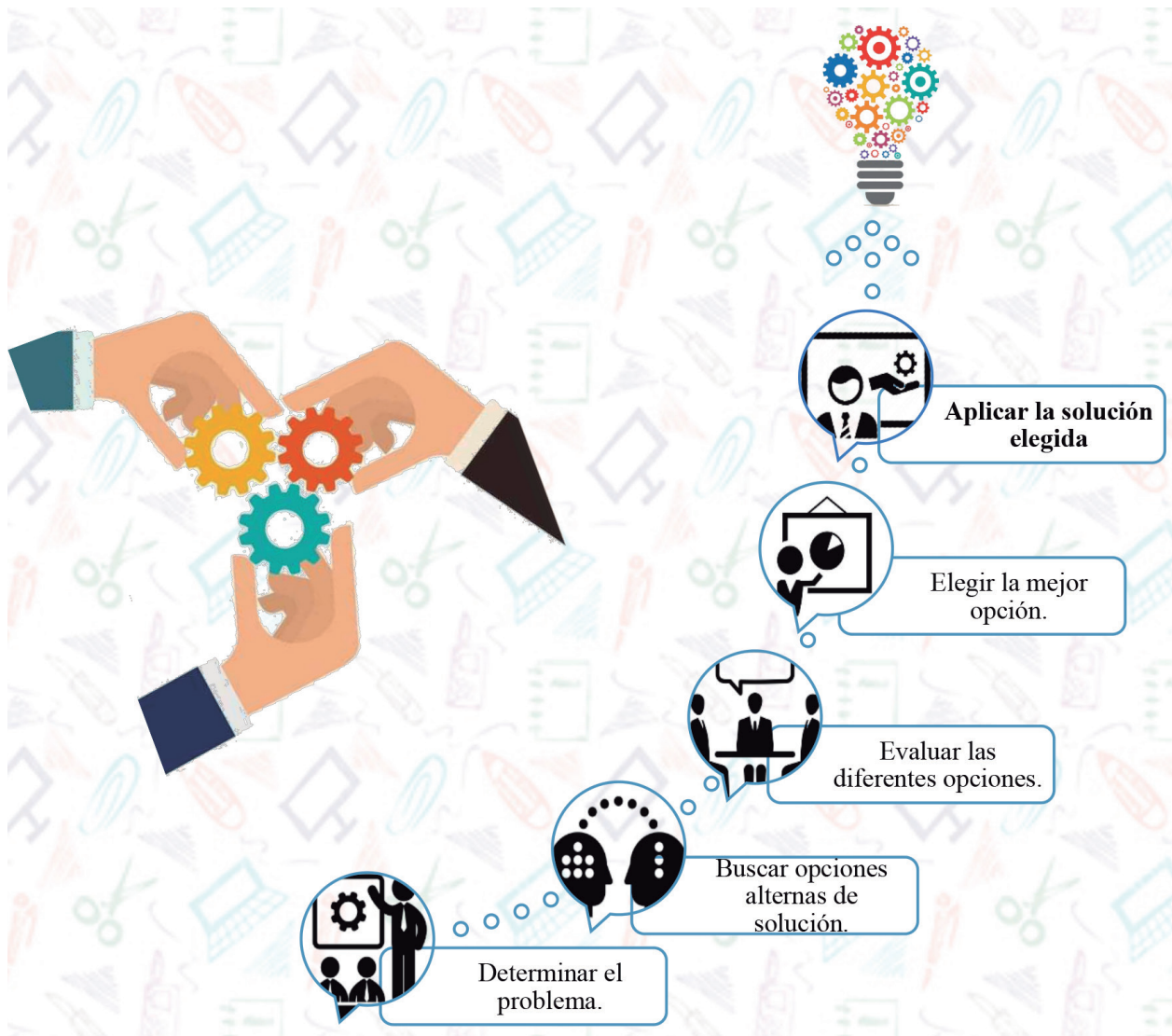


Figura 3. Pasos para incrementar la creatividad

Fuente: (Alcaraz, 2011, p. 12).

A continuación, se enlista algunos consejos que ayudan al emprendedor a aprovechar y desarrollar la creatividad:

Tabla 7. *Pautas para desarrollar la creatividad.*

Consejos para desarrollar la creatividad	
a)	Arriesgarse, sin temer al ridículo o al fracaso.
b)	Buscar siempre la excelencia en lo que se hace.
c)	Encontrar soluciones diferentes a un mismo problema.
d)	Tener la costumbre de buscar información cuando haga falta.
e)	No descartar ideas sin haberlas analizado con detenimiento.
f)	No criticar las ideas de los demás.
g)	Cuando se falle en una primera ocasión, volver a intentarlo.
h)	No esperar a que los demás actúen.
i)	Interesarse por diversos temas, aunque estén fuera de nuestra especialidad.
j)	Rodearse de personas optimistas y creativas.
k)	Permitirse soñar. Los minutos previos a la hora de dormir son buenos momentos para explotar posibilidades.
l)	Dejar de depender de la estructura externa, en especial cuando se buscan momentos para explorar posibilidades.
m)	Divertirse lo más que pueda durante el proceso, así dará libertad al pensamiento.
n)	Mantener una elevada autoestima.
o)	Utilizar rutinas diferentes; romper paradigmas.

Fuente: Alcaraz (2011, p. 4).



Recursos TIC:

Juegos para emprendedores que potencian la creatividad
<http://www.creatividadysociedad.com/articulos/16/2-La%20creatividad%202.0.pdf>



La pelota cooperativa de la creatividad
<http://www.cepvi.com/index.php/test/test-generales/eres-una-persona-creativa>



2.2 Tipos de creatividad

La creatividad es la capacidad para dar existencia o generar algo nuevo y su aplicación se presentará de acuerdo al contexto o área en que se aplique. En este sentido Huerta (2005) manifiesta que existen diferentes tipos y niveles de creatividad:



Figura 4. Tipos y niveles de creatividad

Fuente: Huertas (2005).

2.3 Características de las personas creativas

La creatividad es un conjunto de cualidades no sólo de carácter intelectual o cognoscitivo, sino también emocional y social. Además, existen diferentes variables involucradas en el estudio de las características de las personas creativas, las principales son la inteligencia, la motivación y la conducta situacional. Según López (2013), la creatividad no es tan sólo una característica de la personalidad, sino que también puede ser vista como un proceso, un producto e incluso como una construcción social.

Según algunos autores, las personas creativas poseen varias características básicas que a continuación se enlistan:

- Sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos).
- Fluidez de pensamiento o ideas fértiles.
- Observadoras (ver las cosas en forma diferente a los demás).
- Independientes.

- Motivados por sus talentos y valores
- Amplio sentido de libertad
- Capacidad de juicio
- Originalidad e imaginación
- Espíritu de investigación
- Disposición para tomar riesgos
- Alto grado de curiosidad
- Su conocimiento es base de ideas nuevas
- Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre
- Son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
- Están orientados a la autocrítica y aceptan con facilidad las observaciones de los demás.



Recursos TIC:

Test: ¿Eres una persona creativa?

<http://www.cepvi.com/index.php/test/test-generales/eres-una-persona-creativa>



2.4 Técnicas para desarrollar la creatividad

Algunos estudios (Lumsdaine, 1990; Amestoy, 1993), han diseñado algunas técnicas para desarrollar la creatividad. Entre las que mencionamos las siguientes:

- Uso de analogías, que consiste en buscar parecidos a una cosa con otra; por ejemplo, un número tres puede convertirse en un mono, oso, gato, etcétera.
- Uso de los seis sombreros para pensar de Edward Bono, que consiste en un método de solución de problemas, en el que, según el sombrero en turno, se adquiere una postura diferente para analizar y evaluar el caso, lo cual genera diversas soluciones y criterios posibles.
- Dibujar e inventar historias a partir de una palabra, un conjunto de ellas o un contexto dado.
- Realizar lluvia de ideas acerca de un tema específico.
- Realizar ejercicios de flexibilidad y fluidez. Por ejemplo, relacionar palabras o enumerar lo más rápido posible todas las que inicien con la letra p o generar otras a partir de un vocablo dado o de las características particulares del objeto.

Por otra parte, cabe preguntar: ¿por qué hay personas menos creativas que otras, o cuáles son los factores que les han impedido desarrollar esta cualidad? Según Schnarch (como se citó en Alcaraz, 2006), existen diferentes factores, como los genéticos, pero de igual manera barreras ambientales que limitan el desarrollo de la creatividad e impiden o limitan la manifestación de esta cualidad.



Recursos TIC:

Ejercicios de creatividad y
agilidad mental
<https://www.youtube.com/watch?v=kG0nEvS5sAw>



Ejercicio de gimnasia mental
<https://www.youtube.com/watch?v=XNzjncHCDdg>



2.5 Barreras de la creatividad

Según Guilera (2011) las barreras de la creatividad son:

Tabla 8. *Barreras de la creatividad*

BARRERAS	DESCRIPCIÓN
Ambientales	Son las barreras externas, que provienen del entorno en que se desenvuelve el emprendedor.
Perceptivas	Son debidas a errores, desviaciones o limitaciones en la percepción de la situación o problema. Si no percibimos el problema o lo hacemos de manera incorrecta, difícilmente vamos a solucionarlo de manera útil y novedosa.
Emocionales	Nos las autoimponemos (de manera normalmente inconsciente) por rechazo a experimentar emociones negativas.
Cognitivas	Son las barreras intrínsecas debidas al propio funcionamiento del cerebro racional y planificador.
Bloqueos mentales	Son una serie de bloqueos estadísticamente muy comunes que nos dificultan el acceso al concepto clave, atribuibles a la escasa (o mala) educación recibida en pensamiento y resolución de problemas.
Bloqueos expresivos	Son dificultades para hallar las herramientas de representación adecuadas que permitan visualizar el problema y poder conceptualizar posibles soluciones.
Socio-culturales	Son las barreras provenientes del entorno social y cultural que el creador ha interiorizado y hecho suyas.

Fuente: Guilera (2008)

En este momento cabe preguntar ¿cómo liberar y aprovechar la energía y aumentar la creatividad? En primer lugar, es necesario cultivar la curiosidad y el interés; es decir, poner atención a las cosas que hay en el entorno. Por ejemplo, tratar de hacer algo diferente que genere interés. En segundo lugar, hay que incubar nuevas experiencias y conocimientos, como despertar por la mañana con una meta concreta para el día. El siguiente paso es controlar el tiempo, el espacio y las actividades para enfocar el esfuerzo en acciones productivas concretas.

