

Fundamentos y Perspectivas

del Emprendimiento

Gustavo Alejandro Duque Granados
Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza
Adrián Fernando Pavón Pabón
Luz Marina Rodríguez Cisneros
[Autores]



Religación
Press

Colección Administración

Fundamentos y Perspectivas del Emprendimiento

Gustavo Alejandro Duque Granados
Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza
Adrián Fernando Pavón Pabón
Luz Marina Rodríguez Cisneros



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global

Religación Press

Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe
Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres
| Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICHAL-RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Fundamentos y Perspectivas del Emprendimiento

Fundamentals and Perspectives of Entrepreneurship
Fundamentos e perspectivas do empreendedorismo

Derechos de autor: Religación Press© Gustavo Alejandro Duque Granados©, Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza©, Adrián Fernando Pavón Pabón©, Luz Marina Rodríguez Cisneros©

Primera Edición: 2024

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KJH - Emprendimiento y emprendedores

BISAC: BUS025000 BUSINESS & ECONOMICS / Entrepreneurship

Público objetivo: Profesional / Académico

Colección: Administración

Soporte/Formato: PDF / Digital

Publicación: 2024-09-10

ISBN: 978-9942-664-27-3



APA 7

Duque Granados, G. A., Valenzuela Chicaiza, C. V., Pavón Pabón, A. F., y Rodríguez Cisneros, L. M. (2024). *Fundamentos y Perspectivas del Emprendimiento*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.205>

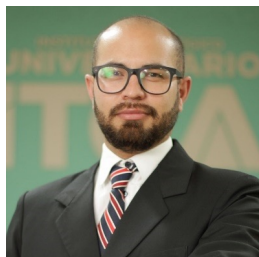
[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores y autoras



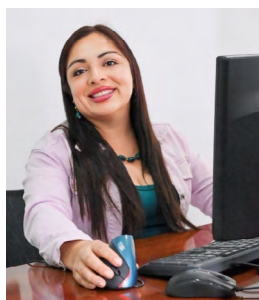
Gustavo Alejandro Duque Granados

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-0254-7849>

gaduque@itca.edu.ec

Graduado en Sociología del Desarrollo por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Magister en Cooperación Internacional al Desarrollo y Master en Emprendimiento Social por la Universidad Católica de Milán. Actual Profesor Titular en el Instituto ITCA, investigador de temas sociales y de emprendimiento.



Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3267-7273>

cvvalenzuela@itca.edu.ec

Ing. En Economía, Mención Finanzas; Magíster en Gestión de la Responsabilidad social Corporativa. Cuenta con una amplia trayectoria docente en educación superior, ejerció el cargo de Directora de Investigación, Directora de la Unidad de Evaluación de la Conformidad OEC, miembro del Comité de Evaluación Interna de Acreditación del Instituto; docente tiempo completo del Instituto Superior Tecnológico ITCA, especialista de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.



Adrián Fernando Pavón Pabón

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3018-2728>

afpavon@itca.edu.ec

Ingeniero Comercial, docente e investigador. Es Magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Internacional Rioja (España). Socio de Casa de Proyectos. Actualmente se desempeña como analista de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Tecnológico Universitario ITCA. Se ha desempeñado como Coordinador de Vinculación con la Sociedad en el Instituto Superior Tecnológico Nelson Torres.



Luz Marina Rodríguez Cisneros

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-7365-9103>

lmrodriguez@itca.edu.ec

Es licenciada en ciencias de la Educación mención matemáticas y magíster en tecnologías para la gestión y práctica docente. Docente en carreras de grado y posgrado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador -Sede Ibarra (PUCE-SI), fue jefe del Departamento de Evaluación y Coordinación del Currículo de la PUCE-SI. Actualmente es docente y directora de Aseguramiento de la Calidad en el Instituto Tecnológico "Investigación, Tecnología, Ciencia y Academia" (ITCA) .

Resumen

El libro “Fundamentos y Perspectivas del Emprendimiento”, está dirigido a estudiantes y a cualquier persona interesada en generar nuevas ideas de negocio, presenta el emprendimiento como un motor clave para el desarrollo económico y social. Estructurado en cuatro capítulos, ofrece una visión completa del proceso emprendedor. El primer capítulo se adentra en la filosofía del emprendedor, subrayando la importancia de la iniciativa y la resiliencia. El segundo capítulo está dedicado a la creatividad e innovación, pilares fundamentales para el desarrollo de ideas de negocio. El tercer capítulo examina la motivación a través de las teorías como fuerza interna que impulsa el emprendimiento mientras que el cuarto capítulo se centra en la identificación de oportunidades y la construcción de modelos de negocio efectivos. Con un enfoque que equilibra teoría y práctica, el libro fomenta un aprendizaje activo y colaborativo, preparando a los lectores para enfrentar los desafíos del emprendimiento y crear negocios sostenibles y de impacto.

Palabras clave: Emprendimiento; filosofía; creatividad; innovación; motivación.

Abstract

The book, aimed at students and anyone interested in entrepreneurship, presents entrepreneurship as a key driver of economic and social development. Structured into four chapters, it offers a comprehensive view of the entrepreneurial process. The first chapter delves into the philosophy of the entrepreneur, emphasizing the importance of initiative and resilience. The second chapter is dedicated to creativity and innovation, fundamental pillars for the development of business ideas. The third chapter examines motivation through various theories as an internal force that drives entrepreneurship, while the fourth chapter focuses on identifying opportunities and building effective business models. With a balanced approach between theory and practice, the book fosters active and collaborative learning, preparing readers to face the challenges of entrepreneurship and create sustainable and impactful businesses.

Keywords: Entrepreneurship; philosophy; creativity; innovation; motivation.

Resumo

O livro “Fundamentals and Perspectives of Entrepreneurship”, destinado a estudantes e a qualquer pessoa interessada em gerar novas ideias de negócios, apresenta o empreendedorismo como um dos principais motores do desenvolvimento econômico e social. Estruturado em quatro capítulos, ele oferece uma visão completa do processo empreendedor. O primeiro capítulo se aprofunda na filosofia do empreendedorismo, destacando a importância da iniciativa e da resiliência. O segundo capítulo é dedicado à criatividade e à inovação, pilares fundamentais para o desenvolvimento de ideias de negócios. O terceiro capítulo examina a motivação por meio de teorias como uma força interna que impulsiona o empreendedorismo, enquanto o quarto capítulo se concentra na identificação de oportunidades e na criação de modelos de negócios eficazes. Com uma abordagem que equilibra teoria e prática, o livro incentiva o aprendizado ativo e colaborativo, preparando os leitores para enfrentar os desafios do empreendedorismo e criar negócios sustentáveis e impactantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo; filosofia; criatividade; inovação; motivação; criatividade; inovação.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los autores y autoras	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Dedicatoria	19
Agradecimiento	20
Prefacio	21
Prólogo	23
Capítulo I	26
Filosofía del emprendedor	26
Desarrollo de contenidos de la filosofía del emprendedor	27
¿Qué es emprender?	27
Emprendimiento	28
Tipos de empresas	29
Perfil del emprendedor: actitudes emprendedoras	30
Características de los emprendedores	31
Habilidades de un emprendedor	32
El espíritu emprendedor	34
Emprendedores nacionales e internacionales	35
Capítulo II	38
Innovación y creatividad	38
¿Qué es la creatividad y cómo se la reconoce?	39
El pensamiento lateral y divergente	39
Etapas del proceso de innovación	40
El proceso creativo	41
Fases del proceso creativo	42
La persona creativa	43
Herramientas para el desarrollo de ideas creativas	44
Espacios para el desarrollo de la creatividad	44
Técnicas creativas para la generación de oportunidades de negocio	45
La copia, la mejora y la innovación	45
La idea de negocio	47
Identificación de la Oportunidad	47
Generación de la Idea	48
Validación de la Idea	48
Desarrollo del Plan de Negocio	48
Implementación y Escalabilidad	48
Evaluación Continua y Adaptación	49
Capítulo III	51
Motivación	51
¿Qué es Motivación?	52
Modelo Básico de la Motivación	52
Tipos de Motivación	52
Motivación Intrínseca:	53

Motivación Extrínseca:	53
Motivación Transitiva:	53
Tipos de Motivación	53
Autoestima	54
Desarrollo del Valor y la Confianza en Sí Mismo	55
Teorías de Motivación	56
Teoría de las Necesidades de Maslow	56
Teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg	56
Factores motivadores	56
Factores Higiénicos	57
Teoría de la equidad de “Adams”	58
Conceptos Clave de la Teoría de la Equidad	59
Percepción de la Equidad e Inequidad	59
Aplicación de la Teoría de la Equidad	60
Teoría de las expectativas de “Vroom	60
Teoría de McGregor	61
Teoría X	61
Teoría Y	61
Implicaciones de las Teorías	61
Inspiración y Fuentes de Inspiración	62
Liderazgo y Dirección	62
Tipos de Liderazgo	63
Trabajo en Equipo	64
Capítulo IV	66
Ideas y oportunidades de negocio	66
Oportunidad de negocio	67
Identificación del mercado	67
Productos y servicios	68
Modelo Lean STARTUP	68
Principios Fundamentales del Modelo Lean Startup	69
Business Model Canvas	69
Oportunidades de negocios	75
Apalancamiento y financiamiento de emprendimientos.	75
Glosario	78
Referencias	80

Figuras

Figura 1. Qué es emprender	27
Figura 2. Emprendimiento	28
Figura 3. Tipos de empresas	30
Figura 4. Actitudes del emprendedor	31
Figura 5. Habilidades de un emprendedor	33
Figura 6. Características del espíritu emprendedor	34
Figura 7. Reconocimiento de la creatividad	39
Figura 8. Pensamiento lateral y divergente	40
Figura 9. Etapas del proceso de innovación	41
Figura 10. Fases del proceso creativo	42
Figura 11. Cópia, mejora y la innovación	46
Figura 12. Idea de negocio	47
Figura 13. Motivación	55
Figura 14. Teoría de las necesidades de Maslow	56
Figura 15. Tipos de motivaciones y factores	58
Figura 16. Ejemplo de Lienzo de Modelo de Negocios con los dos recuadros principales llenos	71

Tablas

Tabla 1. Tipos de motivación	53
Tabla 2. Características del Líder	62

Fundamentos y Perspectivas del Emprendimiento

Dedicatoria

A los estudiantes, que representan el futuro y la esperanza de un mundo en constante evolución. Este libro está dedicado a ustedes, quienes con su curiosidad, entusiasmo y valentía tienen el poder de transformar ideas en realidades que impacten positivamente a la sociedad.

A los profesores, que, con su incansable labor de guiar, inspirar y formar a las nuevas generaciones, siembra las semillas del conocimiento y del emprendimiento, construyendo una base sólida para el desarrollo económico y social.

Emprender no es solo una habilidad, es una actitud, un compromiso con uno mismo y con el entorno. Es la capacidad de ver oportunidades donde otros ven desafíos, de innovar en medio de la incertidumbre, y de crear soluciones que mejoren la vida de las personas. Este libro es una invitación a explorar ese potencial emprendedor que todos llevamos dentro, a no temer al fracaso, sino a verlo como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Que este libro sirva como guía y motivación en su camino emprendedor, y que cada paso que den esté lleno de pasión, creatividad y resiliencia. Que nunca pierdan la capacidad de soñar y de luchar por convertir esos sueños en realidades que contribuyan a un mundo mejor.

Con la esperanza de que cada uno de ustedes se convierta en un líder, un innovador y un emprendedor comprometido con el progreso y el bienestar de su comunidad.

Con gratitud y admiración:

Gustavo Duque; Verónica Valenzuela; Fernando Pavón y Luz Marina Rodríguez

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Rectora del Instituto Superior Tecnológico ITCA, cuya visión y liderazgo han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Su constante apoyo y compromiso con la educación superior de calidad han sido una fuente de inspiración para nosotros. Gracias a su dedicación, hemos podido avanzar en nuestra misión de fomentar el emprendimiento y la innovación entre nuestros estudiantes, dotándolos de las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del mundo actual.

Extendemos también nuestro profundo agradecimiento a la Dirección de Investigación del Instituto Superior Tecnológico ITCA. Su respaldo y colaboración han sido cruciales para la realización de esta obra. A través de su apoyo, hemos podido llevar a cabo investigaciones que enriquecen el contenido de este libro, asegurando que cada capítulo esté respaldado por un sólido fundamento teórico y práctico. Su compromiso con la excelencia académica y la promoción del conocimiento ha sido un pilar en la culminación de este proyecto.

Este libro es el resultado de un esfuerzo conjunto, y estamos profundamente agradecidos por la confianza y el apoyo que hemos recibido de la Rectora y la Dirección de Investigación. Sin su colaboración, este logro no habría sido posible. Gracias por creer en la importancia de emprender y por contribuir al desarrollo de nuevas generaciones de líderes y emprendedores en nuestra institución.

Gustavo Duque; Verónica Valenzuela; Fernando Pavón y Luz Marina Rodríguez

Prefacio

El emprendimiento, en su esencia más pura, representa el motor de innovación y progreso en nuestra sociedad. A lo largo de la historia, los emprendedores han sido los visionarios que han impulsado cambios fundamentales, han introducido nuevas tecnologías y han redefinido la manera en que vivimos y trabajamos. Sin embargo, más allá del glamour y la emoción de iniciar un nuevo negocio, existe un proceso complejo que requiere una combinación única de creatividad, perseverancia y estrategia. Este libro está concebido como una guía para aquellos que desean adentrarse en el mundo del emprendimiento, ofreciendo una visión integral de lo que significa ser un emprendedor en el contexto actual.

Este libro está dirigido tanto a estudiantes como a cualquier persona interesada en comprender los fundamentos del emprendimiento. No se trata simplemente de un manual sobre cómo iniciar un negocio, sino de una exploración profunda de los principios y valores que sostienen el espíritu emprendedor. A través de sus cuatro capítulos, esta obra busca proporcionar una comprensión holística del proceso emprendedor, desde la concepción de una idea hasta la implementación de un modelo de negocio sostenible y exitoso.

En el primer capítulo, se adentra en la filosofía del emprendedor. Aquí, se explora la mentalidad necesaria para enfrentar los desafíos del emprendimiento, subrayando la importancia de la iniciativa y la resiliencia. Este capítulo está diseñado para inspirar a los lectores a adoptar una actitud proactiva, viendo los obstáculos no como barreras infranqueables, sino como oportunidades para aprender y crecer. En un mundo cada vez más competitivo y volátil, la capacidad de adaptarse y perseverar es lo que diferencia a los emprendedores exitosos de aquellos que fracasan. Este capítulo no solo ofrece una reflexión sobre la importancia de estos atributos, sino que también proporciona ejemplos prácticos y estudios de caso que ilustran cómo se pueden aplicar en la vida real.

El segundo capítulo está dedicado a la creatividad y la innovación, dos pilares fundamentales para el desarrollo de ideas de negocio. En un entorno donde las ideas novedosas son la moneda de cambio, la capacidad de pensar de manera creativa y de innovar se convierte en una habilidad indispensable. Este capítulo ofrece una serie de herramientas y técnicas diseñadas para estimular el pensamiento creativo y fomentar la innovación. A través de ejercicios prácticos y ejemplos de empresas que han logrado revolucionar sus industrias mediante la innovación, se guía al lector en el proceso de transformar ideas abstractas en propuestas de valor concretas y viables. La creatividad, como se argumenta en este capítulo, no es un talento innato reservado para unos pocos, sino una habilidad que puede desarrollarse y perfeccionarse con práctica y dedicación.