Schnarch (como se citó en Alcaraz, 2006) manifiesta que existen elementos que obstruyen la creatividad, especialmente en las organizaciones empresariales:

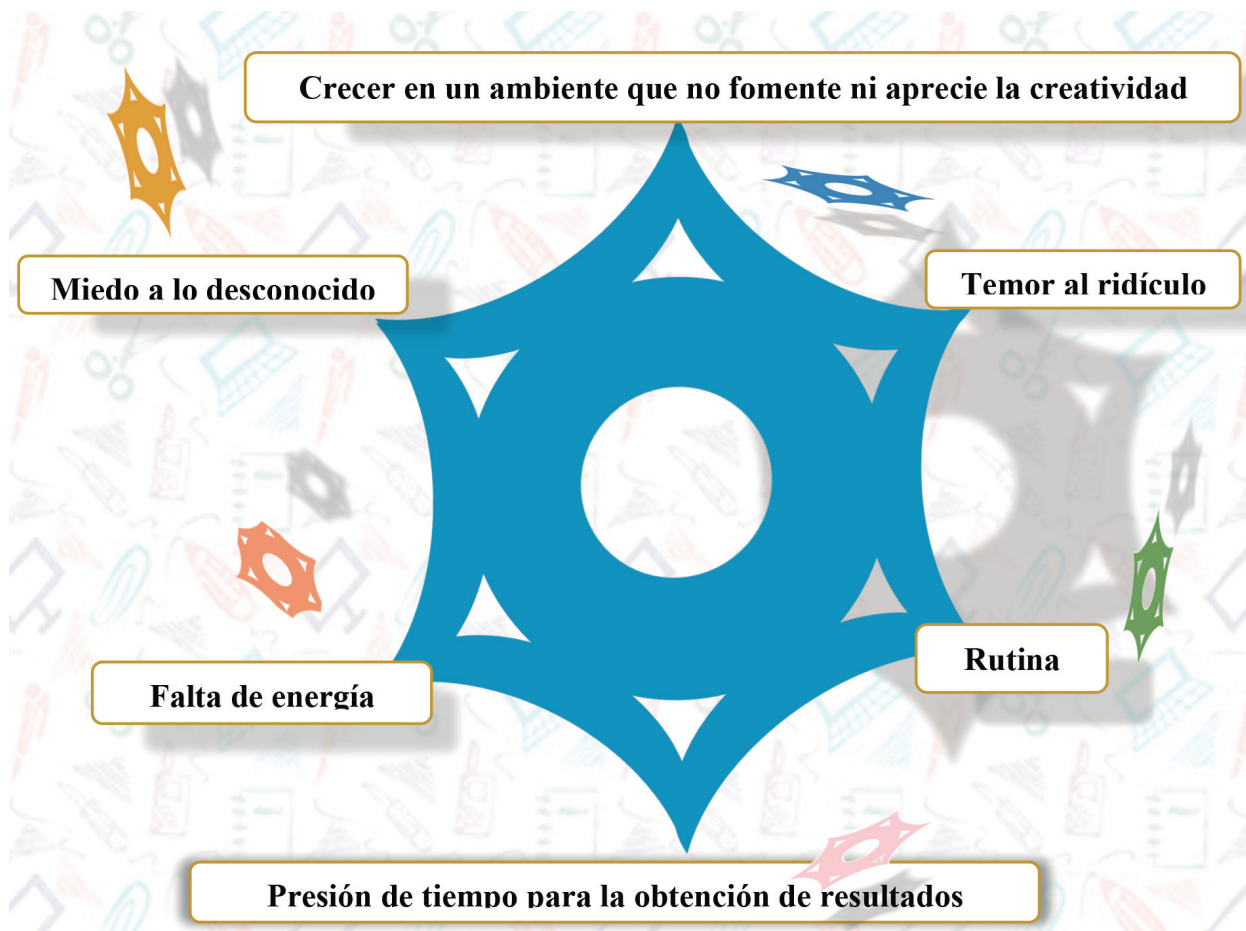


Figura 5. Obstrucción de la creatividad

Fuente: Alcaraz (2016)

Cuando se logre reconocer al menos uno de estos elementos, es imprescindible hacer algo para eliminarlos o minimizarlos con el objetivo de poner en práctica la creatividad, hasta el punto de que su uso se vuelva totalmente inconsistente y fluya de manera natural en todos los ámbitos de la vida humana.



Recursos TIC:

Barreras de la creatividad



Lectura 3: El vehículo inteligente involucra a la sociedad

Los avances en tecnología automotriz requieren de una sinergia entre las fábricas y las autoridades para que los ciudadanos puedan aprovechar la evolución del sector. El ecuatoriano José Román, vicepresidente corporativo de la Unidad Global de Negocios de Datsun en Japón visitó el país y conversó con LÍDERES sobre el desarrollo del sector y las necesidades para aplicar la movilidad inteligente.

Los vehículos autónomos

“El esquema del vehículo a futuro no es un sueño, personalmente he estado en vehículos autónomos y la tecnología está en pleno desarrollo. Ahora las ciudades deben planificar qué va a pasar con los

Vehículos en el futuro. Esto está arrancando en mercados como Japón, pero en pocos años estará en nuestra sociedad.

La tecnología tiene un avance exponencial. Como los celulares que hace 20 años eran gigantes con una batería para una hora y ahora son computadoras con batería para dos días. Es igual con los autos, así va a pasar, pero hay que prepararse para esta evolución. La movilidad inteligente no solo es un tema de las fábricas es un tema de la sociedad”.

Tres pilares

“Mucha gente piensa que movilidad inteligente solamente es el vehículo eléctrico, pero eso solo es parte de la ecuación. Tiene tres pilares:

El ‘**intelligent power**’, que es cómo van estar movidos los vehículos, pueden ser eléctricos, de tecnología de células de combustible, etc.

El ‘**intelligent conection**’, se refiere al vehículo que en el futuro va a estar conectado con la ciudad, con el usuario y su teléfono, incluso con semáforos para tener mejor tráfico y menos congestión.

El ‘**intelligent driving**’: ahí viene cómo va a ser el manejo de nuestro vehículo. En nuestro caso, el cliente siempre va a decidir si quiere manejar o si quiere que el vehículo sea autónomo. Así uno puede ir manejando, o leyendo, mandando un mail o hablando por teléfono. En seguridad, el vehículo puede prevenir si va a tener una colisión y evitarla”.

Las ciudades

“En Latinoamérica hay que empezar a hacer planes de desarrollo que funcionen a largo plazo, independientemente de quién es el funcionario a cargo de la ciudad. Debe haber un plan mínimo maestro que diga de aquí a los próximos 15 años la ciudad va a ir evolucionando de esta manera, el parque automotor de esta, y así. En el futuro las ciudades van a ir cambiando y aumentando el patio automotor y para eso se requiere desarrollo del tema vehicular, carreteras e infraestructura”.

Fuente: Semanario Líderes, 20 de abril de 2017

2.6 Ejercicios

1. ¿Por qué relacionamos el artículo anterior a un caso de creatividad/innovación?
2. ¿Con qué hace relación el avance del vehículo inteligente?
3. ¿Cuáles son los 3 pilares que toma en cuenta?
4. ¿Cree que estos vehículos inteligentes serán aceptados en nuestro medio?
5. Si pudieras aportar con alguna idea para estos vehículos, ¿cuál sería

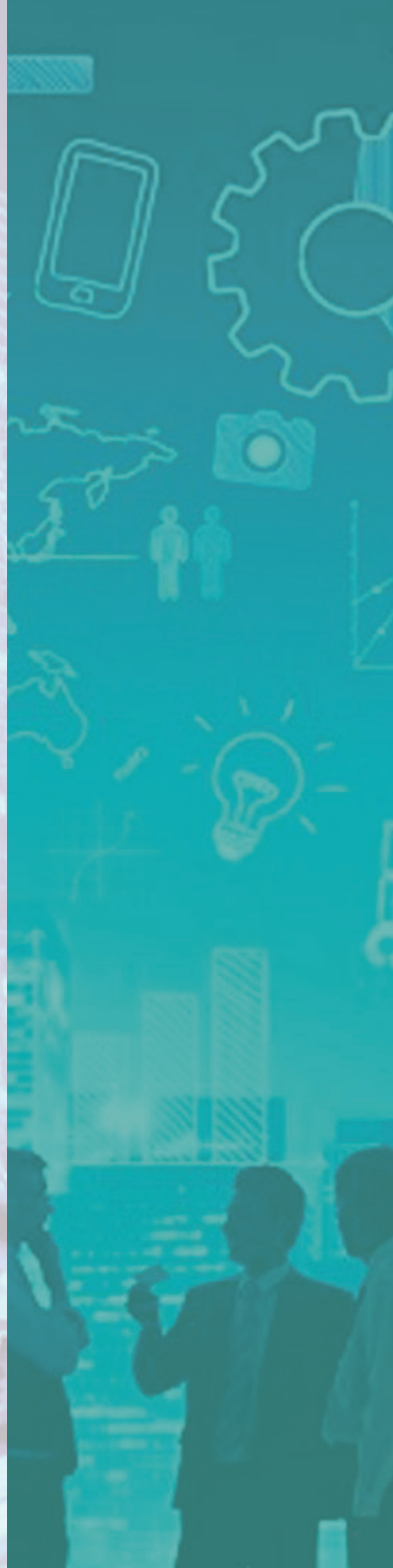
TRABAJO EN EQUIPO

CAPÍTULO III

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar las actividades de este capítulo, el estudiante:

- Explicar qué es un equipo de trabajo
- Describir las características de los equipos de trabajo exitosos.
- Distinguir las causas del fracaso del trabajo en equipo.
- Enumerar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.
- Conocer cómo deben ser las reuniones de trabajo.



3 TRABAJO EN EQUIPO

Interdisciplinario:

Es la agrupación de diferentes sistemas de conocimiento disciplinario para unificar en un todo los conocimientos, cualidades, habilidades e ideas que los diferencian de las otras.

¿Se imagina a un equipo de fútbol...



...disputando la final del mundo sin haberse preparado previamente?

¿Se imagina llegar a festejar las bodas de plata...



...sin comunicación y valores compartidos

¿Se imagina un estreno...



...sin dirección y sin haber ensayado los días previos?

Si todas las respuestas fueron NO

Entonces: ¿Se imagina alcanzar los objetivos de su institución sin trabajo en equipo, sin comunicación, sin ensayos previos y sin visiones compartidas?

Según Aguilar y Vargas (2010), el trabajo en equipo “es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social” (p. 3).

Por lo tanto, un equipo es un grupo de personas con conocimientos, capacidades y habilidades concretas pero que se complementan para conseguir un objetivo, poniendo en práctica estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas (Jiménez, 2012).