El tercer capítulo examina la motivación desde diferentes perspectivas teóricas, destacando su papel como una fuerza interna que impulsa el emprendimiento. La motivación es el combustible que alimenta el viaje emprendedor, y sin ella, incluso las ideas más brillantes pueden quedarse en nada. Este capítulo desglosa las principales teorías de la motivación y las aplica al contexto del emprendimiento. Desde la motivación intrínseca, que se deriva del placer y la satisfacción personal, hasta la motivación extrínseca, basada en recompensas y reconocimiento externo, se

explora cómo diferentes fuentes de motivación pueden influir en la capacidad de un emprendedor para alcanzar el éxito. Además, se discute cómo los emprendedores pueden mantener su motivación a lo largo del tiempo, especialmente en momentos de crisis o cuando enfrentan grandes desafíos.

Finalmente, el cuarto capítulo se centra en la identificación de oportunidades y la construcción de modelos de negocio efectivos. Aquí, el lector aprende a analizar el mercado, identificar nichos y oportunidades, y desarrollar un plan de negocio que sea tanto viable como sostenible. Este capítulo proporciona una guía paso a paso para la elaboración de un modelo de negocio, desde la definición del segmento de mercado y la propuesta de valor, hasta la selección de los canales de distribución y la estructura de costos. También se incluyen secciones dedicadas a la validación de la idea de negocio, la planificación financiera, y la identificación de posibles fuentes de financiamiento. Este capítulo es esencial para cualquier emprendedor que desee transformar su idea en una empresa exitosa, ya que ofrece las herramientas necesarias para construir una base sólida desde la cual crecer.

Con este libro, se espera proporcionar a los lectores no solo el conocimiento y las herramientas necesarias para emprender, sino también la inspiración y el impulso para hacerlo. Emprender no es una tarea fácil, pero es una de las experiencias más gratificantes que uno puede tener. A través de la combinación de teoría y práctica, este libro busca preparar a los lectores para los desafíos que enfrentarán en su camino emprendedor, equipándolos con las habilidades y el conocimiento necesarios para crear negocios sostenibles y de impacto.

En un mundo donde el cambio es la única constante, los emprendedores son quienes lideran el camino hacia el futuro. Este libro es una invitación a todos aquellos que están listos para aceptar el desafío, a aquellos que están dispuestos a arriesgarse y a aquellos que creen que pueden marcar la diferencia. Emprender es un viaje lleno de incertidumbre y riesgos, pero también está lleno de oportunidades y recompensas. Con la preparación adecuada y la mentalidad correcta, cualquier persona puede convertirse en un emprendedor exitoso y contribuir al desarrollo económico y social de su comunidad.

Prólogo

En un mundo que avanza a pasos agigantados hacia la globalización, donde las barreras geográficas se disuelven y las oportunidades de negocio surgen en cualquier rincón del planeta, la figura del emprendedor se erige como un pilar fundamental del desarrollo económico y social. Este libro de emprendimiento nace con el firme propósito de dotar a los estudiantes y público en general de herramientas teóricas y prácticas que les permitan transitar por el complejo camino del emprendimiento con seguridad y visión.

El emprendimiento, más que una actividad económica, es un motor de transformación social. Los emprendedores no solo crean empresas; también generan empleo, innovan en procesos y productos, y contribuyen al bienestar de las comunidades en las que operan. En este contexto, resulta imperativo que las nuevas generaciones de profesionales no solo comprendan los conceptos básicos del emprendimiento, sino que también se apropien de una mentalidad emprendedora capaz de enfrentar los retos del futuro.

Este libro se ha diseñado considerando las necesidades específicas de los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico con condición de Universitario ITCA, quienes, en su formación, deben no solo adquirir conocimientos técnicos, sino también desarrollar habilidades blandas, como la creatividad, la innovación y la capacidad de asumir riesgos calculados. En un entorno educativo que se enfrenta a la constante evolución de los mercados y a la incertidumbre económica global, formar emprendedores con un enfoque integral es un desafío que esta guía asume con responsabilidad y dedicación.

El se organiza en torno a cuatro capítulos que abordan de manera secuencial y estructurada los aspectos más relevantes del emprendimiento. El primer capítulo, centrado en la filosofía del emprendedor, busca que los estudiantes y demás lectores comprendan los principios que rigen el pensamiento emprendedor y las características que distinguen a los emprendedores exitosos. Aquí, se exploran conceptos fundamentales como la iniciativa, la visión a largo plazo y la resiliencia, que son esenciales para cualquier persona que aspire a emprender.

El segundo capítulo introduce a los estudiantes en los procesos de creatividad e innovación, elementos clave para la generación de ideas de negocio viables. A través de ejercicios prácticos y análisis de casos reales, se fomenta el pensamiento lateral y divergente, herramientas indispensables para identificar oportunidades de negocio en un entorno competitivo. La innovación, entendida como la capacidad de mejorar o reinventar productos, servicios o procesos, se presenta no solo como una ventaja competitiva, sino como una necesidad en el dinámico mercado actual.

El tercer capítulo, la motivación se analiza como el motor interno que impulsa al emprendedor a superar obstáculos y persistir en sus esfuerzos. Se exploran diferentes teorías de la motivación y se brindan estrategias para desarrollar confianza y liderazgo, cualidades que son cruciales para cualquier emprendedor. El enfoque aquí es doble: por un lado, se trata de fortalecer la autoestima de los estudiantes para que puedan afrontar los desafíos del emprendimiento; por otro lado, se busca que comprendan la importancia de liderar con empatía y visión.

El cuarto capítulo se dedica a la identificación de ideas y oportunidades de negocio. Aquí, se lleva a los estudiantes a un nivel más práctico, donde deben aplicar los conocimientos adquiridos para desarrollar un modelo de negocio utilizando herramientas como el Business Model Canvas. Este enfoque práctico no solo permite que los estudiantes visualicen la complejidad de la gestión empresarial, sino que también les proporciona un marco metodológico para transformar sus ideas en proyectos viables y sostenibles.

Es importante destacar que el libro no pretende ser un manual exhaustivo sobre el emprendimiento, sino se presenta como un punto de partida, un recurso que invita a los estudiantes a explorar, cuestionar y, sobre todo, a poner en práctica lo aprendido. La realidad del emprendimiento es compleja y cambiante, por lo que se alienta a los estudiantes a mantenerse actualizados y a buscar continuamente nuevas fuentes de información y aprendizaje.

En un mundo donde el cambio es la única constante, el emprendimiento se posiciona como una de las respuestas más efectivas a los desafíos que enfrenta la sociedad. Ya sea que los estudiantes decidan emprender un negocio propio o aplicar su mentalidad emprendedora en el contexto de una organización establecida, los conocimientos y habilidades que adquieran durante este curso les serán invaluable.

Capítulo I

Filosofía del emprendedor

Este capítulo ofrece una inmersión profunda en los principios fundamentales que guían el camino del emprendimiento. Comienza definiendo el acto de emprender y explorando el concepto de emprendimiento, sentando las bases para comprender las diferentes formas en que se manifiesta esta actividad en el mundo empresarial. A continuación, se examinan los diversos tipos de empresas que un emprendedor puede crear, lo que proporciona un marco claro para identificar las oportunidades en el mercado. El capítulo también se enfoca en el perfil del emprendedor, analizando las actitudes emprendedoras y las características esenciales que definen a estos individuos. Se destacan las habilidades clave que un emprendedor debe poseer para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Además, se profundiza en el espíritu emprendedor, entendiendo cómo este impulso interno motiva y guía a los emprendedores en su travesía. Finalmente, se presentan ejemplos de emprendedores tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo una visión comparativa y enriquecedora sobre el impacto global del emprendimiento.

Desarrollo de contenidos de la filosofía del emprendedor

¿Qué es emprender?

Emprender es un proceso dinámico que involucra la creación y gestión de nuevas iniciativas, identificando oportunidades en el mercado y asumiendo riesgos para innovar y generar valor económico, social y ambiental. La investigación actual resalta que el emprendimiento no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también contribuye al bienestar social y ambiental, integrando factores como la sostenibilidad en sus operaciones (Hechavarría & Ingram, 2019; Kuckertz & Wagner, 2010). Además, el emprendimiento se ha asociado con la capacidad de adaptación en entornos inciertos, lo cual es crucial en el panorama actual (Hechavarría, 2023).

Figura 1. Qué es emprender



Fuente: elaboración propia

Emprender es un proceso integral que va más allá de la simple creación de un negocio; implica la capacidad de identificar oportunidades en un entorno cambiante y competitivo, asumir riesgos calculados, y transformar esas oportunidades en soluciones innovadoras que generen valor.

Los emprendedores, impulsados por una mentalidad resiliente y adaptable, no solo buscan beneficios económicos, sino que también consideran el impacto social y ambiental de sus acciones. En este contexto, la sostenibilidad se ha convertido en un componente clave del emprendimiento moderno, reflejando una preocupación creciente por el equilibrio entre el crecimiento económico y la responsabilidad social y ecológica.

Los emprendedores exitosos poseen habilidades clave como la innovación, la gestión de recursos, y la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente, estas habilidades les permiten no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos altamente inciertos y competitivos, lo que es crucial en el mundo empresarial actual. emprender es un acto de equilibrio entre la innovación, la gestión eficaz y la responsabilidad social, que exige un enfoque holístico y adaptativo para enfrentar los retos del siglo XXI.

Emprendimiento

El emprendimiento es fundamental para la innovación y el crecimiento económico. En el entorno actual, marcado por la globalización y la rápida evolución tecnológica, comprender los factores que impulsan el éxito empresarial es crucial. Este análisis explora cómo las habilidades del emprendedor, el entorno económico, la innovación y la gestión estratégica son determinantes clave en el éxito de un emprendimiento, basándose en investigaciones recientes.

Figura 2. Emprendimiento



Fuente: elaboración propia

Las habilidades del emprendedor, particularmente la autoeficacia emprendedora, son un predictor crítico del éxito empresarial. Según Miao et al. (2017), la autoeficacia emprendedora, que se refiere a la confianza del emprendedor en su capacidad para llevar a cabo tareas empresariales, está fuertemente asociada con un mejor desempeño de la empresa. Esta autoeficacia no solo aumenta la resiliencia ante los desafíos, sino que también fomenta la persistencia y la capacidad de innovar en mercados competitivos. Esta relación es especialmente relevante en un contexto donde los emprendedores enfrentan incertidumbres económicas y tecnológicas constantes.

El entorno económico, incluyendo el acceso a recursos y el apoyo de un ecosistema emprendedor, es vital para el éxito. Stam y Van de Ven (2021), enfatizan que los ecosistemas emprendedores, que incluyen incubadoras, aceleradoras y redes de apoyo, facilitan el acceso a financiamiento y otros recursos esenciales para el crecimiento empresarial. La disponibilidad de capital y un entorno favorable permiten a los emprendedores innovar y expandir sus negocios, incluso en mercados globales altamente competitivos. Además, un entorno con políticas favorables y una infraestructura adecuada potencia la capacidad de los emprendedores para escalar sus operaciones y competir internacionalmente.

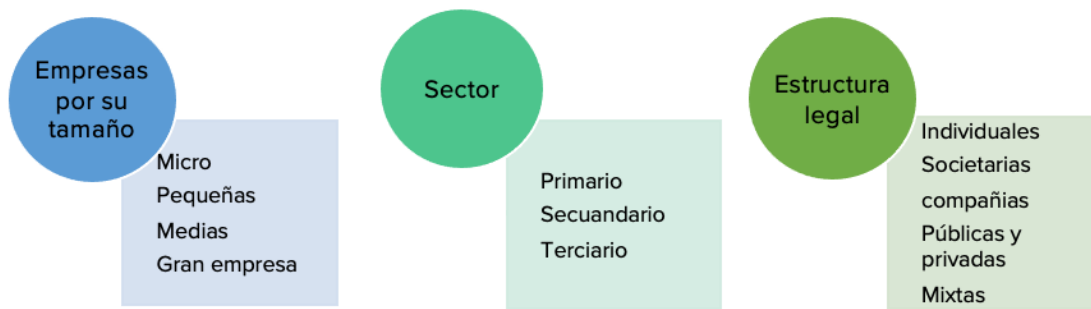
La capacidad de innovar es otro factor determinante en el éxito empresarial. Li y Atuahene-Gima (2022), subrayan que la innovación no se limita a la creación de nuevos productos, sino que también incluye la implementación de procesos que mejoren la eficiencia operativa. Las empresas que adoptan una estrategia de innovación abierta, que implica la colaboración con actores externos, logran una ventaja competitiva significativa. Esta colaboración permite a las empresas comercializar sus innovaciones de manera más efectiva y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Además, la flexibilidad en la estrategia empresarial es esencial para enfrentar las dinámicas cambiantes del mercado. El enfoque Lean Startup, popularizado por Blank (2020), se ha demostrado eficaz para minimizar riesgos en las primeras etapas de un emprendimiento. Esta metodología, basada en la experimentación y el aprendizaje continuo, permite a los emprendedores ajustar sus modelos de negocio en función de la retroalimentación del mercado, optimizando así sus posibilidades de éxito.

Tipos de empresas

El análisis de los tipos de empresas es esencial para entender cómo diferentes estructuras organizativas pueden impactar el desempeño y la competitividad en el mercado. Las empresas se pueden clasificar principalmente por su estructura legal, tamaño y estrategia de innovación. Según la estructura legal, encontramos empresas individuales, sociedades, corporaciones y cooperativas, cada una con implicaciones distintas en términos de responsabilidad y gestión. Las corporaciones, por ejemplo, son entidades legales separadas de sus propietarios, lo que ofrece protección contra la responsabilidad personal, pero implica una mayor complejidad administrativa (Hitt et al., 2021).

Figura 3. Tipos de empresas



Fuente: elaboración propia

En términos de tamaño, las empresas pueden ser micro, pequeñas, medianas o grandes. Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) suelen ser más ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, aunque enfrentan limitaciones en recursos y acceso a capital. Por otro lado, las grandes empresas, aunque menos flexibles, pueden invertir significativamente en innovación y expansión (OECD, 2021).

En cuanto al sector las empresas se dividen en:

- **Primario:** Incluye actividades relacionadas con la extracción de recursos naturales, como la agricultura, la minería y la pesca.
- **Secundario:** Comprende las actividades industriales y de manufactura, donde los recursos extraídos en el sector primario se transforman en productos finales o intermedios.
- **Terciario:** Este sector incluye servicios como comercio, transporte, educación, finanzas y salud. Es el sector más amplio y de mayor crecimiento en la mayoría de las economías modernas.

Además, la estrategia de innovación juega un papel crucial en la competitividad de las empresas. Estudios recientes sugieren que las empresas que adoptan estrategias de innovación, como la innovación abierta y la absorción de capacidades, tienden a obtener ventajas competitivas sostenibles (Borowski, 2021). La capacidad de innovar no solo permite a las empresas mantenerse competitivas, sino que también facilita la adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado global.

Perfil del emprendedor: actitudes emprendedoras

El perfil del emprendedor y las actitudes emprendedoras son fundamentales para el éxito en la creación y gestión de nuevas empresas. Ciertos rasgos de personalidad y actitudes juegan un papel crítico en el desarrollo y sostenibilidad de iniciativas empresariales. Las actitudes emprendedoras, como la disposición a asumir riesgos, la innovación y la proactividad, son deter-

minantes clave en la intención y comportamiento emprendedor. Estas actitudes permiten a los emprendedores identificar y aprovechar oportunidades en entornos inciertos, lo que es esencial para el éxito empresarial (Moriano et al., 2023).