3.1 Grupos de trabajo vs. Equipos de trabajo

Frecuentemente mezclamos ambas definiciones: grupos de trabajo y equipos de trabajo; son conceptos diametralmente opuestos y que conviene recordar: los grupos de trabajo y especialmente los equipos, constituyen formas eficaces para liberar y usar el potencial de sus integrantes, alineando los objetivos personales y del equipo con los de la organización, revisándolos y actualizándolos de manera continuada y promoviendo la implicación de todos en la mejora de los procesos, en los objetivos, y en alcanzar las metas.

Tabla 9. *Grupos de trabajo vs. Equipos de trabajo*

GRUPO	EQUIPO
Conjunto de personas que trabajan en la misma organización, pero no tienen por qué compartir un objetivo.	Conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias que se compromete en una meta común, se consideran conjuntamente responsables.



Recursos TIC:

Test: ¿sabes trabajar en equipo?
<http://www.daypo.com/test-sabes-trabajar-equipo.html>



Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.
<https://www.youtube.com/watch?v=OjN7Y43Cefw>



3.2 Características del trabajo en equipo

Los trabajos en equipo son grupos de personas que tienen perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia: sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes (Alcaraz, 2011, p. 18).

Constituir un grupo de alto desempeño o altamente efectivo, requiere de algunas características para obtener resultados de excelencia.

Jiménez (2012) propone algunos atributos para que un equipo sea efectivo:

- Combinación armónica de funciones y actividades por los integrantes
- Responsabilidad compartida por todos sus miembros.
- Las actividades deben ser desarrolladas de forma coordinada.
- La planificación que se hace en equipo apunta a un objetivo común.
- Sus integrantes interactúan frecuentemente.
- Se reconocen unos y otros como pertenecientes al mismo.
- Que otras personas ajenas, también lo reconozcan como grupo.
- Aceptan las mismas normas.
- Constituyen una red de papeles entrelazados.
- Se identifican con un modelo que rige sus conductas y que expresa sus ideales.
- El grupo les proporciona recompensa de algún tipo.
- Todos perciben el grupo como una unidad.
- Actúan de forma similar respecto al entorno.

Para formar un equipo efectivo, es indispensable compartir metas en el equipo; es decir, que los objetivos individuales estén alineados con los del conjunto, a fin de alcanzar las metas comunes y las de cada integrante. Por lo tanto, todos los esfuerzos individuales se verán como parte de un esfuerzo compartido.



Otras acciones para motivar al equipo son:



Figura 6. Acciones para motivar el trabajo en equipo.

Es necesario en los equipos alentar la construcción de la confianza entre todos sus miembros con el objetivo de generar interdependencia, así como también optimizar el desempeño, lo que facilita la autogestión (reglas y controles) del equipo. También es importante fomentar la responsabilidad y el compromiso.

3.3 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Competencias:

Son los conocimientos, habilidades y valores que se desarrollan para ponerlos en práctica en el ámbito personal, social y laboral de manera integral.

Globalización:

Es un proceso a escala mundial de integración económica, tecnológica, política y cultural.

Cada día las organizaciones son más complejas, las empresas tienen más competencia y la “globalización” de los mercados es más latente. Ya no basta con tener conocimientos gracias a la formación y la experiencia, ahora hay que desarrollar *competencias* en valores que marquen la diferenciación en las estructuras. Es muy importante el valor de las relaciones sociales, los cuales se generan gracias a la convivencia con diversas personas durante el tiempo de trabajo. Muchas veces esta interacción hace crecer a las personas en su vida laboral, pero también permite ver las fallas individuales y motiva a la superación de los errores.

3.3.1 Ventajas del trabajo en equipo

Según De la Cruz (2014), el trabajo en equipo presenta múltiples ventajas, tanto para los individuos como para los grupos, departamentos y empresas. Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran las siguientes:



Mejora en la toma de decisiones:

Las decisiones, además de tener más calidad ya que se toman partiendo de una información más completa que permite un mayor conocimiento del problema y consideran diferentes puntos de vista, son más aceptadas y se comprenden más que cuando corresponden a una sola persona.

**Mayor información:**

El equipo permite disponer de más información que cada uno de sus miembros por separado, lo que permite un mayor conocimiento de las situaciones y de los problemas.

Mejora la eficacia y la calidad:

Las decisiones tomadas por consenso basadas en información completa, permiten reducir el tiempo empleado para realizar las tareas y además facilitan el que estas se lleven a cabo con mayor rapidez.

Potencia la Integración y la identificación:

Se da una mayor integración entre las personas y se fortalece el espíritu de equipo y el compromiso con la organización. Además, el hecho de compartir la responsabilidad, hace que disminuya la tensión y que el trabajo sea más gratificante.

**Recursos TIC:**

Equipo de trabajo

https://youtu.be/EnQhERZwF5k?list=PLt4ymjuSjE_mI40e5aDLJznnhA-PPUIuv



3.3.2 Desventajas del trabajo en equipo

Los trabajos en equipo en muchas ocasiones tienen también desventajas, esto ocurre por varios factores que amenazan el trabajo en equipo, comenzando desde el líder, hasta la persona que genere el más mínimo aporte. Según De la Cruz (2014), existen muchas razones por las que un equipo de trabajo en ocasiones no funciona de manera adecuada. Algunas de las más frecuentes son:

Dificultades de relación dentro

Falta de reconocimiento a los miembros del equipo

Falta de liderazgo, es decir, el líder no lidera

Los objetivos no están correctamente definidos

Mayor información:

Hay poca comunicación entre los miembros del equipo y de éste con el resto de la empresa. Decae la motivación porque se había “vendido” un proyecto muy atractivo que en realidad no lo es o porque el trabajo sea excesivamente complejo y los miembros del equipo no estén suficientemente preparados.

En la toma de decisiones:

Poco apoyo de la empresa, ya sea debido al desconocimiento, a la desconfianza en la eficacia o porque determinados directivos o personas temen perder poder.



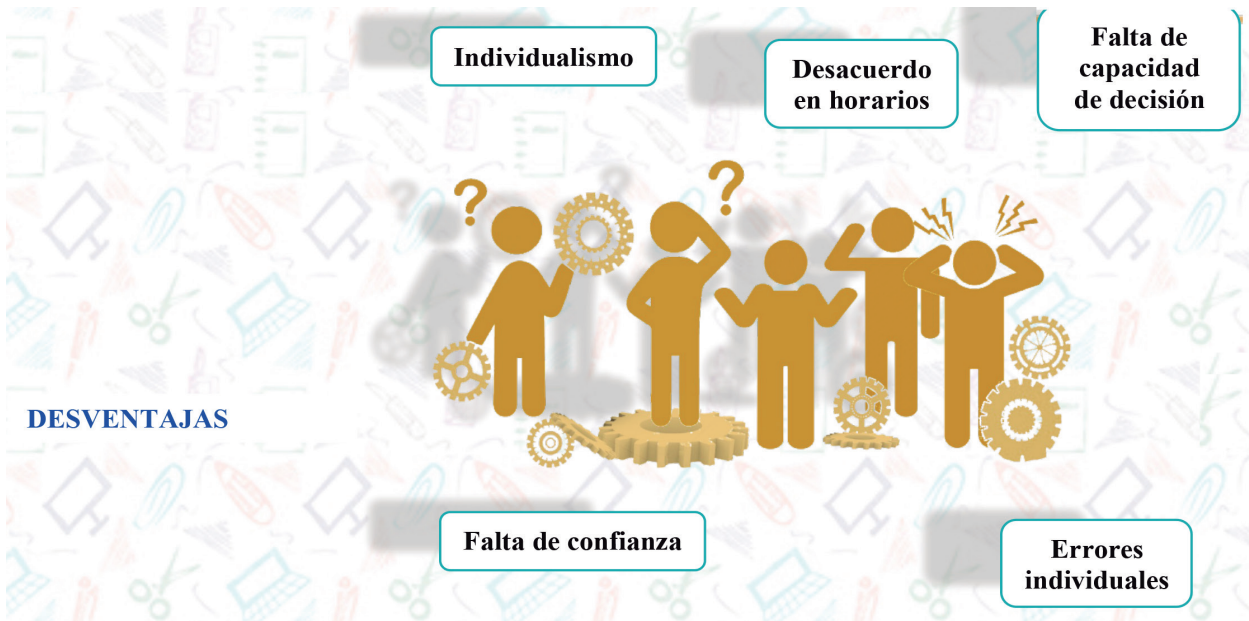


Figura 7. Desventajas del trabajo en equipo

Fuente: De la cruz (2014)



Figura 8. Ventajas del trabajo en equipo

Fuente: De la cruz (2014)



Recursos TIC:

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
<https://www.youtube.com/watch?v=y8T5DOQQp9Q>



3.4 Por qué fracasan los trabajos en equipo

Aparentemente el trabajo en equipo es una de las formas más *eficientes* y productivas de desarrollar un trabajo, sin embargo, esto no siempre es así. Aquí enunciamos alguno de los problemas que pueden afectar la productividad de su equipo (Harvey y Finley, 2010).

Efectividad:

La efectividad es el punto de equilibrio que incluye la eficiencia, optimizando los recursos y la eficacia cumpliendo los objetivos.

Tabla 10. *Problemas que afectan la productividad de los trabajos en equipo*

PROBLEMAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD	
1. Necesidades desparejas:	Un equipo falla en cumplir sus objetivos cuando existen personas con agendas privadas que persiguen objetivos antagónicos. Entonces, la solución es lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere del equipo. El líder del equipo debe asegurarse que los objetivos del “team” no esten colisionando con objetivos personales de sus integrantes.
2. Metas confusas:	Un equipo que tiene que trabajar pero no sabe muy bien que se espera del mismo. La solución es clarificar el motivo por el cual existe el equipo, definir su objetivo y los resultados que se esperan de él.
3. Roles poco claros:	Los miembros del equipo no saben con certeza cuál es su trabajo. La solución es informar a los miembros del equipo lo que se espera de ellos.
4. Conflictos de personalidad:	Los miembros del equipo no se llevan bien. La solución es averiguar qué esperan los miembros unos de otros, qué prefieren, en qué difieren. Empezar a valorar y a utilizar las diferencias.
5. Mal liderazgo:	El liderazgo es indeciso o incoherente. La solución es que el líder debe aprender a unir al equipo, manteniendo viva su visión o saber delegar el liderazgo en otra persona.
6. Cultura antiequipos:	La organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo. La solución es reunir a la gente por los motivos apropiados a directamente no hacerlo; nunca obligar a la gente a trabajar en equipo.
7. Falta de confianza en el equipo:	El equipo no es tal porque sus miembros son incapaces de comprometerse con él.
8. Resistencia al cambio:	El equipo sabe qué debe hacer, pero no lo hace. La solución es averiguar cuál es el obstáculo y tratar de solucionarlo.
9. Herramientas equivocadas:	El equipo ha sido enviado a pelear la guerra con una honda. La solución es dotar al equipo de los instrumentos apropiados para sus tareas, o permitir la libertad para que la gente sea creativa.