Figura 4. Actitudes del emprendedor



Fuente: elaboración propia

Otra investigación destaca la importancia de los rasgos de personalidad, como la autoeficacia y el locus de control interno, en el perfil del emprendedor. Estos rasgos no solo influyen en la capacidad del emprendedor para enfrentar desafíos, sino que también son indicadores significativos del éxito empresarial. Por ejemplo, se ha encontrado que los emprendedores exitosos suelen tener un alto nivel de autoeficacia, lo que les permite persistir ante las dificultades y superar barreras que otros no podrían (Bayarçelik & Özşahin, 2023). Además, la percepción de control sobre el propio destino, es decir, un locus de control interno, motiva a los emprendedores a tomar decisiones audaces y a mantenerse resilientes frente a la adversidad.

Características de los emprendedores

Las características de los emprendedores son esenciales para comprender su capacidad de iniciar y gestionar negocios exitosos. Entre las características más estudiadas se encuentran la autoeficacia, la tolerancia al riesgo, y la innovación, que son fundamentales para el éxito en el emprendimiento.

La autoeficacia es una creencia firme en la propia capacidad para ejecutar acciones necesarias

para alcanzar ciertos objetivos. Esta característica permite a los emprendedores persistir frente a obstáculos y desafíos. Estudios recientes, como los realizados por Hassan et al. (2023), han demostrado que la autoeficacia está fuertemente correlacionada con la intención emprendedora y el éxito empresarial. Los emprendedores con alta autoeficacia están mejor equipados para manejar la incertidumbre y adaptarse a cambios en el entorno empresarial, lo que les permite superar barreras que otros podrían considerar insuperables.

Otra característica clave es la tolerancia al riesgo. El emprendimiento, por su naturaleza, implica un alto grado de incertidumbre y riesgo. Los emprendedores que son capaces de manejar estos riesgos de manera efectiva tienen más probabilidades de identificar y aprovechar oportunidades que otros podrían evitar. Según un estudio de Bahari et al. (2023), la propensión a asumir riesgos está directamente relacionada con el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este rasgo permite a los emprendedores tomar decisiones audaces, lo que puede conducir a la innovación y la creación de valor en mercados competitivos.

La innovación es otra característica distintiva de los emprendedores. No se trata solo de crear nuevos productos o servicios, sino de encontrar formas más eficientes y efectivas de operar. Según la revisión sistemática realizada por Alshebami y Seraj (2022), la creatividad y la capacidad de innovación son fundamentales para la intención emprendedora y el éxito en la creación de nuevas empresas. Los emprendedores innovadores no solo identifican oportunidades en el mercado, sino que también desarrollan y aplican soluciones novedosas que satisfacen estas necesidades de manera única y efectiva.

Además de estas características, la orientación a la acción es crucial. Los emprendedores suelen ser proactivos, lo que significa que toman la iniciativa en lugar de esperar a que las oportunidades se presenten por sí solas. Este rasgo es fundamental en un entorno empresarial competitivo, donde la capacidad de actuar rápidamente puede ser la clave del éxito. Según Moriano et al. (2023), los emprendedores que son proactivos están mejor posicionados para anticiparse a las necesidades del mercado y aprovechar oportunidades antes que sus competidores.

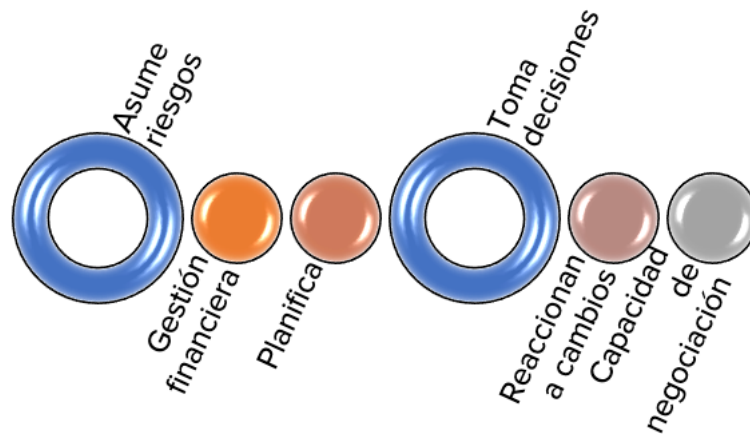
La resiliencia es indispensable para los emprendedores. La capacidad de recuperarse rápidamente de los fracasos y continuar adelante, incluso en circunstancias adversas, es lo que distingue a los emprendedores exitosos de aquellos que abandonan ante la primera señal de dificultad. Esta característica permite a los emprendedores mantener su enfoque y motivación a lo largo de los inevitables altibajos del proceso empresarial, lo que es crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Habilidades de un emprendedor

Las habilidades de un emprendedor son fundamentales para el éxito en la creación y gestión de nuevas empresas. Estas habilidades no solo facilitan la identificación y explotación de oportunidades, sino que también son cruciales para la resiliencia y adaptación en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Una habilidad esencial es la capacidad de liderazgo, que permite a los emprendedores inspirar y motivar a su equipo hacia el logro de los objetivos empresariales. Según Bahari et al. (2023), el liderazgo efectivo es fundamental para la implementación exitosa de estrategias empresariales y el mantenimiento de la cohesión del equipo, lo que es crucial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los emprendedores que demuestran habilidades de liderazgo pueden gestionar mejor los recursos humanos y crear un entorno de trabajo que fomente la innovación y la productividad.

Figura 5. Habilidades de un emprendedor



Fuente: elaboración propia

Otra habilidad crítica es la gestión financiera, la capacidad de administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa es vital para su sostenibilidad y crecimiento. Hassan et al. (2023), destacan que la habilidad para gestionar el flujo de caja, controlar costos y planificar inversiones estratégicas es indispensable para evitar problemas de liquidez y asegurar la estabilidad financiera a largo plazo. Además, la habilidad para atraer y gestionar inversiones externas también es fundamental para escalar un negocio y explorar nuevas oportunidades de mercado.

La toma de decisiones es otra habilidad clave que distingue a los emprendedores exitosos. Este proceso implica evaluar cuidadosamente las opciones disponibles y sus posibles consecuencias, a menudo bajo condiciones de incertidumbre. Alshebami y Seraj (2022), subrayan que la toma de decisiones efectiva requiere un equilibrio entre el análisis racional y la intuición, permitiendo a los emprendedores reaccionar rápidamente ante cambios en el mercado y adaptarse a nuevas circunstancias.

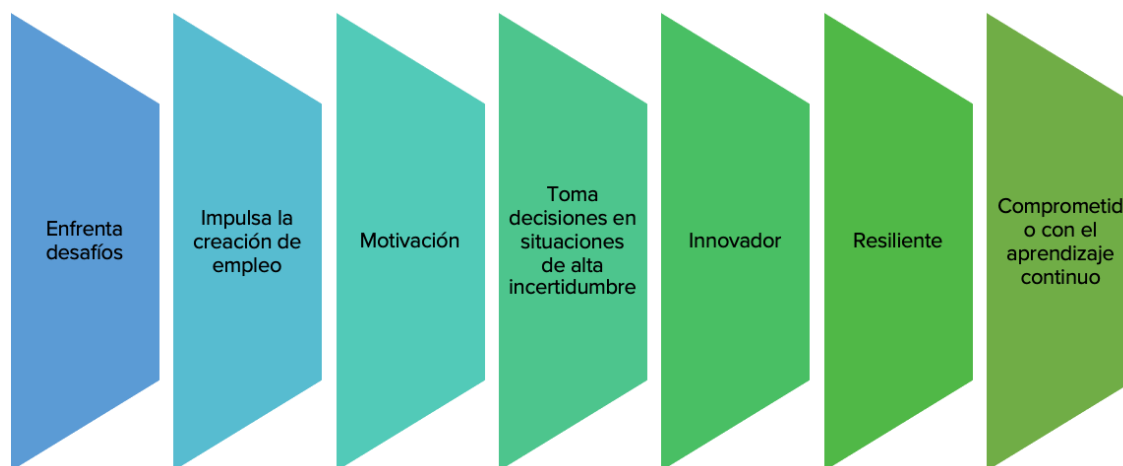
Además, la capacidad de negociación es vital para los emprendedores, ya que a menudo deben negociar con proveedores, clientes, inversores y empleados. Una negociación exitosa puede mejorar las condiciones comerciales, asegurar recursos clave y construir relaciones beneficiosas a largo plazo. Bahari et al. (2023), indican que las habilidades de negociación son esenciales para asegurar acuerdos favorables que impulsen el crecimiento empresarial y aumenten la competitividad en el mercado.

La creatividad e innovación son habilidades indispensables para la identificación de nuevas oportunidades y la creación de soluciones únicas a los problemas del mercado. Según Hassan et al. (2023), los emprendedores que cultivan estas habilidades están mejor posicionados para desarrollar productos y servicios diferenciados que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores y se mantengan competitivos en el mercado global.

El espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor es un concepto complejo que abarca las motivaciones, actitudes y comportamientos que impulsan a los individuos a iniciar y desarrollar empresas. Este espíritu no solo se refiere a la capacidad de crear nuevas empresas, sino también a la disposición para asumir riesgos, innovar y enfrentar desafíos en entornos inciertos. A lo largo de las últimas décadas, el espíritu emprendedor ha sido identificado como un motor clave del desarrollo económico y social, impulsando la creación de empleo, la innovación y la competitividad en diferentes sectores.

Figura 6. Características del espíritu emprendedor



Fuente: elaboración propia

Una de las características centrales del espíritu emprendedor es la motivación para crear valor. Según Hassan et al. (2023), los emprendedores son impulsados por una fuerte motivación para generar impacto, ya sea económico, social o ambiental. Esta motivación va más allá del simple deseo de obtener ganancias; los emprendedores buscan resolver problemas, satisfacer necesidades no cubiertas y mejorar las condiciones de vida de las personas a través de sus iniciativas. Este enfoque en la creación de valor es lo que distingue a los emprendedores de otros actores económicos.

El riesgo y la incertidumbre son otros elementos fundamentales del espíritu emprendedor. Los emprendedores deben estar dispuestos a tomar decisiones en situaciones de alta incertidumbre, donde los resultados son desconocidos y los fracasos son una posibilidad real. Alshebami y Seraj (2022), destacan que la disposición a asumir riesgos es una característica esencial del

espíritu emprendedor, ya que permite a los individuos explorar oportunidades que otros evitarían. La capacidad de manejar el riesgo y la incertidumbre es crucial para la innovación y el crecimiento empresarial.

Además, el espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la innovación. Los emprendedores son agentes de cambio que buscan continuamente mejorar productos, servicios y procesos. Según Bahari et al. (2023), la innovación es un componente clave del espíritu emprendedor, ya que permite a los emprendedores diferenciarse en el mercado y crear ventajas competitivas sostenibles. La innovación no solo implica la creación de nuevos productos, sino también la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio que puedan transformar sectores enteros.

Otra dimensión importante del espíritu emprendedor es la resiliencia. Los emprendedores a menudo enfrentan desafíos significativos, desde la falta de recursos hasta la competencia feroz y las barreras regulatorias. La resiliencia, entendida como la capacidad de recuperarse rápidamente de las dificultades, es crucial para mantener el impulso y continuar avanzando en la consecución de los objetivos empresariales. Hassan et al. (2023), señalan que la resiliencia es un factor determinante en la capacidad de un emprendedor para perseverar en el tiempo y lograr el éxito a largo plazo.

El compromiso con el aprendizaje continuo es otro aspecto esencial del espíritu emprendedor. Los emprendedores exitosos entienden que el entorno empresarial es dinámico y que deben estar dispuestos a aprender y adaptarse constantemente. Según Alshebami y Seraj (2022), el aprendizaje continuo permite a los emprendedores mantenerse actualizados con las tendencias del mercado, adquirir nuevas habilidades y ajustar sus estrategias en función de los cambios en el entorno. Este compromiso con el aprendizaje es lo que permite a los emprendedores innovar y mantenerse competitivos.

El espíritu emprendedor también está influenciado por el entorno social y cultural, los valores culturales, las normas sociales y las políticas gubernamentales pueden afectar la disposición de los individuos para emprender. Bahari et al. (2023), destacan que un entorno que apoya el emprendimiento, con acceso a recursos, redes de apoyo y políticas favorables, puede estimular el espíritu emprendedor y facilitar la creación de nuevas empresas.

Emprendedores nacionales e internacionales

El emprendimiento en Ecuador ha mostrado un crecimiento notable en los últimos años, con casos de éxito tanto a nivel nacional como internacional que destacan la resiliencia, la innovación y el impacto social y económico de los emprendedores ecuatorianos.

Uno de los sectores más dinámicos es el tecnológico, donde ciudades como Quito y Guayaquil se han convertido en centros neurálgicos para startups innovadoras. Según un informe reciente, el sector tecnológico en Ecuador está creciendo a un ritmo anual del 11.77%, impulsado por el apoyo gubernamental y el aumento en la formación de talento en áreas STEM (ciencia, tec-

nología, ingeniería y matemáticas). Ejemplos de éxito en este sector incluyen a empresas como Kushki, una fintech que recaudó \$86 millones en su ronda de financiación Serie B, y Agrizon, una plataforma en línea que conecta directamente a agricultores con consumidores, revolucionando la forma en que se compran y venden suministros agrícolas en América Latina (Inside Ecuador's Thriving Tech Hub, 2023).

Además del sector tecnológico, el entorno emprendedor en Ecuador se ha beneficiado de la legislación favorable y de un ecosistema que promueve la innovación y el crecimiento empresarial. La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, junto con la Ley de Compañías de Acciones Simplificadas, ha facilitado la formalización de empresas y ha dado lugar a la creación de más de 6,000 compañías desde su implementación. Esta legislación ha sido clave para fomentar el emprendimiento en un entorno económico desafiante, donde la mayoría de los nuevos emprendedores son motivados por la necesidad de generar ingresos debido a la escasez de empleo (GEM Ecuador, 2023).

Un ejemplo emblemático de éxito emprendedor en Ecuador es el de Tonicorp, una empresa líder en la industria alimentaria que ha logrado expandirse internacionalmente. Tonicorp comenzó como una pequeña empresa familiar y, a lo largo de los años, ha crecido hasta convertirse en un actor clave en el mercado de productos lácteos y de bebidas. Su éxito se debe en gran parte a la capacidad de innovar y adaptarse a las demandas del mercado, así como a la implementación de prácticas sostenibles que han fortalecido su reputación tanto a nivel local como internacional (Morales Molina et al., 2021).

Otro caso notable es el de Pacari, una empresa de chocolates orgánicos que ha ganado reconocimiento internacional por su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Pacari se ha destacado por trabajar directamente con pequeños productores de cacao en Ecuador, garantizando precios justos y prácticas agrícolas sostenibles. Esta empresa no solo ha conquistado el mercado nacional, sino que también ha llevado el nombre de Ecuador a nivel global, ganando múltiples premios internacionales por la calidad de sus productos (Entrepreneurship: The Case of Ecuador, 2021).

El espíritu emprendedor en Ecuador se manifiesta en una variedad de sectores, con empresas que no solo buscan el éxito económico, sino también el impacto social y la innovación sostenible. Casos como los de Tonicorp, Pacari y las nuevas startups tecnológicas muestran cómo los emprendedores ecuatorianos están liderando el camino hacia un futuro más dinámico y resiliente, adaptándose a un entorno desafiante y aprovechando las oportunidades emergentes para posicionarse en el mercado global.