Para trabajar en equipo debemos saber que, hasta en las relaciones más amistosas surgen en ocasiones los conflictos, debido a que las personas somos diferentes unas de otras y es habitual que haya comportamientos que difieren; por tanto, habrá choques, debates y colisión de intereses. En estos casos haremos valer nuestras necesidades e intereses del mismo modo que las otras personas harán valer los suyos. La fuerza de esos intereses es la que determina la intensidad del conflicto y que la posición sea conciliable o no (Agudo, 2008).

Es fácil suponer que existen muchas y variadas causas para que surjan conflictos; éstos se generan por:

Tabla 11. *Conflictos del trabajo en equipo*

CONFLICTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO	
1. La subjetividad de la percepción.	Las personas captamos las situaciones de forma muy diferente. Por más que pretendamos ser objetivos, la distorsión es difícilmente evitable.
2. Una información incompleta.	Puede darse que ciertos juicios y opiniones se emitan conociendo sólo una parte de los hechos.
3. Fallos en la comunicación interpersonal.	El conflicto puede surgir porque la persona (el emisor) no transmite la información con claridad, porque las palabras y gestos (el código) empleados no son los adecuados, o porque quien escucha (el receptor) desconoce, no puede o no quiere, descifrar el mensaje.
4. Diferencias de caracteres.	El modo en que dos personas entienden la vida, las situaciones y la forma de comportarse probablemente difieran en algunos puntos y ello ocasiona que, inevitablemente, aparezca un conflicto sobre cómo llevar a cabo una determinada acción para la que no existe una única forma ideal.
5. La comparación de los demás con uno mismo.	El conflicto puede surgir por no aceptar a las personas tal como son, sin juzgarlas; la dificultad para respetar que los otros sean diferentes a nosotros e intentar imponerles nuestra propia visión o esperar de ellos rendimientos semejantes a los nuestros.



Recursos TIC:

Por qué fracasa el trabajo en equipo
<https://www.youtube.com/watch?v=dEMii9ye4l8>



3.5 Metodología del trabajo en equipo

Para De la Cruz (2014), la puesta en marcha de un equipo de trabajo pasa por las siguientes fases:



Figura 9. Fases del trabajo en equipo.

Fuente: De la cruz (2014)

La metodología del trabajo en equipo está compuesta por cinco fases, que se describen a continuación:

Tabla 12. *Metodología del trabajo en equipo*

METODOLOGÍA DEL TRABAJO EN EQUIPO	
1.	Definición de objetivos y responsabilidades del equipo, especificando cuál va a ser su posición dentro de la empresa y las relaciones que va a tener con el resto de las áreas.
2.	Selección de los miembros del equipo, teniendo en cuenta tanto su competencia técnica (experiencia y conocimientos en relación a la tarea encomendada) como su capacidad para trabajar en equipo.
3.	Nombrar el jefe de equipo, considerando su capacidad de liderazgo, así como su visión global del problema que haya que tratar.
4.	Establecer el marco de referencia, esto es, comunicar al equipo el proyecto: objetivos, plazos, normas de funcionamiento, forma de evaluación y seguimiento.
5.	Reunión de lanzamiento entre el jefe del equipo y los distintos miembros para comunicarles la forma de organización del equipo, las responsabilidades concretas, la autonomía con la que cuentan, y para que se conozcan tratando de crear espíritu de equipo.



Recursos TIC:

Por qué fracasa el trabajo en equipo
<https://www.youtube.com/watch?v=-qeHd54yq1cE>

Competencia de trabajo en equipo
<http://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>



Lectura 4: La agenda social está en la 'app' de este equipo

Buen Plan es la idea de tres jóvenes emprendedores. Ricardo Báquer, Martín Obando y Agustín Novoa unieron sus conocimientos para desarrollar una aplicación móvil que es una suerte de agenda de eventos sociales.

Esta 'app' ecuatoriana está al aire desde julio de este año. Quito fue el punto de partida de este emprendimiento que da cuenta de fiestas y más eventos sociales que ocurren en la capital y en otras ciudades. La idea surgió como un buscador de fiestas en octubre del año pasado. Tras una serie de reuniones el equipo fue definiendo el concepto de la aplicación que desde ese día viene creciendo. En el primer mes se registraron 100 descargas, pero ahora han llegado a las 2 000. Báquer es el director de tecnología; Obando, el director de operaciones y Novoa dirige la parte comercial.

Ellos cuentan que han dedicado más de un año en la planificación y en la creación de esta plataforma. La mayor inversión que han hecho es poner su tiempo, creatividad y ganas de crear algo nuevo. En la compra de licencias, dominios y herramientas han invertido hasta el momento cerca de USD 3000. Novoa explica que la facturación depende del mes y de los eventos que se realicen.

Buen Plan recibe ingresos por publicidad, de parte de los organizadores de los eventos y por la venta de tickets online. En noviembre, por ejemplo, este emprendimiento facturó aproximadamente USD 11 000.

Mediante la aplicación, que está disponible para los sistemas iOS y Android, se brinda información de eventos mediante un mapa geolocalizado que sugiere actividades gratuitas y pagadas. Además de brindar información, también permite comprar entradas en línea mediante tarjetas de crédito y débito.

Hasta el momento la aplicación de Buen Plan suma unos 4 000 usuarios. Martín Obando comenta que para manejar esta aplicación no se necesita saber mucho, "hasta los abuelitos pueden comprar tickets en línea". Hasta el momento se han vendido 1 000 entradas para eventos pagados, mediante la 'app'.

Buen Plan también se enfoca en promocionar eventos alternativos y culturales. Entre estos se cuentan conciertos de bandas ecuatorianas como Swing Original Monks, Paola Navarrete, Les Petit Batards, entre otras bandas y músicos del país. José Luis Toral es productor de eventos y ha promocionado festivales culturales y conciertos musicales.

Dice que esta aplicación ayuda a que las personas puedan conocer del evento y al mismo tiempo comprar las entradas. Al inicio, cuenta Toral, en un evento se vendieron 35 boletos, ahora la cifra puede llegar a 90. Esta aplicación también emite boletos virtuales que se apoyan en los códigos QR. De esta manera al ingresar al evento, el asistente solo tendrá que presentar su dispositivo móvil. Toral considera que esta es una buena iniciativa porque ayuda al medio ambiente ya que no se imprime boletos físicos.

Esta aplicación se basa en el modelo de economía colaborativa, donde tanto los desarrolladores de la aplicación como los usuarios proponen eventos, de esta forma las dos partes se benefician. Al mirar hacia el futuro, este grupo de jóvenes busca expandir su cobertura de eventos y llegar a los países vecinos.

Para promocionarse, estos 'millennials' se apoyan -como no podía ser de otra manera- en las redes sociales. Uno de sus canales es Facebook, en donde cuentan los eventos que son parte de su aplicación móvil.

Fuente: Semanario Líderes, 20 de diciembre de 2016.

3.6 Ejercicios

1. El trabajar en equipo se ha vuelto hoy en día una necesidad ineludible en todas las organizaciones, sin importar si estas son grandes o pequeñas, de ahí la relevancia de saber si cada uno de nosotros sabe cómo trabajar en equipo.

Test. ¿Sabes trabajar en equipo?

Este test está diseñado con la intención de ayudarle a usted a detectar cuáles son las actitudes y condiciones que debiera tener un buen trabajo en equipo, respóndalo en función de lo que usted crea que debe ser. No es necesario mencionar que de la honestidad con que usted llene esta prueba, dependerá la efectiva evaluación de su capacidad para trabajar en equipo. Solo responda “Sí” o “No” a las siguientes cuestiones:

PREGUNTAS	RESPUESTA SI / NO
1. Debe saber usted quién hará qué y cómo embona el trabajo suyo con el de otros.	
2. En todo equipo se requiere que al menos uno de los miembros sea el de las ideas.	
3. Es necesario que uno de los miembros actúe como conciliador, negociador, etc.	
4. La planeación del trabajo del equipo debe estar a cargo de todos.	
5. El pedir cuentas o llamar la atención es contraproducente para el buen funcionamiento.	
6. El buen humor es un requisito para la eficacia de un equipo de trabajo.	
7. La administración del trabajo debe correr a cargo de todos en el equipo.	
8. Controlar los resultados es responsabilidad de cada miembro.	
9. Socializar entre los miembros facilita un buen resultado de trabajo.	
10. El miembro con más conocimientos es quien debe ser el líder del equipo.	
11. Todos deben expresar y defender con firmeza sus puntos de vista aunque difieran	
12. Un solo miembro con mala actitud puede arruinar el trabajo de todos.	
13. El miembro más tímido y sencillo puede aportar una gran idea.	
14. Es común que en un equipo ocurran las luchas por el poder.	
15. La mayoría suele tener siempre la razón.	

16. Todos buscan, aunque sea inconscientemente, el reconocimiento por su esfuerzo.

17. Las personas necesitan pertenecer a algo y un equipo de trabajo sacia su necesidad.

18. La sinergia es una prueba de la eficiencia del equipo de trabajo.

19. Los objetivos personales deben coincidir con los de la organización

20. Todos los miembros deben tener la misma motivación en tipo e intensidad.

21. El establecimiento de límites favorece el desempeño efectivo.

22. Es normal y hasta benéfico que surjan conflictos y desavenencias.

23. La diplomacia y la política entre los miembros solo entorpece la dinámica del equipo.

24. Un buen equipo de trabajo, soporta y se adapta mejor a los cambios.

25. La comunicación debe restringirse solo a aspectos operativos y técnicos.

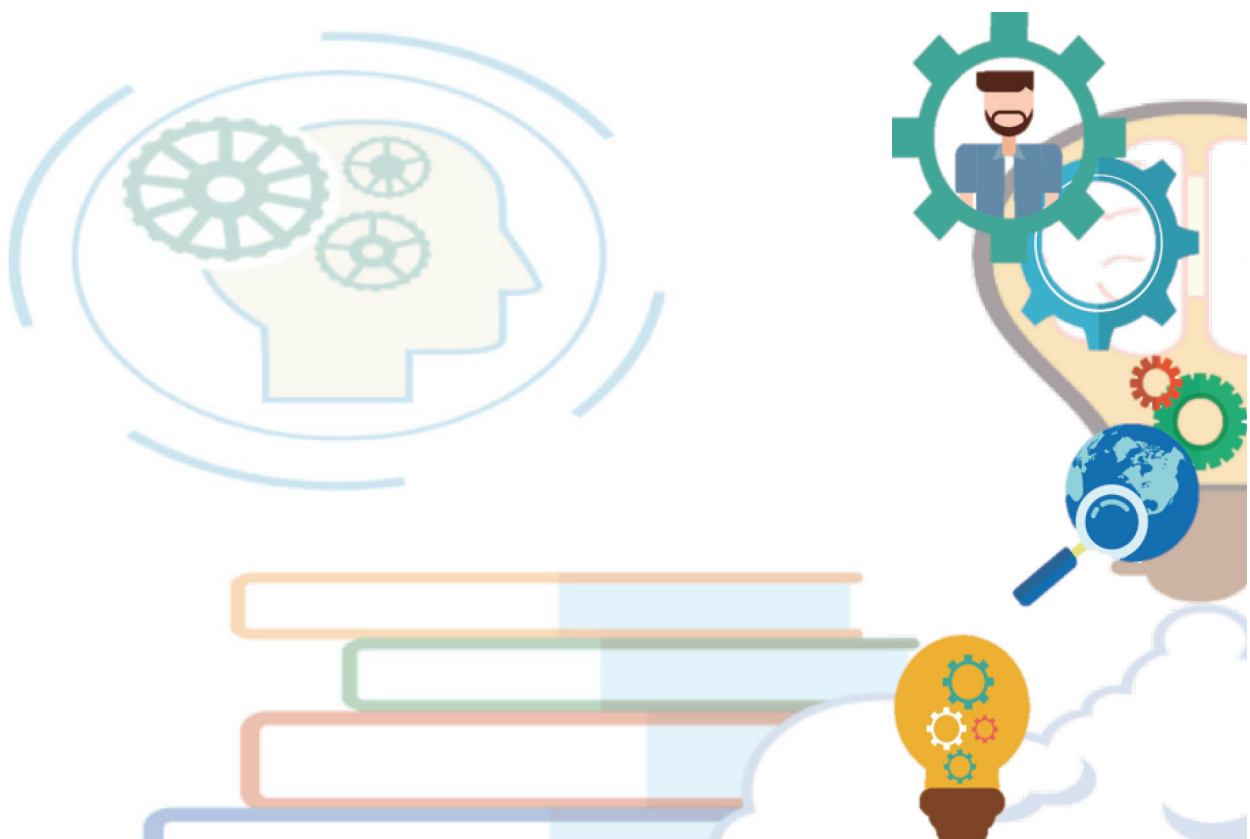
26. El juicio del grupo se afina a medida que son más unidos.

27. El desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo.

28. Los equipos de trabajo no son seleccionados sino formados.

29. El grado de autonomía de un equipo es el reflejo de su alto desempeño.

30. La solución de problemas debe estar a cargo del jefe del equipo.



RESULTADOS

Para calcular sus resultados, sume dos puntos por cada respuesta correcta. Debió contestar “SI” en todas las preguntas, excepto en los **números 5, 10, 15, 20, 25 y 30** cuyas respuestas son NO. Los resultados tenemos a continuación:

Si su puntuación oscila entre 0 y 20 puntos...

Usted requiere no solo mayor información, sino recibir amplia capacitación y desarrollo de habilidades que le permitan aprender a trabajar en equipo, parece tener la idea de que el estilo individualista es más efectivo y no ha alcanzado a vislumbrar el potencial que se encierra en el trabajo en equipo, no parece aceptar el impacto que en términos de resultados se puede lograr cuando “dos cabezas piensan mejor que una” y “la unión hace la fuerza”.

Si su puntuación oscila entre 21 y 40 puntos...

Es usted una persona que sabe que el trabajo en equipo es una buena forma de lograr resultados, aunque probablemente aún no haya descubierto todo lo que se puede alcanzar, quizá se sienta temeroso de lo que significa la apertura y la confianza tan necesarias en un buen equipo de trabajo; es posible que hubiese tenido no muy buenas experiencias, lo que lo haya hecho desconfiar de los demás, sin embargo, sabe que es posible lograr grandes cosas. Usted se encuentra cerca de poder desarrollarse como un muy productivo miembro dentro de un equipo, solo necesita aprender a adaptarse y ser flexible, sería conveniente que tomara algún curso de desarrollo referente a la formación de equipos de trabajo.

Si su puntuación oscila entre 41 y 60 puntos...

Lo felicito, usted sabe bien cómo funciona un equipo de trabajo de alto desempeño, sabe cuáles son las funciones que deben desempeñar cada uno de los miembros y probablemente ya haya disfrutado de los beneficios de pertenecer a uno, lo que acarrea para cada uno mayor confianza, sentido de pertenencia, aceptación, prestigio y sentido de autorrealización, todo ello hace que usted se sienta motivado a seguir comprometido con su equipo.

La formación de equipos de trabajo no se hace de la noche a la mañana, no se trata de selección de personal, sino de formar a los equipos, se trata de aprender a ser tolerantes, de aceptarnos con nuestros defectos y nuestras virtudes, es emplear lo mejor de cada uno por el beneficio del grupo.

La comunicación efectiva, la motivación y la confianza son elementos clave en el buen funcionamiento de todo equipo, sin importar si se trata del equipo de la escuela, del equipo de un proyecto empresarial importante o del equipo llamado familia.

Queramos o no, todos formamos parte de algún equipo y este siempre puede aportarnos mejores resultados de los que actualmente obtenemos, depende de nosotros el generar la sinergia necesaria para que ello se lleve a cabo, intentarlo no cuesta nada y se puede lograr mucho.

¡Buena Suerte!

GENERACIÓN DE LA IDEA EMPREENDEDORA

CAPÍTULO IV

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar las actividades de este capítulo, el estudiante:

- Identificar los pasos para generar ideas de negocio innovadoras.
- Realizar actividades para estimular la mente y la creatividad.
- Describir en pocas palabras en qué consiste su proyecto / idea de negocio.



4 IDEA EMPRENDEDORA

Cuando el emprendedor piensa en aventurarse en un nuevo proyecto de emprendimiento propio, debe decidir si producirá o comercializará un producto o servicio, para lo cual debe tomar en cuenta:

- Si va a comercializar un producto, piense en el capital inicial que necesitará para comprar al productor, o si requerirá máquinas para transformar la materia prima en un producto terminado, si decide fabricarlo de manera independiente.
- Si se va a ofrecer un servicio deberá estar capacitado para poder brindar la prestación; claro, necesitará un capital inicial, pero será menor.

Comercialización:

Acciones encaminadas al intercambio de productos y/o servicios, realizado por personas y empresas mediante una transacción.

Producto:

Grupo de características tangibles e intangibles que se comercializarán para satisfacer necesidades.

Servicio:

Grupos de acciones que se realizan para servir a alguien y que son manejadas en una comercialización de forma intangible.

En la figura 10 se observa el nacimiento de las ideas de acuerdo a varios autores, entre ellos Kuriloff y Drucker.

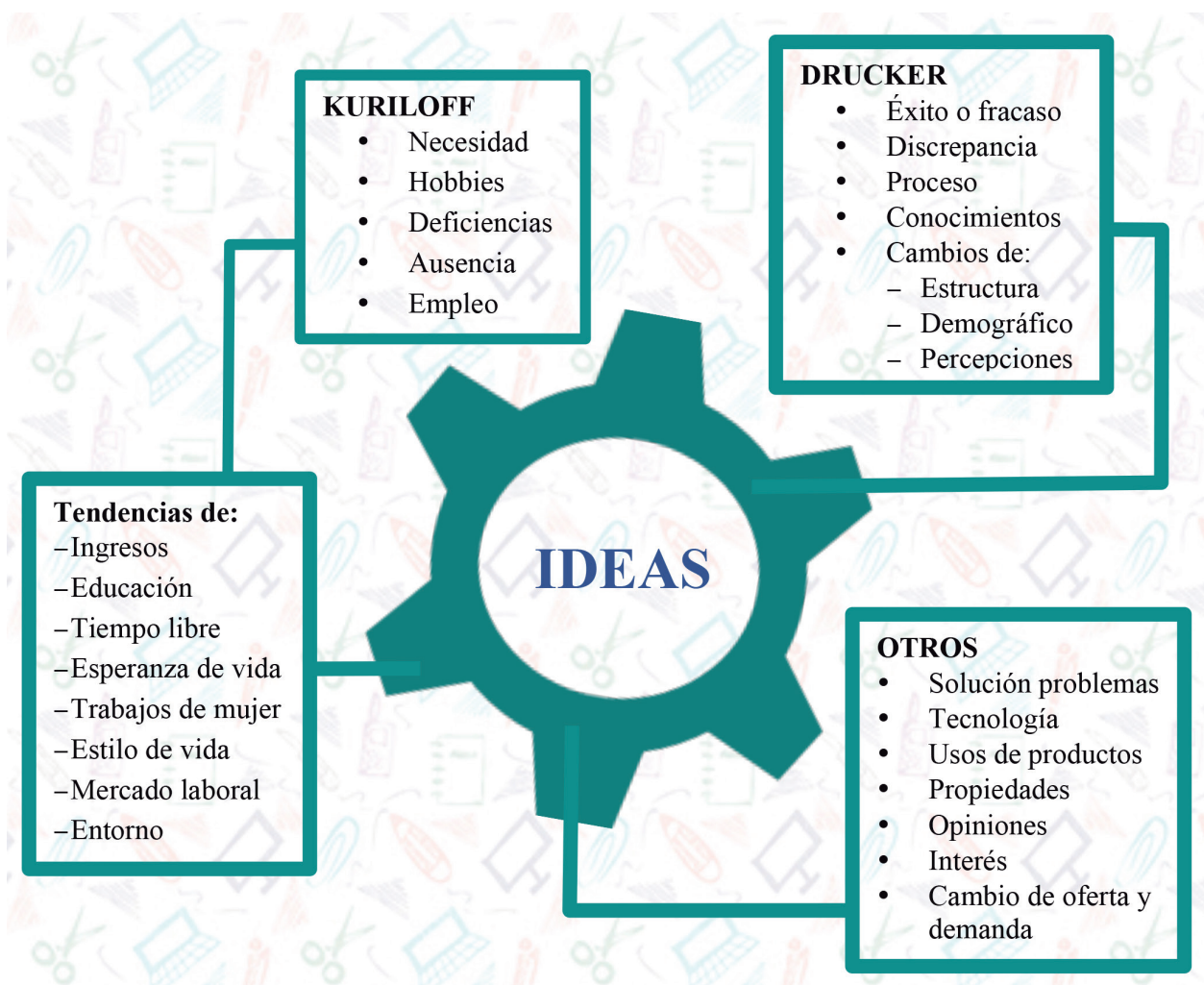


Figura 10. Nacimiento de las ideas

Según Palacios (2012) las ideas de negocio también nacen como consecuencia de:

- Necesidades o solución a problemas sentidos por el cliente.
- Uso de nueva tecnología.
- Desempeño de producto similares.
- Interés u opiniones de grupos.
- Propiedades del producto o nuevos usos.
- La invención, la observación o la moda.
- Los hobbies.
- Ausencia total o parcial de un producto o servicio.
- Cambio de la oferta o la demanda.
- El tamaño de la población.