Capítulo II

Innovación y creatividad

¿Qué es la creatividad y cómo se la reconoce?

La creatividad se define como la capacidad de generar ideas, soluciones o productos que son tanto novedosos como útiles en un contexto particular. Esta habilidad es esencial en diversos campos, desde las artes hasta la ciencia, y se reconoce a través de varias manifestaciones clave, como la originalidad, la fluidez de ideas y la flexibilidad en el pensamiento.

Figura 7. Reconocimiento de la creatividad



Fuente: elaboración propia

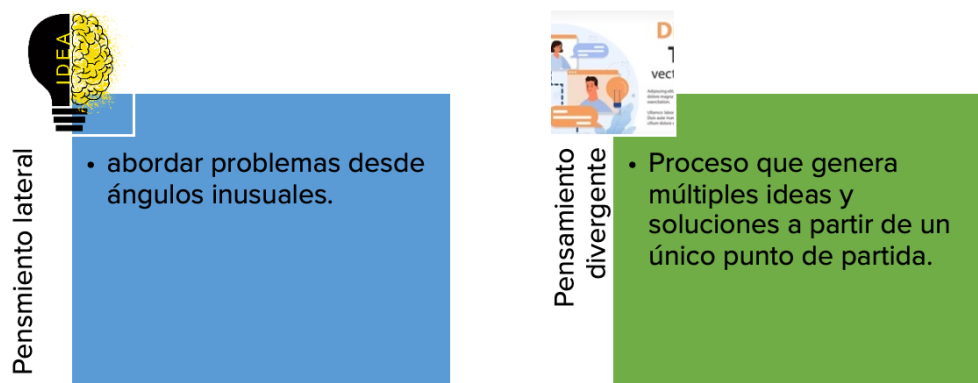
Un estudio reciente publicado en *Innovative Higher Education* destaca que la creatividad en el contexto educativo y organizacional se desarrolla a través de interacciones sociales y la participación en “espacios liminales” —momentos de transición donde las ideas pueden florecer. Estos espacios permiten que los individuos combinen conceptos de maneras nuevas y útiles, facilitando el surgimiento de ideas creativas a través de la colaboración y el intercambio intelectual (Carson, 2023).

Además, otro artículo en *Psychology Today* señala que la creatividad no solo se mide por la novedad de las ideas, sino también por su aplicabilidad práctica. Este enfoque sugiere que la creatividad implica una habilidad para conectar ideas aparentemente dispares en formas que resulten en soluciones prácticas y efectivas para problemas reales (Kaufman & Beghetto, 2023).

El pensamiento lateral y divergente

El pensamiento lateral y divergente son enfoques clave en la creatividad y resolución de problemas, cada uno con características distintivas pero complementarias.

Figura 8. Pensamiento lateral y divergente



Fuente: elaboración propia

Pensamiento Lateral: Este tipo de pensamiento, popularizado por Edward de Bono, se enfoca en abordar problemas desde ángulos inusuales, rompiendo patrones de pensamiento convencionales para encontrar soluciones innovadoras. Se caracteriza por su capacidad para saltar entre diferentes ideas y enfoques, permitiendo la exploración de opciones que no serían evidentes a través del pensamiento lógico o lineal (Waks, 2023).

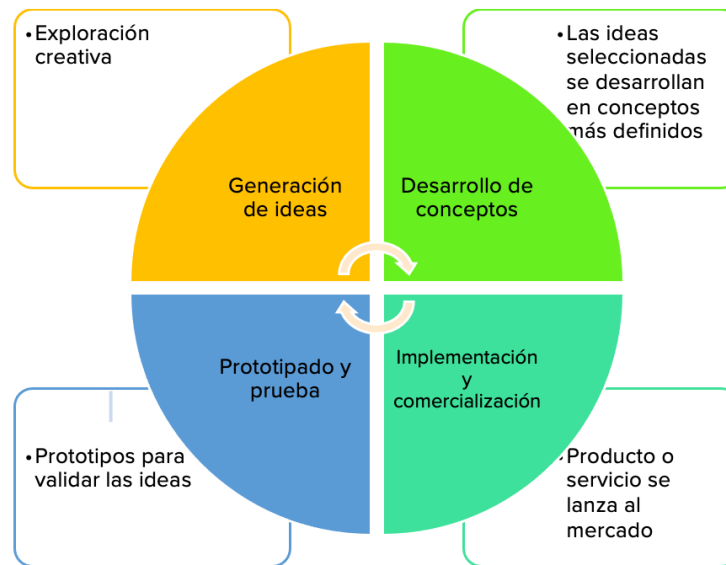
Pensamiento Divergente: El pensamiento divergente, por otro lado, es un proceso que genera múltiples ideas y soluciones a partir de un único punto de partida. Se asocia con la creatividad y la capacidad de pensar en múltiples direcciones simultáneamente, valorando la variedad y originalidad en la generación de ideas. Es especialmente útil en las etapas iniciales de la resolución de problemas, donde se busca explorar un amplio rango de posibilidades antes de seleccionar la mejor solución (Razumnikova, 2023).

Ambos tipos de pensamiento son esenciales para la innovación y la creatividad. Mientras que el pensamiento lateral facilita la ruptura de estructuras mentales rígidas, el pensamiento divergente fomenta la generación de una diversidad de ideas. Juntos, permiten abordar problemas complejos de manera holística, combinando la exploración de múltiples perspectivas con la generación de soluciones creativas.

Etapas del proceso de innovación

Las etapas del proceso de innovación son cruciales para transformar ideas en productos o servicios exitosos. Estas etapas generalmente incluyen:

Figura 9. Etapas del proceso de innovación



Fuente: elaboración propia

- Generación de ideas:** Esta fase se enfoca en la exploración creativa para identificar oportunidades y posibles soluciones innovadoras.
- Desarrollo de conceptos:** Aquí, las ideas seleccionadas se desarrollan en conceptos más definidos, evaluando su viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos.
- Prototipado y prueba:** Se crean prototipos para validar las ideas mediante pruebas iterativas y ajustes basados en retroalimentación.
- Implementación y comercialización:** Finalmente, el producto o servicio se lanza al mercado, acompañado de estrategias de marketing y distribución.

Según Liedtka (2023), la iteración constante entre estas fases es fundamental para el éxito del proceso de innovación, permitiendo mejoras continuas basadas en la retroalimentación. Carlgren et al. (2023), enfatizan que la colaboración y el enfoque en las necesidades del usuario son esenciales para maximizar el impacto de las innovaciones.

El proceso creativo

El proceso creativo es un conjunto de etapas que permiten la generación de ideas innovadoras y su transformación en soluciones tangibles. Este proceso se suele dividir en cuatro etapas principales: preparación, incubación, iluminación y verificación.

El proceso creativo comienza con la preparación, donde se recopila información y se identifica el problema o desafío, generando ideas preliminares que servirán como base para la creatividad. Esta fase es tanto interna como externa, pues implica un estudio profundo del tema

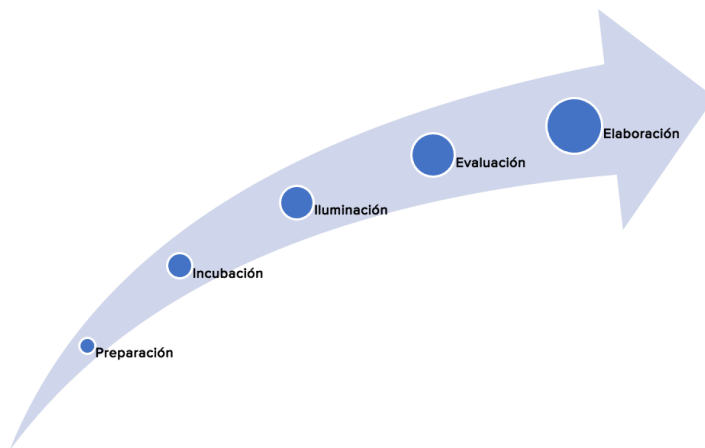
para adquirir los conocimientos necesarios (Gregoire, 2023). A continuación, en la etapa de incubación, las ideas recopiladas se procesan subconscientemente; durante este período, el creador se distancia del problema, permitiendo que el cerebro establezca conexiones nuevas y espontáneas sin la presión del pensamiento consciente (Botella et al., 2023). Luego, en la fase de iluminación, ocurre el “momento eureka”, cuando las ideas incubadas emergen a la conciencia como soluciones innovadoras y aplicables, culminando así las etapas anteriores (Gregoire, 2023). Finalmente, la verificación implica evaluar y refinar la idea generada, desarrollando los detalles necesarios para su implementación efectiva y planificando su ejecución, asegurando que la idea se comunique y aplique de manera práctica (Botella et al., 2023).

Este proceso es iterativo y no necesariamente lineal, lo que significa que los creadores pueden moverse entre las etapas a medida que desarrollan y refinan sus ideas. Comprender estas etapas ayuda a optimizar el potencial creativo y a superar bloqueos durante el desarrollo de ideas innovadoras.

Fases del proceso creativo

El proceso creativo es una secuencia estructurada de etapas que facilita la generación y el desarrollo de ideas innovadoras. Según la literatura actual, este proceso se divide generalmente en cinco etapas principales: preparación, incubación, iluminación, evaluación y elaboración.

Figura 10. Fases del proceso creativo



Fuente: elaboración propia

- 1. Preparación:** Esta fase inicial se enfoca en la recopilación de información, inspiración y comprensión profunda del problema o desafío que se quiere abordar. Es el momento en que se buscan referencias, se exploran ideas existentes y se establecen las bases para la creatividad futura.

- 2. Incubación:** Durante la incubación, las ideas recopiladas se procesan de manera subconsciente. Es un período en el que, aunque no parezca que se esté trabajando activamente en la idea, el cerebro está estableciendo conexiones y permitiendo que las ideas maduren de forma natural.
- 3. Iluminación:** También conocida como la fase del “momento eureka”, es cuando la solución o idea innovadora emerge de manera repentina. Este es el punto culminante del proceso creativo, donde las ideas incubadas se convierten en una propuesta clara y aplicable.
- 4. Evaluación:** En esta etapa, se analiza críticamente la idea generada para determinar su viabilidad y efectividad. Se considera si la idea realmente cumple con los objetivos planteados y si tiene el potencial para ser implementada con éxito.
- 5. Elaboración:** La última fase del proceso creativo es la puesta en práctica de la idea. Aquí, la idea se desarrolla en detalle y se transforma en un producto, solución o resultado tangible. Este es un proceso que puede involucrar múltiples iteraciones hasta alcanzar la versión final deseada.

Cada una de estas etapas es crucial para asegurar que las ideas creativas no solo sean originales, sino que también sean prácticas y útiles en su implementación. Al comprender y seguir estas fases, se facilita el camino hacia la innovación efectiva.

La persona creativa

La persona creativa es un individuo que exhibe una serie de rasgos y comportamientos que facilitan la generación de ideas novedosas y valiosas. Según estudios recientes, uno de los rasgos más importantes asociados con la creatividad es la *apertura a la experiencia*, un componente del modelo de los Cinco Grandes rasgos de personalidad. Este rasgo implica una disposición hacia la novedad, la imaginación, y la receptividad a diferentes perspectivas y experiencias culturales. Las personas con alta apertura tienden a ser más curiosas, flexibles en su pensamiento, y más propensas a participar en actividades creativas debido a su capacidad para conectar ideas dispares y pensar de manera divergente (Raya et al., 2023).

Además, la investigación sugiere que la creatividad no solo se limita a la generación de ideas originales, sino que también incluye la capacidad de implementar y refinar estas ideas en soluciones prácticas. Este proceso creativo implica una interacción compleja entre el rasgo de apertura y otros factores, como la motivación intrínseca y la disposición emocional, lo que permite a las personas creativas mantener su impulso incluso frente a desafíos (Sawyer & Henriksen, 2023).

Herramientas para el desarrollo de ideas creativas

El desarrollo de ideas creativas es un aspecto fundamental del proceso de innovación, y diversas herramientas han sido diseñadas para facilitar este proceso. Entre las más destacadas se encuentran el *Design Thinking* y el método *SCAMPER*.

Design Thinking es una metodología ampliamente utilizada que promueve la creatividad y la innovación a través de un enfoque centrado en el usuario. Este proceso iterativo se estructura en varias fases, comenzando con la empatía hacia el usuario, la definición del problema, la generación de ideas, el prototipado y, finalmente, la prueba de las soluciones. El *Design Thinking* fomenta la colaboración multidisciplinaria y permite a los equipos abordar problemas complejos con un enfoque creativo que combina tanto el pensamiento analítico como el intuitivo. Según Carlgren et al. (2023), esta metodología es particularmente eficaz en contextos donde es crucial desarrollar soluciones innovadoras y centradas en las necesidades del usuario.

Por otro lado, el método SCAMPER es una herramienta creativa que ayuda a explorar diferentes posibilidades mediante la modificación de ideas existentes. SCAMPER es un acrónimo que representa las acciones de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reordenar. Este enfoque permite a los equipos generar una amplia gama de ideas al aplicar sistemáticamente estas acciones a productos o procesos actuales. Un estudio reciente destacó que SCAMPER es especialmente útil en entornos educativos y de diseño, donde se busca fomentar el pensamiento divergente y la innovación en productos de diseño (ScienceDirect, 2023).

Estas herramientas no solo facilitan la generación de ideas creativas, sino que también proporcionan estructuras para refinar y aplicar esas ideas de manera efectiva, asegurando que las soluciones desarrolladas sean tanto innovadoras como prácticas.

Espacios para el desarrollo de la creatividad

Los espacios dedicados al desarrollo de la creatividad son cruciales para fomentar la innovación y la colaboración. Según estudios recientes, estos espacios deben estar diseñados para maximizar la flexibilidad y la interacción entre los usuarios, incorporando elementos que estimulen los sentidos y permitan tanto la concentración individual como el trabajo en equipo. Por ejemplo, los “makerspaces” han demostrado ser efectivos en entornos educativos y laborales al proporcionar herramientas y un ambiente que facilita la experimentación y el aprendizaje práctico, lo cual potencia la creatividad (Hatchuel, 2023; IEEE Xplore, 2023).

Además, los entornos inmersivos han emergido como una nueva frontera en la creación de espacios creativos, permitiendo personalizar la experiencia del usuario según las necesidades específicas de cada proyecto o actividad. Estos espacios utilizan tecnologías avanzadas para

crear ambientes que pueden adaptarse dinámicamente, promoviendo un enfoque innovador en la resolución de problemas y en la generación de ideas (Botella & Lubart, 2023). La integración de estos elementos en los espacios de trabajo y estudio no solo aumenta la productividad, sino que también facilita la aparición de ideas originales y soluciones creativas.

Técnicas creativas para la generación de oportunidades de negocio

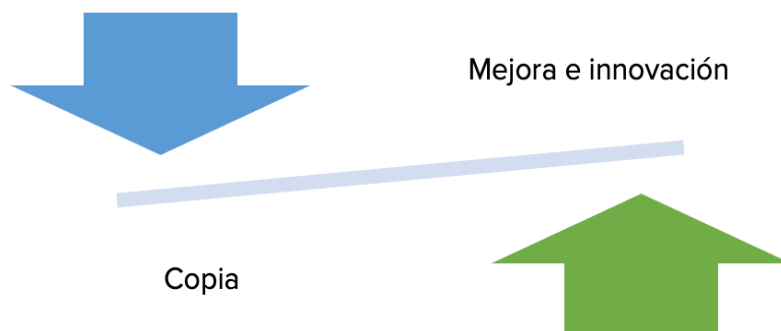
Las técnicas creativas para la generación de oportunidades de negocio son fundamentales para impulsar la innovación y descubrir nuevos nichos de mercado. Entre las técnicas más efectivas se encuentra SCAMPER, un método que guía a los emprendedores a pensar de manera innovadora al aplicar siete acciones específicas: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reordenar. Este enfoque permite revisar y reformular productos, servicios o procesos existentes para descubrir nuevas oportunidades y soluciones que no habían sido consideradas previamente. Según un estudio reciente publicado en *Journal of Cognitive Enhancement*, la aplicación de SCAMPER en entornos de negocio ha demostrado ser altamente eficaz para generar ideas creativas que pueden ser convertidas en oportunidades de negocio viables (Scott et al., 2023).

Otra técnica destacada es la creación de conexiones aleatorias, que fomenta la creatividad al hacer que los emprendedores relacionen conceptos aparentemente no relacionados para generar ideas innovadoras. Este método es particularmente útil en la fase de ideación del desarrollo de negocios, ya que amplía las posibilidades y permite a los emprendedores pensar fuera de los límites convencionales. La investigación ha mostrado que este enfoque no solo ayuda a generar ideas originales, sino que también facilita la identificación de oportunidades que podrían pasar desapercibidas mediante métodos más tradicionales de análisis (Hansen et al., 2023).

La copia, la mejora y la innovación

La copia, la mejora y la innovación son conceptos fundamentales en el desarrollo empresarial, especialmente en el contexto competitivo actual. Estos conceptos, aunque a veces percibidos de manera distinta, están interrelacionados y juegan un papel crucial en la estrategia de cualquier empresa que busca mantenerse relevante en el mercado.

Figura 11. Copia, mejora y la innovación



Fuente: elaboración propia

Copia e imitación: La imitación, que puede verse como una forma de copia, es una estrategia utilizada por muchas empresas para entrar rápidamente en un mercado con productos o servicios similares a los de los competidores exitosos. Sin embargo, la imitación no es simplemente una réplica directa; cuando se implementa correctamente, puede incluir modificaciones menores que diferencian un producto del original, adaptándolo mejor a las necesidades de un segmento específico del mercado o a un entorno local particular (Algarni et al., 2023). Esta estrategia es particularmente relevante en mercados emergentes donde las empresas buscan capturar participación de mercado sin los recursos necesarios para una innovación radical.

Mejora continua: La mejora se refiere al proceso de tomar un producto, servicio o proceso existente y hacerlo mejor. Esto puede incluir mejoras incrementales, como optimizaciones de rendimiento o la adición de nuevas características que mejoran la experiencia del usuario. Este enfoque es esencial para las empresas que desean mantener una ventaja competitiva a largo plazo, ya que les permite adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias del consumidor y en las condiciones del mercado (Borowski, 2021). En un entorno donde la tecnología y las expectativas de los consumidores evolucionan rápidamente, la mejora continua es crucial para evitar la obsolescencia.

Innovación: La innovación, por su parte, va más allá de la copia y la mejora al introducir algo completamente nuevo o significativamente diferente que cambia las reglas del juego en el mercado. La innovación puede surgir de la capacidad de una empresa para integrar nuevas tecnologías, aplicar nuevos modelos de negocio, o crear productos que resuelvan problemas que antes no tenían solución. Según un estudio reciente, la adopción de estrategias de innovación no solo permite a las empresas mantenerse competitivas, sino que también puede llevar a un crecimiento exponencial al capturar nuevas oportunidades de mercado que otros no han explotado (Bigliardi et al., 2020).

Mientras que la copia y la mejora son estrategias válidas y a menudo necesarias para la supervivencia a corto plazo, la verdadera diferenciación y el crecimiento sostenible a largo plazo

proviene de la innovación. Las empresas que logran equilibrar estas tres estrategias pueden adaptarse mejor a un entorno competitivo y estar más preparadas para liderar en sus respectivas industrias.

La idea de negocio

La formulación de una idea de negocio es el primer y más crucial paso en el proceso emprendedor, ya que establece la base sobre la cual se construirá la empresa. Una idea de negocio sólida no solo identifica una oportunidad de mercado, sino que también propone una solución que puede ser desarrollada en un producto o servicio rentable.

Figura 12 Idea de negocio



Fuente: elaboración propia

Identificación de la Oportunidad

- **Observación del Mercado:** La primera fase en la formulación de una idea de negocio es la identificación de oportunidades en el mercado. Implica observar problemas cotidianos, tendencias emergentes, o necesidades no satisfechas en la sociedad. Según un estudio de Harvard Business School, muchas ideas de negocio exitosas nacen de la identificación de problemas específicos que pueden ser resueltos de manera más eficiente o innovadora (Lambert, 2024).

Generación de la Idea

- **Propuesta de Solución:** Una vez identificado un problema o una necesidad, el siguiente paso es generar una solución que pueda desarrollarse en un producto o servicio rentable. La clave es proponer una solución que no solo satisfaga la demanda del mercado, sino que también sea innovadora y diferenciada. Por ejemplo, Flashfood identificó el problema del desperdicio de alimentos y propuso una aplicación que permite vender productos con pequeños defectos a precios reducidos, convirtiendo esta simple idea en una empresa multimillonaria.

Validación de la Idea

- **Evaluación en Entornos Competitivos:** Antes de avanzar en el desarrollo de la idea, es crucial validarla en entornos reales. Participar en concursos de planes de negocio, focus groups, o pruebas piloto puede ofrecer retroalimentación valiosa. Estos entornos permiten refinar la idea, identificar posibles fallas, y ajustar la propuesta antes de lanzar el producto o servicio al mercado. La investigación muestra que estos entornos ayudan a los emprendedores a mejorar sus ideas y aumentar las probabilidades de éxito (Roche, 2024).

Desarrollo del Plan de Negocio

- **Planificación Estratégica:** Con la idea validada, se procede a desarrollar un plan de negocio detallado. Este plan debe incluir una evaluación de la viabilidad económica, la identificación de los recursos necesarios, y la planificación de la estructura de costos e ingresos. Además, es importante considerar la sostenibilidad y la capacidad de escalar la empresa a largo plazo, asegurando que el negocio no solo sea rentable, sino también responsable social y ambientalmente.

Implementación y Escalabilidad

- **Lanzamiento y Expansión:** Una vez que el plan de negocio está en marcha, el siguiente paso es la implementación de la idea. Incluye el lanzamiento del producto o servicio en el mercado, la construcción de una base de clientes, y la escalabilidad del negocio. Empresas exitosas como Kayak han demostrado que combinar una visión innovadora con un enfoque sistemático y ágil puede llevar a una rápida expansión y consolidación en el mercado (Frei, 2024).

Evaluación Continua y Adaptación

- **Ajuste y Mejora Continua:** Finalmente, es importante que el emprendedor mantenga una evaluación constante del negocio y esté dispuesto a adaptarse a los cambios en el mercado. La flexibilidad y la disposición para pivotar, si es necesario, son esenciales

La clave para desarrollar una idea de negocio exitosa radica en la capacidad de identificar problemas o necesidades no satisfechas en el mercado. Según un estudio reciente de Harvard Business School, muchas ideas de negocio exitosas nacen de la observación de problemas cotidianos que pueden ser resueltos de manera más eficiente o innovadora. Por ejemplo, el caso de Flashfood, una aplicación diseñada para reducir el desperdicio de alimentos vendiendo productos con pequeños defectos a precios reducidos, demuestra cómo una idea simple pero efectiva puede convertirse en una empresa multimillonaria (Lambert, 2024).

Otra perspectiva importante en la creación de ideas de negocio es la validación de estas ideas en entornos competitivos, como los concursos de planes de negocio. Estos concursos no solo permiten a los emprendedores recibir retroalimentación crítica, sino que también proporcionan acceso a recursos y redes de apoyo que son vitales para el desarrollo de la empresa. Según investigaciones recientes, estos entornos competitivos ayudan a los emprendedores a refinar sus ideas y aumentar las probabilidades de éxito en el mercado (Roche, 2024).

Es esencial que las ideas de negocio se enfoquen no solo en la viabilidad económica, sino también en la sostenibilidad y la capacidad de escalar. Implica considerar aspectos como el impacto social y ambiental, que son cada vez más relevantes en un mercado global consciente y competitivo. Innovadores como Paul English, cofundador de Kayak, han demostrado que la combinación de una visión innovadora con un enfoque sistemático y ágil puede llevar a la creación de ideas de negocio que no solo prosperan en el mercado, sino que también generan un impacto positivo a largo plazo (Frei, 2024).

La formulación de una idea de negocio requiere una combinación de observación del mercado, validación en entornos reales y un enfoque en la innovación y sostenibilidad. Estos elementos, cuando se combinan adecuadamente, pueden transformar una simple idea en una empresa exitosa.

Capítulo III

Motivación

¿Qué es Motivación?



La **motivación** es el conjunto de fuerzas internas y externas que inician, dirigen y mantienen el comportamiento orientado a metas. Es el impulso que nos lleva a realizar acciones y persistir en ellas hasta alcanzar nuestros objetivos. La motivación puede ser tanto intrínseca, proveniente del placer y satisfacción que nos brinda una actividad, como extrínseca, basada en recompensas o reconocimiento externo (Manzano-León et al., 2022).

Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Modelo Básico de la Motivación

Según (Campuzano, 2022), el modelo básico de la motivación se centra en el proceso que inicia, dirige y mantiene el comportamiento. Generalmente, este proceso se descompone en varias etapas:

1. **Estimulación:** Un estímulo o necesidad activa el deseo de actuar.
2. **Energización:** La motivación proporciona la energía necesaria para iniciar la acción.
3. **Dirección:** La motivación guía el comportamiento hacia una meta específica.
4. **Persistencia:** La motivación ayuda a mantener el esfuerzo hasta alcanzar la meta.

Tipos de Motivación

Según (Arana y Arana, 2021), los tipos de motivación responden a:

Motivación Intrínseca:

Propósito: El placer y la satisfacción personal derivados de realizar la tarea.

Impacto: Puede llevar a un mayor compromiso y persistencia, ya que el interés y el disfrute mantienen el impulso a largo plazo.

Motivación Extrínseca:

Propósito: Conseguir recompensas tangibles o evitar consecuencias negativas.

Impacto: Puede ser efectiva para tareas que no son inherentemente atractivas, pero la motivación puede disminuir si las recompensas se eliminan.

Motivación Transitiva:

Propósito: Lograr una meta a corto plazo que facilita el alcance de un objetivo más grande.

Impacto: Asegura que las acciones realizadas tienen un propósito y contribuyen a un objetivo mayor, lo que puede mejorar la planificación y la gestión de metas a largo plazo.

Tipos de Motivación

Tabla 1. Tipos de motivación

Tipo de Motivación	Descripción	Ejemplos	Características Clave
Motivación Intrínseca	La motivación proviene del disfrute y la satisfacción personal que se obtiene al realizar una actividad.	Leer un libro por placer, practicar un hobby como pintar o tocar un instrumento musical.	- Basada en el interés personal - La satisfacción proviene de la actividad misma - No requiere incentivos externos
Motivación Extrínseca	La motivación se basa en la obtención de recompensas externas o en evitar castigos.	Trabajar para recibir un salario, estudiar para obtener buenas calificaciones o evitar un castigo.	- Impulsada por recompensas externas - Orientada a evitar consecuencias negativas - Dependiente de factores externos
Motivación Transitiva	La motivación surge para alcanzar una meta intermedia que facilita la consecución de un objetivo mayor a largo plazo.	Estudiar para obtener un título universitario con el objetivo de conseguir un buen empleo.	- Orientada hacia metas a largo plazo - La acción realizada tiene un propósito secundario - Contribuye al logro de objetivos mayores

Fuente: elaboración propia

Autoestima

La **autoestima** es la percepción y valoración que una persona tiene de sí misma. Abarca el autoconcepto, que es la imagen que tenemos de nosotros mismos, y la autoaceptación, que es cómo nos sentimos respecto a esa imagen (Rosenberg, 2022).

Importancia:

- **Alta Autoestima:** Conduce a una mayor confianza en las propias habilidades y a una actitud positiva hacia los desafíos.
- **Baja Autoestima:** Puede resultar en inseguridad, dudas y una tendencia a evitar situaciones desafiantes.

La **automotivación** es la capacidad de una persona para mantenerse motivada sin la necesidad de estímulos externos o recompensas. Se trata de encontrar el impulso interno que guía y sostiene el esfuerzo hacia la consecución de metas y objetivos personales.

- **Impulsa la Persistencia:**

La automotivación permite a las personas mantener el esfuerzo a largo plazo, incluso cuando enfrentan desafíos y obstáculos. La habilidad para automotivarse ayuda a superar momentos difíciles y a continuar trabajando hacia los objetivos, a pesar de las dificultades.

- **Fomenta la Autoeficacia:**

Cuando una persona se automotiva, desarrolla una mayor confianza en sus propias habilidades para alcanzar metas. Se traduce en una mayor autoeficacia, que es la creencia en la capacidad de tener éxito en tareas específicas.

- **Promueve el Crecimiento Personal:**

La automotivación impulsa el aprendizaje y el desarrollo continuo. Las personas automotivadas buscan constantemente mejorar y adquirir nuevas habilidades, lo que contribuye a su crecimiento personal y profesional.

- **Reduce la Dependencia de Recompensas Externas:**

Al estar intrínsecamente motivado, una persona no depende de recompensas externas o reconocimiento para seguir adelante, es especialmente valioso en situaciones donde las recompensas pueden ser limitadas o ausentes.

Figura 13. Motivación



Fuente: elaboración propia

Desarrollo del Valor y la Confianza en Sí Mismo

Según (Bandura, 2021), el **valor** y la **confianza en uno mismo** son fundamentales para afrontar desafíos y perseguir objetivos. El valor se refiere a la disposición para enfrentar el miedo y los riesgos, mientras que la confianza en uno mismo es la creencia en la propia capacidad para tener éxito.