Recursos TIC:

Entrevista a Marcos Galperin, fundador de Mercado Libre

<https://www.youtube.com/watch?v=iwi9jyxOvje>



Presentación de Roberto Souviron, fundador de Despegar.com

<https://www.youtube.com/watch?v=veB9Fli8Gy8>



Cómo tener ideas de

https://www.youtube.com/watch?v=O_EOkQyk8Mw

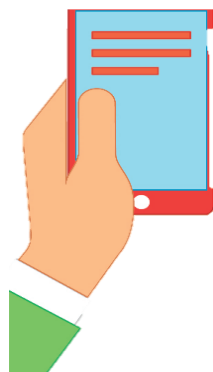


4.1 Pasos de la idea de negocio

A continuación, según Foster (1999), mencionaremos los 8 pasos para generar una idea que se puede convertir en un negocio.

1. **Divertirse.** El mejor incentivo para la proliferación de ideas es el buen humor, pone a trabajar nuestra mente y a jugar con los significados. La diversión entre la jornada laboral y el humor son estrategias de muchas empresas exitosas pues creen firmemente que quien disfruta lo que hace, trabaja mejor convirtiendo la responsabilidad en un factor clave dentro de la empresa.
2. **Cultivar la inclinación a las ideas.** El comprender que hay varias soluciones posibles ayuda a encontrar y proponer distintos enfoques de innovación para tus ideas.
3. **Proponerse metas.** Las metas que se proponen deben ser alcanzables, estas son un horizonte que da sentido a las acciones a realizar, debemos tener presente cada una de las metas a conseguir, esto permitirá encontrar ideas que sirvan como escalones para cumplir el objetivo deseado.
4. **Pensar como niños.** Los niños no tienen miedo a equivocarse, simplemente se divierten y hacen las cosas. Cuando decimos que debemos pensar como niños, nos referimos a mantener una mente abierta, perder el miedo a equivocarse y a fracasar, la curiosidad no debe desaparecer nunca de un emprendedor pues nos lleva al camino de la investigación y la exploración sobre la realidad.
5. **Obtener datos.** La información que adquiera será de gran utilidad algún día, pues se convertirá en materia prima para que surjan nuevas ideas, proyectos y productos. Leer constantemente le ayudará y convertirá en una fuente inagotable de creatividad.
6. **Armarse de valor.** El valor de los innovadores surge de la convicción de que es más importante seguir adelante con una idea que ceder o no hacerla realidad. El valor nos genera energía suficiente para asumir los cambios que podrán presentarse al implantar nuestras ideas.
7. **Pensar en cómo se piensa.** Cada persona tiene una forma de pensar, estas pueden ser a través de definiciones, imágenes, sonidos, movimientos o cual fuere la forma de pensar.
8. **Aprender a combinar.** La diversidad de combinaciones genera ideas con mayor potencial transformador, esto se debe a la creatividad.

Fuente: trabajardesdecasasi.com



Recursos TIC:

¿Cómo tener ideas de negocio?
https://www.youtube.com/watch?v=O_EOkQyk8Mw



¿Cómo generar ideas? por Jack Foster
<https://prezi.com/no3qqe-dz5th/como-generar-ideas-por-jack->



Lectura 5. Milplast, un proveedor de suelas

La empresa Milplast Compañía Limitada camina con pasos firmes. Hace siete años esta compañía se convirtió en el principal abastecedor de suelas en PVC, TR (caucho termoplástico) y poliuretano para los pequeños, medianos y grandes fabricantes de calzado que tienen empresas en Ambato, Cuenca, Guayaquil y Quito.

El año pasado esta industria ambateña elaboró y comercializó 4 millones de pares de suelas y facturó USD 7,3 millones. Su incursión en el mercado arrancó en el 2008, como una necesidad de proveer de la materia prima (suelas), a la fábrica de calzado Milpies.

“Adoptamos esa decisión ante la demora causada por la importaban desde Colombia, Perú y Uruguay. Nos retrasaba la producción de zapatos, por eso apostamos por elaborar nuestras propias suelas con novedosos modelos y diseños”, explica Víctor Navas, gerente de Milplast. Con una inversión de unos USD 45 000, obtenidos a través de un crédito en una entidad financiera local, esta firma logró adquirir la primera máquina en inyección. Asimismo, se abasteció de la materia prima e inició con la producción que arrancó con el apoyo de siete colaboradores.

Para entrar en el negocio, sus representantes buscaron ayuda y asesoramiento de técnicos brasileros, quienes les capacitaron en el manejo y fabricación de los diferentes materiales, obteniendo “excelentes resultados”. En el mes producían entre 2 000 y 3 000 pares, según la necesidad.

Tiempo después, otras fábricas comenzaron a solicitar a Milplast suelas para evitar la espera y las demoras de la importación. Pronto, la producción subió a 20 000 pares mensuales. Los propios clientes llevaron sus moldes personalizados de las plantas (suelas), especialmente cuando se trataba del lanzamiento de nuevos modelos de calzado a gran escala.

Así también, los ejecutivos de Milplast moldearon sus propios diseños. Eso impactó en el mercado y pronto las ventas crecieron a 40 000 pares mensuales. Por eso efectuaron un nuevo préstamo de USD 60 000, para la adquisición de otra máquina inyectora que elabora plantas bicolors y de diversos modelos.

Fuente: Semanario Líderes, 12 de abril de 2015



4.2 Recomendaciones para estimular la mente



Figura 11. Estimular la mente para innovar



Recursos TIC:

Potencia tu creatividad con juegos
<https://credilike.me/blog/juegos-para-emprendedores/>



4.3 Ejercicios

Ejercicio 1

1. Recuerde uno de los sueños que haya tenido en los últimos días y represéntelo en imágenes de cosas, productos, o servicios reales o ideales.
2. Reproduzca de alguna forma, un objeto adquirido anteriormente e introdúzcale reformas para mejorar su utilización.
3. Imagine un producto que la humanidad usará dentro de 10, 20, 30 años.
4. Identifique de una película que haya visto los productos o servicios que hayan utilizado los protagonistas.
5. Identifique, por la lectura de algún libro, la propuesta de productos de su autor, que posteriormente fue posible producirlo.
6. Reconozca una estrella de teatro, cine músico o cantante que considere que ha sido el más imaginativo, creador o innovador.
7. Señale el problema más difícil al que se ha enfrentado y describa la solución que le dio.
8. Genere productos o servicios para solucionar problemas que haya detectado en el hogar, en el deporte, en el transporte o en la salud.
9. Recoja datos sobre un producto, descompóngalo en sus diversas partes y trate de imitar con ellos un nuevo producto.
10. Exponga una idea hipotética de un producto útil en el hogar; explore y compruebe su funcionamiento, revele el resultado, afirme su hipótesis y póngale en funcionamiento.
11. Los elementos de la creatividad empresarial generan impactos sociales, originales, productivos, costos en recursos materiales, humanos y de tiempo. Tomando un producto de su preferencia aplique estos elementos y saque conclusiones.
12. Identifique la innovación de un producto reciente en el mercado.
13. Caracterice la competitividad de un producto de su preferencia.
14. Utilizando las ideas de Kuriloff, Drucker y otros, proponga en cada caso la probabilidad de nuevos productos.

Ejercicio 2

Identifique si es una buena idea de negocio. Si está de acuerdo con la idea seleccione Verdadero; si no está de acuerdo con la idea seleccione Falso.

1. *¿Es una buena idea de negocio la fabricación de un vino de consumo masivo en nuestro país Ecuador?*

Verdadero

Falso

2. *¿Es una buena idea de negocio comprar un vehículo para registrarlo en una cooperativa de taxis?*

Verdadero

Falso

3. *¿Es una buena idea de negocio un servicio de transporte privado para adolescentes y que se notifique a los padres de familia a través de una aplicación app la llegada de sus hijos a su destino?*

Verdadero

Falso



BUSINESS MODEL CANVAS PLAN DE NEGOCIO

CAPÍTULO V

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar las actividades de este capítulo, el estudiante:

- Identificar la importancia de generar un modelo de negocios.
- Enumerar las ventajas que ofrece el definir su modelo de negocio.
- Conocer los elementos que conforman un modelo de negocio Canvas.
- Realizar el modelo de negocio Canvas de su idea o proyecto de emprendimiento.



5 BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas es una interesante metodología planteada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, la cual es diseñada en un lienzo con nueve elementos que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de mercado, para diseñar los canales de comunicación y la estrecha relación con los clientes, determinando los beneficios e ingresos; en la otra parte del lienzo se determina los recursos y las actividades claves que determinan los costos, así como también la definición de las alianzas necesarias para desarrollar la actividad.

Modelo de negocio:

Es el diseño y planificación que realiza la empresa respecto a ingresos y beneficios que intenta obtener.

Canales de comunicación:

Es el medio a través del cual se transmite la información del emisor (Empresa) al receptor (cliente).

El Business Model Canvas nos permitirá diseñar un modelo de negocio accesible y comprensible para todo emprendedor que inicie con su proyecto de emprendimiento o para cualquier persona que desee modificar la forma de hacer negocios (Moreno, 2012).

Los 9 apartados representan un elemento clave de un modelo de negocio, como se muestra en la figura 12:



Figura 12. Lienzo de Canvas

5.1 Proceso del modelo

Los pasos a seguir para realizar el proceso del Business Model Canvas, se muestran de forma esquematizada en la tabla 13.