Estrategias para Desarrollar Valor y Confianza:

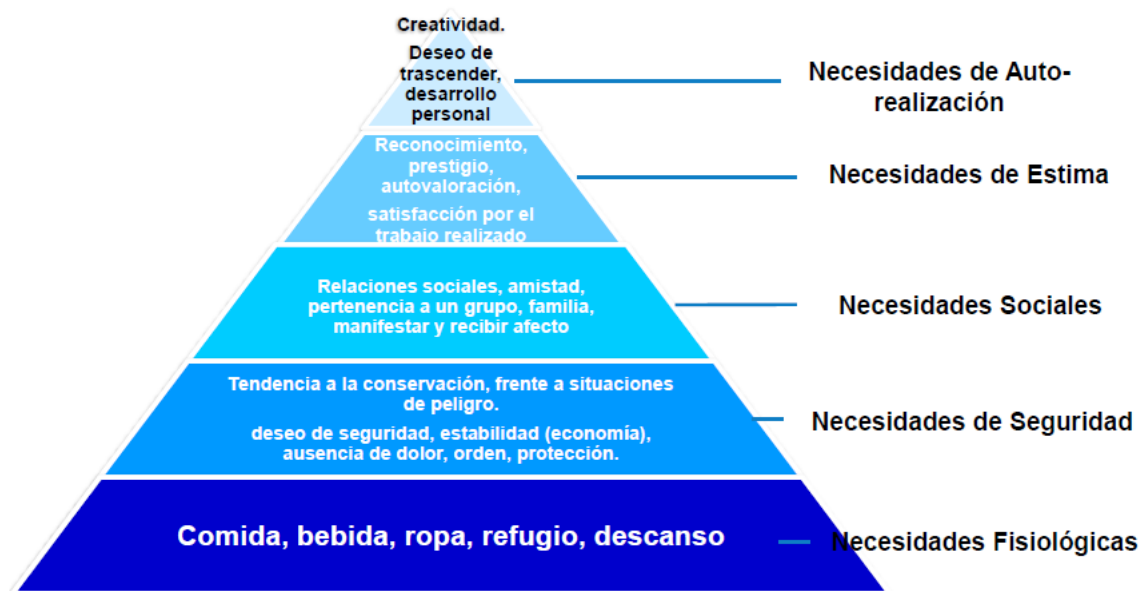
- **Establecer Metas Pequeñas:** Lograr objetivos menores construye confianza para enfrentar desafíos mayores.
- **Aceptación de Errores:** Aprender de los fracasos sin dejar que afecten la autoimagen.
- **Autocuidado y Desarrollo Personal:** Invertir tiempo en habilidades y bienestar personal fortalece la confianza.
- **Rodearse de Apoyo Positivo:** Mantener relaciones con personas que ofrecen aliento y feedback constructivo.

Teorías de Motivación

Teoría de las Necesidades de Maslow

Según la teoría de las necesidades de Maslow del año 1943 sostiene que las necesidades se presentan escalonadamente, de forma que no se busca la satisfacción de determinada necesidad sin haber satisfecho antes las necesidades de una determinada categoría, las de la siguiente se hacen dominantes, de forma que el individuo va ascendiendo por la jerarquía.

Figura 14. Teoría de las necesidades de Maslow



Fuente: elaboración propia

Teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg

La **Teoría de los Factores Motivadores e Higiénicos** de Frederick Herzberg, propuesta en 1959, distingue entre dos tipos de factores que influyen en la satisfacción y motivación en el trabajo: los factores motivadores y los factores higiénicos. La teoría sugiere que, para mejorar la satisfacción laboral y la motivación, es necesario abordar ambos tipos de factores.

Factores motivadores

Los **factores motivadores** están relacionados con el contenido del trabajo y la experiencia personal en el puesto. Estos factores, cuando están presentes, conducen a una mayor satisfacción y motivación, ya que están vinculados al sentido de logro y autorrealización.

Características:

- **Generan Satisfacción:** La presencia de estos factores aumenta el nivel de satisfacción en el trabajo.
- **Impulsan el Desempeño:** Contribuyen a la motivación intrínseca y al deseo de mejorar el desempeño.

Ejemplos de Factores Motivadores:

- **Logro:** Sentir que se han alcanzado metas importantes en el trabajo.
- **Reconocimiento:** Recibir elogios y reconocimiento por un trabajo bien hecho.
- **Trabajo en Sí Mismo:** Encontrar el trabajo interesante y desafiante.
- **Responsabilidad:** Tener la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades y retos.
- **Crecimiento Personal:** Contar con oportunidades para el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo.

Los factores motivadores están estrechamente relacionados con la realización personal y profesional. La presencia de estos elementos puede llevar a una mayor satisfacción y motivación de los empleados, impulsándolos a desempeñarse mejor y a buscar oportunidades para su crecimiento.

Factores Higiénicos

Definición: Los factores higiénicos son aquellos aspectos del entorno laboral que no necesariamente motivan, pero cuya ausencia o deficiencia puede causar insatisfacción. Estos factores están vinculados con las condiciones de trabajo y la gestión de la empresa.

Características:

- **Previenen la Insatisfacción:** La adecuada gestión de estos factores evita que surja insatisfacción, pero su presencia por sí sola no garantiza una alta motivación.
- **Relación con el Entorno de Trabajo:** Incluyen aspectos como las condiciones físicas y organizacionales del entorno laboral.

Ejemplos de Factores Higiénicos:

1. **Salario:** Una compensación económica justa y adecuada.
2. **Condiciones de Trabajo:** Un entorno físico seguro y cómodo.
3. **Relaciones Interpersonales:** Relaciones positivas con compañeros y supervisores.

4. Políticas de la Empresa: Políticas claras y justas en cuanto a administración y procedimientos.

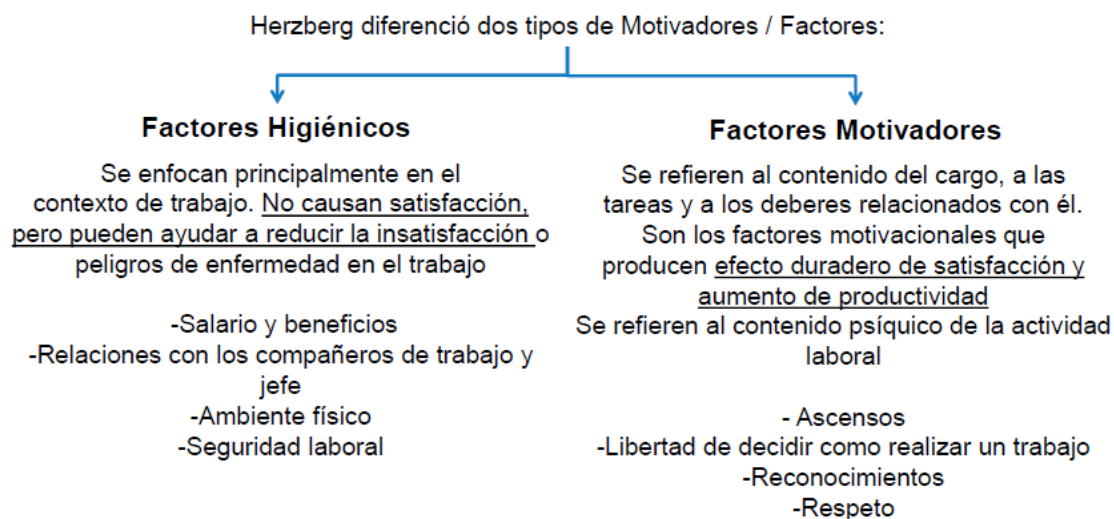
5. Seguridad Laboral: Estabilidad y seguridad en el empleo.

Los factores higiénicos son esenciales para prevenir el descontento en el lugar de trabajo. Aunque no fomentan la motivación, su adecuada gestión asegura que los empleados no experimenten insatisfacción debido a condiciones laborales deficientes.

- **Para Prevenir la Insatisfacción:** Las organizaciones deben asegurarse de que los factores higiénicos estén bien gestionado, incluye ofrecer un salario competitivo, mantener un entorno laboral seguro y establecer políticas claras y justas.
- **Para Fomentar la Satisfacción:** Además de abordar los factores higiénicos, las empresas deben enfocarse en mejorar los factores motivadores, puede lograrse ofreciendo oportunidades para el crecimiento, reconociendo los logros y proporcionando desafíos interesantes.

Ejemplo de Aplicación: Una empresa que ofrece un entorno de trabajo seguro y un salario justo (factores higiénicos) pero también proporciona oportunidades para el desarrollo profesional, reconocimiento regular y tareas desafiantes (factores motivadores) es más probable que tenga empleados satisfechos y altamente motivados.

Figura 15. Tipos de motivaciones y factores



Fuente: elaboración propia

Teoría de la equidad de “Adams”

La Teoría de la Equidad, propuesta por el psicólogo John Stacey Adams en 1963, se centra en cómo la percepción de equidad o inequidad en las recompensas y en el trato en el lugar de

trabajo afecta la motivación y el comportamiento de los empleados. Esta teoría sugiere que los individuos evalúan la justicia de sus propias situaciones laborales comparándolas con las de otras personas, y esta percepción influye en su nivel de satisfacción y motivación.

Conceptos Clave de la Teoría de la Equidad

Equidad: La equidad se refiere a la percepción de justicia que los empleados tienen en relación con el equilibrio entre sus aportes (inputs) y sus recompensas (outputs) en comparación con los de otros.

Inputs: Los inputs son los recursos que un empleado aporta a su trabajo, tales como:

- Tiempo y esfuerzo.
- Experiencia y habilidades.
- Nivel de educación y capacitación.
- Responsabilidad y compromiso.

Outputs: Los outputs son las recompensas o resultados que un empleado recibe, incluyendo:

- Salario y beneficios.
- Reconocimiento y elogios.
- Oportunidades de promoción.
- Seguridad en el empleo.

Comparación: Los empleados comparan sus inputs y outputs con los de otros empleados (referentes) para evaluar si están recibiendo un trato justo. Esta comparación puede ser con compañeros de trabajo en la misma organización o con empleados de otras organizaciones similares.

Percepción de la Equidad e Inequidad

Equidad: Cuando un empleado percibe que su ratio de inputs a outputs es igual al de sus compañeros, experimenta una sensación de equidad. Esta percepción positiva lleva a una mayor satisfacción y motivación.

Inequidad: La inequidad ocurre cuando un empleado percibe que su ratio de inputs a outputs es diferente al de sus compañeros, puede generar dos tipos de inequidad:

- **Inequidad Positiva:** Ocurre cuando un empleado siente que recibe más recompensas en relación con sus aportes en comparación con otros, puede llevar a sentimientos de culpa o de desequilibrio.

- **Inequidad Negativa:** Sucede cuando un empleado percibe que recibe menos recompensas en relación con sus aportes en comparación con otros, generalmente causa insatisfacción, desmotivación y puede llevar a comportamientos para restaurar la equidad.

Aplicación de la Teoría de la Equidad

En la Gestión Organizacional:

- **Equidad en las Recompensas:** Las organizaciones deben asegurarse de que las recompensas y reconocimientos sean justos y equitativos, considerando las contribuciones y desempeños de los empleados.
- **Transparencia:** Mantener una comunicación abierta y transparente sobre las políticas salariales, promociones y criterios de evaluación para evitar percepciones de inequidad.
- **Evaluación Continua:** Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y la percepción de equidad para identificar y abordar posibles problemas.

Ejemplo Práctico: En una empresa, si dos empleados con el mismo nivel de responsabilidad y experiencia reciben diferentes salarios sin una justificación clara, uno de los empleados puede sentir inequidad negativa. Para abordar este problema, la empresa podría revisar y ajustar los salarios para que reflejen adecuadamente las responsabilidades y aportes de cada empleado.

Teoría de las expectativas de “Vroom

La Teoría de las Expectativas de Victor Vroom propuesta en 1964 es un modelo motivacional que postula que el esfuerzo de un individuo en una tarea depende de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y que este, a su vez, resultará en recompensas deseadas. La teoría se centra en tres componentes clave: la Expectativa, la Instrumentalidad, y la Valencia.

- **Expectativa:** Es la creencia de que el esfuerzo llevará al rendimiento deseado. Se ve afectada por factores como las habilidades del individuo y la disponibilidad de recursos.
- **Instrumentalidad:** Es la creencia de que el rendimiento alcanzado conducirá a ciertos resultados o recompensas. Depende de la confianza del individuo en que la organización cumplirá con lo prometido.
- **Valencia:** Se refiere al valor que el individuo atribuye a las recompensas esperadas. Es subjetiva y varía de persona a persona.

La motivación, según Vroom, es el resultado de la multiplicación de estas tres variables. Si una de ellas es baja, la motivación total también será baja.

Teoría de McGregor

Las Teorías de McGregor, conocidas como la Teoría X y la Teoría Y, son un marco conceptual desarrollado por Douglas McGregor en su obra “The Human Side of Enterprise” (1960). Estas teorías describen dos estilos de gestión y las suposiciones subyacentes sobre la naturaleza humana en el trabajo.

Teoría X

La Teoría X se basa en un enfoque autoritario y pesimista sobre los empleados. Supone que:

- Los empleados son inherentemente perezosos: No les gusta trabajar y harán todo lo posible por evitarlo.
- Requieren control y dirección: Los trabajadores necesitan ser controlados, dirigidos y, a menudo, amenazados con castigos para lograr los objetivos organizacionales.
- Poca ambición: Los empleados tienen poca ambición y prefieren evitar responsabilidades.
- En un entorno gestionado bajo la Teoría X, los líderes suelen ejercer un control rígido y supervisión directa.

Teoría Y

La Teoría Y adopta un enfoque más positivo y democrático sobre los empleados. Supone que:

- El trabajo es natural: A las personas les gusta trabajar y pueden encontrarlo tan natural como el juego o el descanso.
- Autodirección y autocontrol: Los empleados son capaces de autodirigirse y autocontrolarse cuando están comprometidos con los objetivos de la organización.
- Motivación intrínseca: Los trabajadores buscan responsabilidades y están motivados por factores como la satisfacción laboral y el reconocimiento.
- La Teoría Y promueve un entorno de trabajo más participativo, donde los empleados están motivados y se les brinda la oportunidad de desarrollarse.

Implicaciones de las Teorías

McGregor no consideraba a la Teoría X y la Teoría Y como opuestas, sino como dos extremos de un espectro de estilos de gestión. Las suposiciones subyacentes de un gerente sobre los empleados afectan directamente el estilo de liderazgo y la cultura organizacional.

Inspiración y Fuentes de Inspiración

La inspiración es un estímulo que nos motiva a realizar acciones o crear algo nuevo. Puede surgir de diversas fuentes, como personas, experiencias, o eventos (Csikszentmihalyi, 2021).

Fuentes Comunes de Inspiración:

- Personas: Líderes, mentores, y figuras admiradas.
- **Experiencias:** Viajes, libros, y eventos significativos.
- **Naturaleza:** La belleza y complejidad del entorno natural.
- **Historias de Éxito:** Relatos de superación y logros personales.

Liderazgo y Dirección

El **liderazgo** es el proceso de influir en un grupo para alcanzar objetivos comunes. La **dirección** es la capacidad de guiar y coordinar actividades hacia el logro de metas (Northouse, 2022).

Tabla 2. Características del Líder

Característica	Descripción	Impacto
Visión	Establece objetivos claros y motivadores.	Direcciona al equipo hacia metas comunes.
Comunicación	Transmite ideas y expectativas de manera efectiva.	Mejora la coordinación y entendimiento.
Empatía	Comprende y responde a las necesidades de los demás.	Fomenta un ambiente de trabajo positivo.
Decisión	Toma decisiones basadas en información y juicio.	Facilita la resolución de problemas y conflictos.

Fuente: elaboración propia

El liderazgo y la dirección son conceptos clave en la gestión organizacional. Mientras que la **dirección** implica el proceso de guiar y supervisar a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización, el **liderazgo** se centra en la capacidad de influir y motivar a las personas para que logren metas compartidas. Un líder efectivo no solo dirige, sino que también inspira y capacita a su equipo para alcanzar un alto rendimiento.

Tipos de Liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo que se pueden encontrar en diferentes contextos organizacionales:

1. Liderazgo Autocrático:

- **Características:** El líder toma decisiones unilaterales, ejerce un control fuerte y espera una obediencia estricta.
- **Ventajas:** Puede ser efectivo en situaciones de crisis donde se requieren decisiones rápidas.
- **Desventajas:** Puede desmotivar a los empleados y limitar la creatividad.

2. Liderazgo Democrático (Participativo):

- **Características:** El líder involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. Fomenta la colaboración y el intercambio de ideas.
- **Ventajas:** Promueve la satisfacción laboral y el compromiso.
- **Desventajas:** Puede ser lento en la toma de decisiones, especialmente en situaciones de emergencia.

3. Liderazgo Laissez-Faire (Delegativo):

- **Características:** El líder ofrece poca o ninguna dirección y permite que los empleados tomen sus propias decisiones.
- **Ventajas:** Funciona bien con equipos altamente competentes y motivados.
- **Desventajas:** Puede llevar a la falta de dirección y coordinación, lo que afecta el rendimiento.

4. Liderazgo Transformacional:

- **Características:** El líder inspira y motiva a los empleados a alcanzar un alto rendimiento y a realizar cambios positivos. Se centra en la visión, el desarrollo personal y la innovación.
- **Ventajas:** Genera un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral.
- **Desventajas:** Puede ser menos efectivo en organizaciones con estructuras rígidas o en situaciones que requieren un enfoque más práctico.

5. Liderazgo Transaccional:

- **Características:** El liderazgo se basa en transacciones o intercambios entre el líder y los seguidores, como recompensas por un buen desempeño o castigos por fallos.
- **Ventajas:** Eficaz para lograr tareas específicas y mantener la estabilidad.
- **Desventajas:** No fomenta la creatividad ni el desarrollo personal.

6. Liderazgo Situacional:

- **Características:** El líder adapta su estilo de liderazgo en función de la situación y la madurez del equipo. Utiliza un enfoque flexible.
- **Ventajas:** Permite una adaptación rápida a diferentes contextos.
- **Desventajas:** Puede ser confuso si no se comunica claramente la razón del cambio en el estilo de liderazgo.

Trabajo en Equipo

El **trabajo en equipo** implica colaborar con otros para alcanzar objetivos comunes. Es fundamental para lograr resultados que no serían posibles individualmente (Katzenbach y Smith, 2022).

Elementos Clave para un Trabajo en Equipo Efectivo:

1. **Comunicación Clara:** Intercambio de información y expectativas entre miembros.
2. **Roles Definidos:** Asignación de responsabilidades claras a cada miembro.
3. **Confianza y Respeto:** Creación de un ambiente de confianza y respeto mutuo.
4. **Resolución de Conflictos:** Estrategias para manejar y resolver desacuerdos de manera constructiva.

Capítulo IV

Ideas y oportunidades de negocio

Este último capítulo logra un mayor aterrizaje de los conceptos aprendidos anteriormente dentro de un modelo de negocio que cobre materialidad y que permita a los estudiantes e interesados en los contenidos, visualizar la complejidad de la gestión de un negocio, cualquiera que este sea.

Se retomará los conceptos acerca de la búsqueda de oportunidades de negocio, vistos durante el capítulo 2, así como también se tomará las ideas de negocio o de producto creativas o innovadoras creadas por cada grupo de estudiantes en el campo de la carrera de cada uno de ellos.

Oportunidad de negocio

Una oportunidad de negocio ha de ser diferenciada de una idea de negocio. El desarrollo de una idea de negocio es una actividad más relacionada con el ejercicio de la creatividad o de la observación, buscando así encontrar únicamente un posible negocio, pero no necesariamente habiendo evaluado su factibilidad. La identificación de una oportunidad de negocio, por otro lado, tiene que ver con la identificación de necesidades insatisfechas o de gustos y deseos de un grupo de personas que no estén completamente satisfechos o que puedan ser satisfechos de una mejor forma. Una oportunidad de negocio por lo tanto será una brecha en el mercado o un espacio para que una idea de negocio tenga éxito y genere buenos resultados.

Una vez recordados los conceptos acerca de la búsqueda de oportunidades de negocio y luego de haber retomado y reformulado las ideas de negocio planteadas por los estudiantes, se iniciará la explicación del lienzo de modelo de negocio como una metodología para la creación de modelos de negocio.

Identificación del mercado

La identificación del mercado es un componente fundamental en la planificación estratégica de un negocio, ya que permite a las empresas enfocarse en aquellos segmentos de consumidores que tienen mayor probabilidad de necesitar y desear sus productos o servicios. Este proceso no solo ayuda a optimizar los recursos de la empresa, sino que también facilita la creación de estrategias de marketing más precisas y efectivas.

Segmentación del mercado: El primer paso en la identificación del mercado es segmentar el mercado general en subgrupos más pequeños y manejables, basados en criterios específicos como la demografía, la geografía, los comportamientos de compra y los intereses psicográficos. Esta segmentación permite a las empresas concentrar sus esfuerzos en aquellos grupos que muestran características similares y, por lo tanto, es más probable que respondan de manera positiva a una oferta específica. Por ejemplo, una empresa que vende productos de lujo puede segmentar su mercado en función del nivel de ingresos, enfocándose en consumidores de alto poder adquisitivo que valoran la exclusividad y la calidad.

Análisis del público objetivo: Una vez segmentado el mercado, es crucial realizar un análisis profundo del público objetivo. Este análisis implica comprender las necesidades, deseos, y comportamientos de los consumidores dentro de cada segmento. Es aquí donde las empresas deben identificar los puntos de dolor (pain points) de los consumidores, las tendencias de consumo, y las motivaciones de compra. Este conocimiento permite adaptar el producto o servicio para satisfacer mejor las expectativas del consumidor, lo que puede aumentar significativamente la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. Además, conocer a fondo al público objetivo ayuda a desarrollar mensajes de marketing que resuenen más profundamente con los consumidores.

Evaluación de la competencia: La identificación del mercado también debe incluir un análisis exhaustivo de la competencia. Entender quiénes son los competidores, qué ofrecen, y cómo se posicionan en el mercado permite a la empresa identificar oportunidades de diferenciación. Por ejemplo, si los competidores están enfocados en la calidad del producto, una empresa podría diferenciarse ofreciendo un excelente servicio al cliente o precios más competitivos. Además, el análisis de la competencia puede revelar brechas en el mercado, como necesidades no satisfechas que una nueva oferta podría abordar, proporcionando una ventaja competitiva.

Productos y servicios

Un **producto** se define como un bien tangible que puede ser fabricado, transportado, almacenado y vendido, incluyen objetos físicos como automóviles, computadoras y alimentos, que los consumidores pueden adquirir y utilizar de manera directa. La tangibilidad de un producto permite a los consumidores evaluar sus características antes de realizar una compra, lo que facilita la toma de decisiones de compra basadas en aspectos como la calidad, el diseño y las funcionalidades ofrecidas (CFI Team, 2023).

En contraste, un servicio es un bien intangible que se consume en el momento de su prestación. A diferencia de los productos, los servicios no pueden ser almacenados o transportados de la misma manera. Ejemplos de servicios incluyen la atención médica, las reparaciones automotrices y los cortes de cabello. La calidad de un servicio es más difícil de evaluar antes de su consumo, ya que depende en gran medida de la interacción y la experiencia proporcionada por el proveedor del servicio (Oxford Academic, 2023). Esta intangibilidad y la simultaneidad entre producción y consumo distinguen a los servicios de los productos en términos de marketing y gestión operativa.

Modelo Lean STARTUP

El modelo Lean Startup es una metodología que busca optimizar el proceso de creación de nuevos negocios a través de la experimentación rápida y el aprendizaje validado. Este enfoque

fue popularizado por Eric Ries en su libro *The Lean Startup* (2011) y ha transformado la forma en que las startups y las empresas establecidas desarrollan nuevos productos y servicios.

Principios Fundamentales del Modelo Lean Startup

- **Aprendizaje Validado:** Uno de los pilares del modelo Lean Startup es el concepto de aprendizaje validado, que implica experimentar de manera rápida y aprender de los resultados para ajustar la dirección del negocio, se logra mediante la creación de prototipos simples conocidos como **Productos Mínimos Viables (MVP)**, que permiten a las empresas probar hipótesis sobre el producto y el mercado con el menor esfuerzo y tiempo posible (Blank & Dorf, 2020).
- **Iteración Rápida:** La metodología fomenta la iteración rápida y la continua recolección de datos del cliente, lo que permite a las empresas ajustar su producto y estrategia de manera ágil. Este enfoque reduce el riesgo de fracaso, ya que las decisiones se toman basadas en datos y no en suposiciones (Ries, 2011).
- **Pivotar o Perseverar:** Otro concepto clave es la decisión de pivotar o perseverar. Un “pivot” implica cambiar la dirección del negocio si las hipótesis originales resultan ser incorrectas, mientras que “perseverar” significa continuar en la misma dirección si las hipótesis se confirman. Esta decisión se basa en los resultados obtenidos del MVP y el feedback de los clientes (Eisenmann et al., 2013).

El modelo Lean Startup ha sido ampliamente adoptado en diversas industrias debido a su enfoque pragmático y orientado a resultados. Sin embargo, también ha recibido críticas por su aplicación en contextos que requieren más planificación a largo plazo y en industrias donde la experimentación rápida no es viable. Por ejemplo, en sectores altamente regulados como la medicina o la aviación, la creación de MVP puede ser complicada y costosa, lo que limita la efectividad del modelo (Ghezzi & Cavallo, 2020).

Business Model Canvas

El formato del lienzo de modelo de negocios, *Business Model Canvas* por su nombre en inglés, sirve para pintar todo el marco completo del negocio que se quiera crear y servirá para que el estudiante pase de tener una idea de negocio a tener un modelo de negocio que comprenda la formulación en papel del manejo de la parte interna y de la parte externa del negocio. El llenado del lienzo de modelo de negocio se hará solo luego de que cada uno de los estudiantes o de los grupos haya escogido una idea de negocio relacionada con su carrera acerca de la que quiera trabajar.

La aplicación de este instrumento puede realizarse tanto antes como después de haber puesto en marcha un emprendimiento. No obstante, de forma general, se ha de considerar su importancia y los resultados que el instrumento puede generar. Kusumawati y Mulyani (2024), men-

cionan, por ejemplo, que la aplicación del Lienzo de Modelo de Negocios aumentó en un 22,8% los ingresos de los negocios comparándolos con aquellos que obtenían antes de aplicarlo. Los autores mencionan que los negocios relacionados con los alimentos fueron aquellos que obtuvieron mejores resultados.

Por su compatibilidad con metodologías de desarrollo de ideas creativas, el Business Model Canvas ha sido usado en diferentes tipos de negocio, incluidos aquellos relacionados con la tecnología, como muestran Napitupulu et al. (2023).

El lienzo de modelo de negocio contiene nueve recuadros y se subdivide en tres partes generales. La parte superior derecha del modelo de negocio hace referencia la parte externa del negocio mientras la parte superior izquierda se referirá a la parte interna del negocio, la parte inferior del modelo de lienzo de negocio se referirá a la parte económica.

Los recuadros del lienzo de modelo de negocio son los siguientes: propuesta de valor, segmento de clientela, relaciones con la clientela, canales de distribución, actividades clave, recursos clave, alianzas clave, gastos e ingresos.

Para el llenado del lienzo del modelo de negocio se puede seguir dos diferentes caminos, se podría comenzar por el segmento de clientela si es que se parte del estudio de las necesidades de un cliente para luego, en base al estudio del segmento de clientela escogido y a sus necesidades se continúe con la creación de un producto o servicio que cumpla con la satisfacción de la necesidad seleccionada.

Por otro lado, se podría partir por el llenado de la propuesta de valor para luego continuar con los demás recuadros. Por la lógica que ha seguido el curso y en virtud de la escasez de tiempo para dedicar a una investigación de mercado y a un proceso de diseño de productos (actividades que además difieren de los objetivos que se encuentran dentro de los planes de carrera aprobados), se sugiere el comienzo del llenado de este recuadro por la propuesta de valor para luego llenar el segmento de clientela.

Para llenar la propuesta de valor, primer recuadro sugerido, se podrá comenzar con una breve descripción del producto o servicio ofrecido a los clientes. Lo primero que responderemos, de forma muy general, es qué les ofrecemos. Dentro de esta breve descripción del producto o servicio, se puede incluir las principales características de este, sobre todo si es que es parte importante de lo que diferencia a nuestro producto o servicio de los otros presentes en el mercado.

Parte importante de la Propuesta de Valor será enlistar las principales diferencias que nuestro producto o servicio tiene con la competencia. Poner por escrito estas diferencias no solo ayudará más adelante a comunicar de mejor forma a los clientes la importancia de tomarnos en consideración por encima de la competencia, sino que nos ayudará a tener un recordatorio de la promesa que le haremos al cliente, para asegurarnos de que se cumpla en todo momento y asegurar así la fidelidad de los clientes a nuestra idea de negocio.

Por último, dentro del recuadro de la propuesta de valor, podemos describir si es que nuestro producto o servicio ayuda a satisfacer alguna otra necesidad o deseo de los clientes, aparte de la necesidad o deseo que satisface de forma principal. Por ejemplo, cadenas de comida rápida internacionales colocan rincones de juegos infantiles: aunque la principal necesidad humana que satisfacen es la alimentación, al incluir un rincón de juegos satisfacen el deseo de diversión por parte de los niños, además de que proporcionan a los clientes adultos la posibilidad de consumir los alimentos con tranquilidad, mientras los niños se distraen. Este ejemplo muestra cómo un negocio puede ofrecer un valor agregado, un elemento extra que permita que el cliente se beneficie de diferentes formas al realizar una compra en el establecimiento.

Pasando al segundo recuadro, la descripción del segmento de clientela se puede realizar de diferente forma. Se sugiere realizar una forma sencilla de segmentación de mercado que caracterice a los clientes según tres criterios: demográfico, geográfico y tipográfico.

En el criterio demográfico, se identificará el sexo y la edad del cliente “tipo” o de la mayoría de los clientes. Se intentará identificar si la mayoría de las personas que realizan sus compras en el negocio son hombres o mujeres y se identificará el rango de edad promedio en el que la mayor parte de los clientes se encuentran. Por ejemplo, en un *nail-spa*, se puede suponer que la mayoría de clientes serán mujeres y que se encontrarán en un rango de edad de entre 14 y 55 años. A pesar de que es posible que acudan clientes hombres y de que acudan clientes de otras edades, lo que buscamos identificar son las características de la mayor parte de los clientes para poder luego direccionar actividades de mercadeo que tengan un enfoque adecuado y lleguen a aquellas personas que más se asemejen a nuestro cliente potencial.

Figura 16. Ejemplo de Lienzo de Modelo de Negocios con los dos recuadros principales llenos



Fuente: elaboración propia

Luego de haber llenado el criterio demográfico, será necesario caracterizar a los clientes según un criterio geográfico. ¿En dónde se encuentran o en dónde viven nuestros clientes? Esas son las preguntas que buscamos responder. Cada uno de los negocios debe primero identificar si para su modelo de negocios será importante el lugar de residencia de los clientes o si será importante un lugar que congregue a los clientes. Por ejemplo, una panadería pequeña, generalmente busca proveer pan y alimentos básicos a los moradores de un sector específico, en este caso, para ese modelo de negocio importa en dónde viven los clientes.

Por otro lado, a un restaurante que vende almuerzos cerca de una institución educativa grande, no le interesa en lugar de residencia, sino que sus clientes se encuentran físicamente en un lugar determinado que los congrega por un motivo específico. En este caso, a este modelo de negocio le importa en dónde se encuentran los clientes.

Lo primero que hay que identificar es si a nuestro emprendimiento le importa en dónde viven o en dónde se encuentran congregados los clientes. Luego, debemos escribirlo dentro del cuadro de segmento de clientela. A pesar de que las encomiendas o las ventas en línea hacen que nos podamos dirigir a clientes que residen en diferentes lugares, es importante, por lo menos en un inicio, identificar de forma clara el lugar geográfico al que nos vamos a dirigir, para poder concentrar de forma específica las actividades de venta.