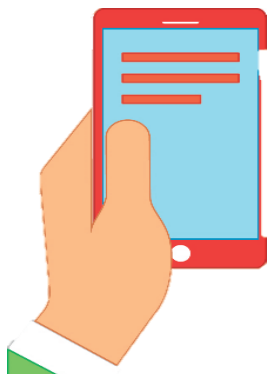
Tabla 13. Proceso Business Model Canvas

PROCESO BUSINESS MODEL CANVAS	
1. Segmentos de clientes Ser capaces de conocer a nuestros clientes permitirá satisfacerlos y sobre todo retenerlos y así buscar a nuevos y potenciales clientes, para lo cual debemos responder a una serie de preguntas. • ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? • ¿Para quiénes estamos creando la propuesta de valor?	
2. Propuesta de valor Aquí se debe describir los productos o servicios más importantes. El valor es el que el cliente recibe y el precio es el que paga. Un negocio exitoso debe lograr que el valor de su producto o servicio sea mayor a su precio, esto se logra a través de la ventaja competitiva. • Ventaja de costo. • Ventaja por diferenciación de producto. • Ventaja de transacción.	
3. Canal de distribución Los canales de distribución son un punto de comunicación con nuestros clientes, el cual nos permita encontrar los canales más efectivos y rentables, respondiendo a la siguiente interrogante: • ¿Cómo va a entregar el producto a su cliente?	
4. Relación con el cliente Se debe procurar conocer los niveles de satisfacción y la disposición de mantener un servicio con altos estándares de aceptación, porque de esto depende que nos sigan prefiriendo y recomendando para lo cual debemos contestar las siguientes interrogantes:	

• ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes? • ¿Cuáles son las relaciones que hemos establecido? • ¿Estamos dando asistencia personal y dedicada? • ¿El servicio automatizado es eficiente? • ¿Qué opinan de nuestro producto o servicio?	
5. Fuentes de ingreso Se debe identificar la aportación monetaria de cada grupo de clientes, para definir cuáles son los grupos más rentables, debido a que representan los ingresos de la empresa y posteriormente la creación de ganancias. • ¿Cómo pagan o cómo prefieren pagar? • ¿Cuáles de nuestros productos o servicios son mayormente preferidos?	
6. Recursos claves Describe los activos más importantes que son necesarios para que su negocio funcione, pueden ser propios, alquilados o comprados u otros, por ejemplo: recursos físicos, intelectuales, marcas, patentes, know-how, humanos, perfiles profesionales, financieros. • ¿Qué recursos claves se requiere para hacer nuestra propuesta de valor? • ¿Qué recursos claves requieren nuestro canal de distribución? • ¿Qué recursos claves requieren nuestra relación con los clientes? • ¿Qué recursos claves requieren las fuentes de ingreso?	
7. Actividad clave Describe las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione. • ¿Qué actividades claves se requiere para hacer nuestra propuesta de valor? • ¿Qué actividades claves requieren nuestro canal de distribución? • ¿Qué actividades claves requieren nuestra relación con los clientes? • ¿Qué actividades claves requieren las fuentes de ingreso?	

8. Socio clave Describe el network y socios que hace que el modelo de negocio funcione, con el objetivo de optimizar su negocio, reducir riesgos y adquirir recursos claves. Entre el tipo de relaciones tenemos: alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas con competidores, joint-venture (poner en marcha nuevos negocios) y alianza con nuevos proveedores para asegurar activos. • ¿Quiénes son nuestros socios claves? • ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? • ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios? • ¿Cuáles son las actividades claves que hacen los socios?	
9. Estructuras de costos Se lo relaciona con los ingresos de los diferentes segmentos de los clientes para determinar nuestra ganancia, se debe conocer cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio, conocer los recursos claves y actividades más costosas y definir las ganancias para determinar las acciones a analizar para conseguir efectividad y eficiencia. • ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? • ¿Cuáles son los recursos claves más caros? • ¿Cuáles son las actividades claves más caras?	

Fuente: Megias J. Modelos de negocios.



Recursos TIC:

¿Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo?

<https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>



5.2 Caso de éxito

Entre las organizaciones que han aplicado el modelo Canvas se tiene a algunas multinacionales como es el caso de: 3M, Ericsson, IBM, Delloitte, entre otras. A continuación, en la tabla 14, se muestra un ejemplo de la aplicación del Business Model Canvas a una posible idea de negocio.

FRIEND HOME cuyo slogan es “Una amiga en tu hogar” es una empresa de servicio de empleadas domésticas por tiempo flexible y su segmento de mercado es el de familias conformadas por padres trabajadores.

Tabla 14. Modelo negocio Canvas: FRIEND HOME

ANOTACIONES LIENZO CANVAS: FRIEND HOME	
1. Segmentos de clientes Familias conformadas por dos o más miembros • Con padres trabajadores. • No disponen de mucho tiempo. • Les gusta tener la casa organizada.	
2. Propuesta de valor Un servicio de empleadas domésticas con horarios flexibles que logre: • Brindar sensación de limpieza y armonía en el hogar. • Tranquilidad y confianza en el cuidado de los hijos y en su educación. • Seguridad en el cuidado de la casa y de los objetos personales.	
3. Canal de distribución • Redes sociales • Vallas publicitarias • Sitio web • Plan de referidos	
4. Relación con el cliente • Servicio personalizado. • Sitio web y app móvil con inicio de sesión por usuario para analizar estadísticas y datos del servicio y del personal a disposición.	

5. Fuentes de ingreso • Los planes de pago del cliente son: • Pago por número de horas de servicio. • Pago por planes semanales, mensuales y semestrales. El cliente puede hacer sus pagos a través de: • Pago en línea (transferencia electrónica). • Pago físico.	
6. Recursos claves Para iniciar la operación de este servicio, será necesario: Personal • Empleadas domésticas • Abogado • Psicóloga organizacional • Ingeniero desarrollador Capital • Dinero propio • Capital semilla Tecnología • Web • Hosting • App móvil • Software de administración del personal Infraestructura • Oficina de atención al cliente	
7. Actividades claves • Selección, contratación y vinculación de empleadas domésticas. • Administración y mantenimiento de app móvil y sitio web. • Gestión de horarios de empleadas domésticas. • Contabilización de horas y planes de servicio por cliente. • Atención de canales de servicio al cliente. • Administración de prestaciones (servicios) sociales.	
8. Socios clave • Proveedor de dominio y hosting. • Licencias y planes de plugins y herramientas para sitio web. • Proveedor de uniformes para el personal. • Arrendador del local comercial. • Servicio de transporte para el personal.	

9. Estructuras de costos

- Los costos más importantes inherentes en el modelo de negocios son:
- Sueldo de personal y sus prestaciones sociales.
- Dominio y hosting.
- Conexión a internet.
- Impuestos y papeleo de constitución de la empresa.
- Pagos publicitarios.
- Alquiler del local.



5.3 Ejercicios

CASO 1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y FUENTES DE INGRESO



Ahora que ya conoce que en el modelo de negocios Canvas, el Canal de Distribución, se define como una start up que comunica y llega a los clientes para llevar su propuesta de valor.

A continuación será muy interesante que descifre qué canales de distribución está utilizando Google, una empresa que empezó como una start up y hoy es una de las compañías más grandes del mundo.

StartUp

Son empresas emergentes que desarrollan una idea(s), producto(s) y negocio(s) de gran innovación tecnológica, con gran rentabilidad y posibilidades de liderar un mercado

CASO GOOGLE

Google ha desarrollado una infraestructura de ventas y soporte global con equipos especializados en diferentes industrias. Su fuerza de ventas de productos múltiples vende campañas que incluyen la búsqueda, visualización y la publicidad móvil. Ayuda a la mayoría de sus clientes con un enfoque de auto-servicio y trata de llevar la automatización siempre que sea posible. La empresa ha constituido un equipo de apoyo global para ayudar a los anunciantes y los miembros de la red para obtener el máximo valor de sus ofertas. Enfocó su equipo de ventas en la construcción de relaciones con los anunciantes más grandes y más importantes empresas de internet.

- Enumere los canales de distribución que encontró después de analizar el caso de Google:

1.....

2.....

3.....

CASO 2. Actividades, asociaciones y recursos claves, y estructura de costos.



KCocina es una empresa que produce estufas mejoradas y las vende a familias de la base de la pirámide que suelen usar fogones a queroseno o leña para cocinar. Estos fogones emiten humo y son dañinos para la salud y el medioambiente. KCocina ha desarrollado la tecnología con una empresa de electrodomésticos innovadora, y vende la estufa a un precio muy asequible. Además, compra aceites vegetales usados a cadenas de restauración rápida y los transforma en su planta en un combustible vegetal reciclado y limpio, compatible con la estufa. KCocina vende la estufa y el combustible principalmente a familias pobres que no tienen los recursos suficientes para comprar cocinas limpias a gas, y también a pequeños restaurantes locales. Por último, quiere también vender el combustible reciclado a industrias de biodiésel que lo necesitan como materia prima. Tam-

bién, KCocina brinda capacitaciones prácticas para los usuarios en comunidades como parte de su estrategia de marketing y distribución, así mismo ofrece ventajas a sus clientes a través de tarjetas de membresía y descuentos para comprar el combustible al mayor. Con la reducción certificada de emisiones de carbono (RCE), KCocina cuenta también con bonos de carbono como pequeña fuente de ingresos.

Ahora que ya conoce cómo se desarrollan los recursos, las actividades y los socios claves, además de la estructura de costos en el modelo de negocios Canvas, analice e identifique cuáles son, en el caso práctico de “KCocina”.

Recursos claves:

1.
2.
3.
4.

Actividades claves:

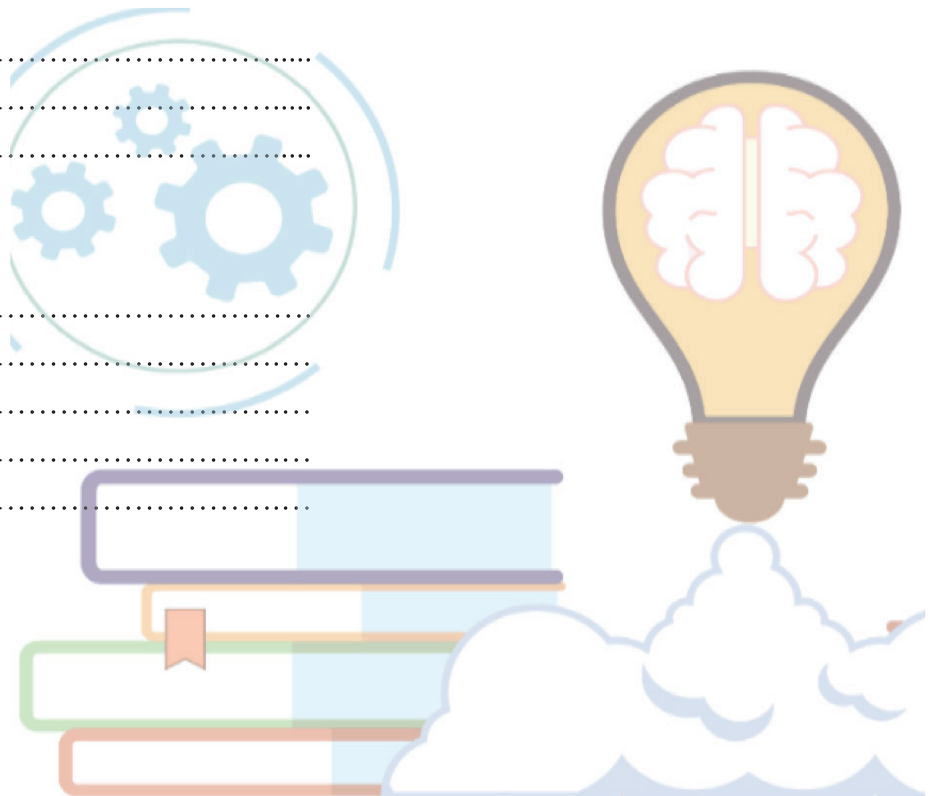
1.
2.
3.
4.

Socios claves:

1.
2.
3.

Estructura de costos:

1.
2.
3.
4.
5.

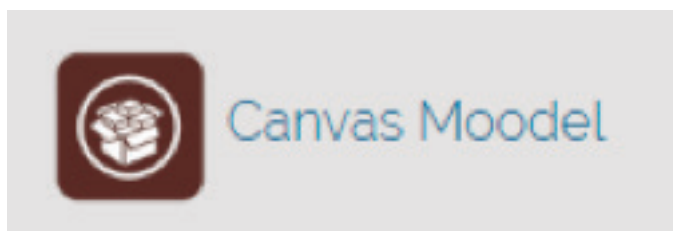


CASO 3. “Iniciando mi modelo de negocio”

En este punto, seguro que tiene más clara la metodología Canvas para la creación del modelo de negocio.

El planteamiento de esta actividad se enfoca en desarrollar el lienzo con su actual negocio o idea, para lo cual puede optar por las siguientes herramientas.

Si desea realizar el lienzo Canvas desde su dispositivo móvil, puede descargar la siguiente aplicación:



Si prefiere realizar su trabajo con otras herramientas, puede acceder al sitio.



O acceda al formato en Google Drive por el siguiente enlace:



Analice la estructura del lienzo y desarrolle los espacios correspondientes a los 9 pasos del lienzo Lean Canvas

El lienzo le servirá como base para el resto del curso; en el proceso se dará cuenta qué aspectos que daba por sentados no son tan claros, lo que permitirá corregir estos errores, aspectos que diferencia a una Startup que avanza firme hacia el futuro.

Finalmente, contraste el desarrollo de su trabajo con el ejemplo y reflexione sobre los aspectos que modificaría en su trabajo.

Tu tiempo es limitado, así que no lo desperdicies viviendo la vida de alguien más. No te dejes atrapar por el dogma, que es vivir con los resultados de los pensamientos de otras personas. No dejes que el ruido de las opiniones de otros ahogue tu voz interior. Y lo más importante: ten el coraje de seguir a tu corazón e intuición. De algún modo ellos ya saben lo que realmente quieres ser. Todo lo demás es secundario”.

Steve Jobs

Ceremonia de graduación en Stanford, 2005



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, D. (2008). Trabajo en equipo. Recuperado de: <http://bvirtual.uce.edu.ec:2048/login?url=http://www.digitalpublishing.com/visor/12852>
- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). Trabajo en equipo. Recuperado de: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabajo_en_equipo.pdf
- Alcaraz, R. (2006). El emprendedor de éxito. México: Editorial McGraw Hill.
- Amaru, A. C. (2018). Administración para emprendedores. México: Pearson.
- Amestoy, M. (1993). El desarrollo de habilidades de pensamiento y su aplicación a la enseñanza. Innovación en la educación universitaria en América Latina. Centro Interuniversitario de Desarrollo. Santiago.
- Audiffred, R. y Saldaña, C. (2012). Universidad y emprendimiento social: El caso del Tecnológico de Monterrey. Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (80), 265-290. Recuperado de: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/191/145>
- Arroyo, M. (2016). Emprendimiento y universidad emprendedora: conceptualización, propuesta metodológica y caracterización de la Universidad Politécnica de Valencia (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Camacho, D. Y. (2007). Hacia un modelo de emprendimiento universitario. Apuntes del CENES, 27(43), 275-292. Recuperado de ["https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Camacho%2C+D.+Y.+%282007%29.+Hacia+un+modelo+de+emprendimiento+universitario.+Apuntes+del+CENES%2C+27%2843%29%2C+275-292&btnG=&lr"](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Camacho%2C+D.+Y.+%282007%29.+Hacia+un+modelo+de+emprendimiento+universitario.+Apuntes+del+CENES%2C+27%2843%29%2C+275-292&btnG=&lr)
- De la cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Madrid, España: Editorial Ministerio de Educación de España.
- Finley, L. (1990). Entrepreneurial strategies. Estados Unidos: PWS- Kent Publishing Co.
- Foster, J. (1999). Cómo generar ideas. Bogotá: Editorial Norma.
- Guilera, (2011). Anatomía de la creatividad. Recuperado de: ["https://scholar.google.es/scholar?q=Guilera%2C+%282011%29.+Anatom%C3%ADa+de+la+creatividad&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5"](https://scholar.google.es/scholar?q=Guilera%2C+%282011%29.+Anatom%C3%ADa+de+la+creatividad&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5)
- Harvey, R. y Finley, M. (2010). Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos. Recuperado de ["https://books.google.com.ec/books?id=kxVp6vfjNXgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0"](https://books.google.com.ec/books?id=kxVp6vfjNXgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0) \l ["v=onepage&q&f=false"](https://books.google.com.ec/books?id=kxVp6vfjNXgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0)
- Huerta, R. (2005). Administración: un empresario competitivo. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2013/UnEmpresarioO/04-o.pdf>

- Ibáñez, M. A. (2001). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios de la CAPV (tesis doctoral). Universidad de Deusto, España.
- Jiménez. (2012). Trabajo en equipo: consigue en tu empresa un equipo ganador. Recuperado de <http://bvirtual.uce.edu.ec:2057/a/37875/trabajo-en-equipo--consigue-en-tu-empresa-un-equipo-ganador>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. México: Editorial McGraw Hill.
- López, R. (2013). Diccionario de creatividad. Edición digital.
- Lumsdaine, D. (1990). Cambewarra Mountain (Studio produced music (pre-recorded sound).
- Maldonado, N. (2012). Emprendimiento y gestión. Ecuador: Educate+
- Megias J. (2011). Modelos de negocios. Disponible en: [“http://www.javiermegias.com/”](http://www.javiermegias.com/)
- Méndez, J. S. (2005). Fundamentos de la economía. México: Editorial McGraw Hill.
- Moreno, L. A. (2012). Análisis e implementación de un modelo de negocios para emprendedores. Pistas Educativas (98), 126-131. Recuperado de [“https://scholar.google.es/scholar?q=-Campos%2C+L.+A.+%282012%29.+An%C3%A1lisis+e+implementaci%C3%B3n+de+un+modelo+de+negocios+para+emprendedores.+Pistas+Educativas%2C+98%2C+126-131&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5”](https://scholar.google.es/scholar?q=-Campos%2C+L.+A.+%282012%29.+An%C3%A1lisis+e+implementaci%C3%B3n+de+un+modelo+de+negocios+para+emprendedores.+Pistas+Educativas%2C+98%2C+126-131&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5)
- Osterwalder, A. y Yves, P. (2011). Generación de modelos de negocio. Ed. Deusto.
- Palacios, L. (2012). Estrategias de creación empresarial. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ponencia de Kike Sarasola, presidente y fundador de Room Mate Hotels, dentro del Foro Travel Think.
- Reyes, A. (2011). Administración Moderna. México: Editorial Limusa.
- Rivera, L. P. (2016). El emprendimiento y la creación de empresas. Etapas y factores claves de éxito (Tesis doctoral). Recuperado de: [“https://eciencia.urjc.es/handle/10115/14062”](https://eciencia.urjc.es/handle/10115/14062)
- Salazar, I. y González, F. (2013). Desafíos emprendimiento y gestión. Ecuador: Santillana.
- Sánchez, A. (2003). Perfil psicológico del autoempleado. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: [“https://scholar.google.es/scholar?q=S%C3%A1nchez%2C+A.+%282003%29.+Perfil+psicol%C3%B3gico+del+autoempleado.+Universidad+Complutense+de+Madrid.+&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5”](https://scholar.google.es/scholar?q=S%C3%A1nchez%2C+A.+%282003%29.+Perfil+psicol%C3%B3gico+del+autoempleado.+Universidad+Complutense+de+Madrid.+&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5)
- Schollhammer, Hans (1980). Analysis and Assessment of internal Corporate Entrepreneurship Strategies, Ed. Graduate School of Management of UCLA, USA.
- Terry, G., Stephen, F. (1997). Principios de la Administración. México: Editorial CECSA.
- Urbano, D y Toledano N, (2008). Invitación al emprendimiento. Barcelona: Editorial UOC.

LOS AUTORES:



KARLITA ELIZABETH MUÑOZ CORREA:

Docente Titular de la Universidad Central del Ecuador, Carrera de Comercio y Administración. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, Ingeniera en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, Diplomado en Pedagogías Innovadoras, Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja. Artículos publicados: Una experiencia de formación interdisciplinaria en el desarrollo de la actitud emprendedora en un grupo de estudiantes universitarios ISSN 1390-9304 Vol.3 No.9. (2016), Un enfoque de las competencias digitales de los docentes ISSN 1390-9304 Vol.3 No.9. (2016), Factores que influyen en la capacidad emprendedora del estudiantado en Educación Superior ISSN 1390-9304 Vol.4 No.10 (1). (2017).
Correo electrónico: kmunoz@uce.edu.ec



DIEGO FERNANDO ZAVALA URQUIZO:

Docente Titular de la Universidad Central del Ecuador, Carrera de Pedagogía de las Ciencias Experimentales Informática, Matemática y Física. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, Ingeniero en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, Magíster en Gerencia de Sistemas de la Escuela Politécnica del Ejército. Artículos publicados: Una experiencia de formación interdisciplinaria en el desarrollo de la actitud emprendedora en un grupo de estudiantes universitarios ISSN 1390-9304 Vol.3 No.9. (2016), Un enfoque de las competencias digitales de los docentes ISSN 1390-9304 Vol.3 No.9. (2016), Factores que influyen en la capacidad emprendedora del estudiantado en Educación Superior ISSN 1390-9304 Vol.4 No.10 (1). (2017).
Correo electrónico: dzavala@uce.edu.ec



ISBN: 978-9942-945-59-4



2017