El tercer criterio de la segmentación de mercado es el criterio tipográfico. Este criterio corresponde a un gusto o a alguna característica que influya directamente para que una persona se convierta en un cliente del negocio. En el ejemplo de la figura 1, se incluyó la característica “padres y madres de familia”, para describir que el hecho de que una persona sea padre o madre de familia le llevará a deber interesarse en la educación de sus hijos y, en algún momento, a ser clientes potenciales de una tienda de material didáctico. Otro ejemplo puede ser que, una persona, para acudir a un lugar en el que se venden motos debe tener el gusto por las motos, en este último caso, este caso el criterio tipográfico corresponde al gusto por las motos, mientras que en el primer ejemplo corresponde a ser padre o madre de familia como una característica identificativa del cliente potencial.

Los dos recuadros anteriores son los más importantes puesto que si uno de ellos está errado, todo lo demás será inválido, aunque esté construido de la manera correcta. Por lo tanto, será importante dedicar el tiempo suficiente a completar los dos primeros recuadros del lienzo de modelo de negocio.

Luego de haber identificado con cierta precisión quiénes son los clientes potenciales del producto o del servicio, se procederá a identificar cuáles son los medios de comunicación más utilizados por los mismos, para proceder a contactar a los clientes a través de estos medios más utilizados, a esta operación se la denominará “Relaciones con la clientela”, siendo este el tercer recuadro.

En realidad, existen diferentes tipos de relaciones con la clientela. Cada uno de los tipos de relaciones con la clientela deberá ser utilizado en diferentes etapas de vida del emprendimiento. Al inicio, por ejemplo, nos concentraremos en las relaciones de adquisición de clientes.

Los tipos de relaciones con clientes son: relaciones de adquisición, de fidelización y de ampliación. Las relaciones de adquisición se realizan al inicio del negocio, cuando el negocio necesita relacionarse con personas que aún no conocen acerca del emprendimiento. Estas relaciones tienen el objetivo de conseguir clientes, los emprendimientos se deben relacionar en esta etapa a través de canales de comunicación fríos, es decir, canales y modos que eviten demostrar una excesiva confianza y que no hagan sentir acosado al cliente, pasándole únicamente la información necesaria para que este pueda realizar una decisión de compra a favor del nuevo emprendimiento.

Como descrito anteriormente, los medios de comunicación que se utilizarán para las relaciones de adquisición son aquellos que más utilizan, a diario, por los clientes ya identificados en la segmentación de mercado.

Las relaciones de fidelización serán aquellas que se realizan cuando el emprendimiento ya cuenta con clientes, para que estos continúen comprando de forma continuada el producto o servicio dentro el negocio y no se vayan a donde la clientela. El siguiente paso, será ampliar la oferta de productos o servicios que se ofrece, a los mismos clientes, logrando así ampliar los ingresos del emprendimiento manteniendo los mismos clientes. El lienzo de modelo de negocio prevé identificar únicamente las relaciones de adquisición.

El cuarto recuadro corresponde a los canales de distribución. Los canales de distribución corresponden a la forma más realista y adecuada para trasladar el producto de las manos del productor a aquella del cliente.

Existen diferentes tipos de canales de distribución, un producto puede pasar de manos del productor a las del consumidor a través de algunos canales, como:

- Venta a domicilio,
- *Deliveries*,
- Venta en un local propio para consumir en el lugar,
- Venta para llevar,
- Venta por consignación en una tienda o en un supermercado,
- Venta en ferias

En este momento, será importante diferenciar entre relaciones con la clientela y canales de distribución. Existen plataformas en las que se puede anunciar un producto o un servicio en línea, sin embargo, mientras el producto o servicio no esté en manos del consumidor, entonces la plataforma será solo una forma de relacionarse con la clientela y no un canal de distribución.

Pasando a la parte izquierda del lienzo de modelo de negocio, se encontrará en primer lugar las Actividades Clave: todas aquellas operaciones que sean indispensables para garantizar el cumplimiento de toda la propuesta de valor. En este momento se deberá volver a revisar la

propuesta de valor e identificar todas aquellas actividades indispensables para poder cumplir con los tres elementos de la propuesta de valor. Es decir, se deberá revisar en detalle lo escrito en el primer recuadro para ir detallando una por una las actividades que deben realizarse para poder garantizar que se ofrece al cliente un producto o un servicio con las características mencionadas y que se diferencie de los demás productos de la forma que se indicó. Se debe considerar también dentro de las actividades clave a aquellas que serán necesarias para poder satisfacer las necesidades secundarias que se planteó satisfacer.

Al igual que durante todo el llenado del Lienzo del Modelo de Negocio, se debe realizar una economía del lenguaje, es decir, intentar resumir lo que se escriba, para lograr tener todo escrito dentro del recuadro.

Debajo de este recuadro se encuentran los Recursos Clave, estos son todos los recursos que serán necesarios para cumplir con las actividades clave. Para llenar el recuadro se sugiere revisar una por una las actividades clave y colocar en el recuadro de abajo los recursos necesarios para llevarla a cabo. Si un recurso ya fue escrito en el recuadro, no deberá ser escrito nuevamente, aunque se necesite para llevar a cabo otra actividad. Por ejemplo, el recurso financiero es necesario para llevar a cabo todas las actividades, pero deberá ser una sola vez. Todos los recursos se deben escribir una sola vez en el recuadro, aunque se necesiten para varias actividades.

Las Alianzas Clave en cambio responden a la pregunta ¿con quién necesito caminar de la mano para tener éxito en mi negocio? En este sentido, necesitaré caminar de la mano de quienes puedan ayudarme a cumplir con una parte de mi propuesta de valor, además de proveedores de bienes escasos o exclusivos y potenciales aliados en la publicidad, distribución o consumo, que me signifiquen beneficios que otros actores no me podrían ofrecer.

Acerca de las Alianzas clave, en el recuadro se debe colocar a aquellas personas o instituciones que pueden ayudar al emprendimiento pero que son externos él. Si existe algún proveedor que está dispuesto a ofrecer productos a nuestro negocio a un precio más bajo, entonces significa que ofrece facilidades que no se encontrarán de forma fácil en otro lugar. En este caso, el proveedor puede ser considerado dentro de las alianzas clave. Otros ejemplos de aliados clave pueden ser amigos o familiares que estén dispuestos a realizar publicidad del emprendimiento a bajo costo o sin costo alguno, tiendas de productos complementarios que puedan realizar alianzas con nuestro emprendimiento para realizar más ventas, entre otros.

Por último, los dos recuadros de la parte inferior del lienzo de modelo de negocio se refieren a la parte económica del negocio. En este sentido, para establecer los costos se revisará las actividades y los recursos clave para establecer cuáles serán los costos que se deberá enfrentar para poder llevar a cabo dichas actividades. Dentro del lienzo de modelo de negocio, no será necesario incluir datos financieros en cifras, se debe únicamente al momento incluir por escrito los nombre de las actividades o recursos que causarán un gasto mensual, además de considerar la inversión inicial.

Para el establecimiento de cuáles serán las ganancias, en cambio, se procederá a revisar la propuesta de valor y a determinar qué elementos de ella generarán ganancias para el negocio. Es posible diferenciar las fuentes de ganancia de dos formas. En primer lugar, se puede escribir en las ganancias los diferentes productos o servicios que vende el emprendimiento debido a que cada uno de ellos es una fuente diferente de ganancia. Por otro lado, si es que el emprendimiento tiene un solo producto o servicio al momento, puede dividir las diferentes fuentes de ingreso de acuerdo con los diferentes clientes que tenga. Como ejemplo, si es que un emprendimiento se dedica a vender alimentos y bebidas, se puede escribir ambos en la parte referente a ganancias. Por otra parte, si es que existe un solo producto, pero es vendido a profesionales y estudiantes, se podrá escribir en las fuentes de ganancia: ventas a estudiantes y ventas a profesionales por separado debido a que ambos necesitarán de publicidad diferente, logística diferente y podrán tener precios y cantidades diferentes.

El establecimiento más detallado de los costos del negocio y del flujo de caja se realizará en medida que el tiempo del curso lo permita. Los elementos brindan mayor sustento a los criterios de los estudiantes acerca de la sostenibilidad y rentabilidad de un negocio. Sin embargo, la creación de un modelo de negocio no prevé la realización de mayores cálculos económicos, actividad que se llevará a cabo de mejor forma durante el establecimiento de un plan de negocios.

Oportunidades de negocios

En el contexto actual, la identificación de oportunidades de negocio requiere un enfoque dinámico que permita a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades emergentes de los consumidores. Según las investigaciones recientes, la experimentación empresarial y la capacidad de pivotar son esenciales para mantener la competitividad y responder eficazmente a las nuevas oportunidades (Botella & Lubart, 2023).

Apalancamiento y financiamiento de emprendimientos.

El apalancamiento y el financiamiento de emprendimientos son componentes críticos en la estructuración financiera de nuevos negocios. El apalancamiento, en este contexto, se refiere al uso de deuda para aumentar la capacidad de una empresa de invertir y crecer, con la esperanza de generar retornos mayores que los costos de la deuda. Sin embargo, el uso excesivo del apalancamiento puede aumentar el riesgo financiero, especialmente si los ingresos proyectados no se materializan, lo que podría llevar a problemas de liquidez y solvencia (Valenzuela et al., 2023).

El financiamiento para emprendimientos puede provenir de diversas fuentes, como capital de riesgo, ángeles inversionistas, préstamos bancarios, y más recientemente, plataformas de crowdfunding. Cada tipo de financiamiento tiene sus propias ventajas y desafíos. Por ejemplo, el ca-

pital de riesgo no requiere pagos regulares como los préstamos, pero a menudo implica ceder una parte significativa de la propiedad del negocio (Cumming & Johan, 2019). Los préstamos bancarios, por otro lado, permiten a los emprendedores retener el control total de su empresa, pero pueden ser difíciles de obtener sin un historial crediticio sólido o garantías adecuadas.

En términos de apalancamiento, un estudio de Block et al. (2021), indica que el uso moderado de deuda puede ser beneficioso para los emprendimientos, ya que permite a las empresas crecer más rápido sin diluir la participación accionaria. Sin embargo, advierten que un apalancamiento excesivo puede aumentar el riesgo de bancarrota, especialmente en industrias volátiles.

A pesar de que los emprendimientos pensados dentro de la materia siguen una lógica de start-up que inician con poco o nulo capital y que utilizan las ganancias de las ventas para constituir de a poco un capital que pueda llevar a que en el mediano plazo el emprendimiento sea auto-sostenible y que se convierta en una de las fuentes de ingreso principales del propietario, se tratará también acerca de la necesidad de contar con capital para poder establecer un negocio.

Si bien es un hecho conocido que existen dificultades en el acceso al crédito por parte de microempresas que están iniciado sus actividades, la literatura en general propone la estrategia de las “3 F” como una primera fuente de financiamiento.

Family, Friends and fools, podrán ser de los principales financiadores de nuestro proyecto empresarial.

Con los riesgos que esto puede conllevar, la familia puede ser una de las principales fuentes de financiamiento para el emprendimiento, a través de créditos que no deberán pagar interés. Hay que ser cuidadosos, sin embargo, al momento de realizar los pagos a los familiares pues la ausencia de los pagos puede generar conflictos de índole familiar.

Por otro lado, dentro del mismo grupo de posibles financiadores se encuentran los amigos. Este es otro de los grupos que puede ser fuente de nuestro principal capital, deben tenerse los mismos cuidados que con la familia, para no perder amistades.

El tercer grupo está constituido por personas arriesgadas o aventureros dispuestos a arriesgar a pesar de que no nos conozcan demasiado y aunque la idea de negocio esté recién comenzando. Asistir a capacitaciones o reuniones de cualquier tipo diseñadas para nuevos emprendedores será una oportunidad para encontrar este tipo de aventureros, dispuestos a arriesgar un capital en nuestro emprendimiento.

Contar con un financiamiento o acceso a una línea de crédito será importante sobre todo en casos en los que el negocio prevea el acceso a maquinaria, la readecuación de un local, inversiones en publicidad, mobiliaria, entre otros bienes que son parte de los recursos clave y que por lo tanto son indispensables para la realización del negocio, pero a los cuales no podemos tener acceso por los escasos recursos con los que contamos al inicio del emprendimiento.

Glosario

Administrador: persona que planifica, organiza, dirige y controla los recursos de una empresa, negocio u organización (Robbins y Coulter, 2022).

Control: proceso de medir el desempeño de una empresa, negocio o organización para identificar áreas de mejora (Stoner et al., 2013).

Creatividad: capacidad de pensar fuera de la caja y de encontrar soluciones innovadoras a los problemas (Amabile, 1996).

Dirección: proceso de guiar y orientar a las personas para que contribuyan al éxito de una empresa, negocio u organización (Northouse, 2019).

Emprendedor: persona que arriesga su tiempo, dinero y esfuerzo para crear una nueva empresa o negocio (Rodríguez y Martínez, 2022).

Extrínseco: que se origina en el exterior de uno mismo (Deci y Ryan, 2000).

Innovación: creación de nuevos productos, servicios o procesos que no existían antes (Drucker, 1985).

Intrínseco: que se origina en el interior de uno mismo (Deci y Ryan, 2000).

Motivación: deseo o inclinación de hacer algo (Robbins y Judge, 2022).

Organización: proceso de dividir el trabajo en tareas más pequeñas y asignarlas a personas o departamentos específicos (Mintzberg, 2009).

Planificación: proceso de pensar en el futuro y de crear un plan para alcanzar los objetivos deseados (Drucker, 2006).

Referencias

- Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: An ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51(2), 501-514. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0013-9>
- Alshebami, A. S., & Seraj, A. H. A. (2022). Exploring the influence of potential entrepreneurs' personality traits on small venture creation: the case of Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885980>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Bahari, N., Saufi, R. A., Zainol, N. R., & Samad, N. S. A. (2023). Entrepreneur's personality traits and firm performance of Malaysian SMEs: mediated by market orientation. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.1260>
- Bayarçelik, E. B., & Özşahin, M. (2023). An empirical study on entrepreneurial traits and their impact on enterprise success. *Emerald Insight*, 20(2), 277-291.
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., & Galati, F. (2020). The influence of open innovation on firm performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–14. <https://doi.org/10.1177/1847979020969545>
- Blank, S. (2020). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2021). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 56(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00280-2>
- Borowski, P. F. (2021). Innovation strategy on the example of companies using bamboo. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00144-2>
- Botella, M., & Lubart, T. (2023). *Understanding the Creative Process*. Springer.
- Botella, M., Zenasni, F., & Lubart, T. (2023). What Are the Stages of the Creative Process? What Visual Art Students Are Saying. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org>
- Carlgren, L., Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2023). Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. *Emerald Insight*. <https://www.emerald.com>
- Carson, S. H. (2023). Connecting for Creativity in Higher Education. *Innovative Higher Education*, 48, 127–143
- CFI Team. (2023). Products and Services—Definitions, Examples, Differences. Corporate Finance Institute. <https://lc.cx/Kg9D5T>
- Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2019). *Crowdfunding and entrepreneurial finance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190941480.001.0001>

- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2013). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School.
- GEM Ecuador 2023-2024. (2023). Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-533.
- Gregoire, C. (2023). Understanding the Four Stages of the Creative Process. WeWork. <https://www.wework.com>
- Hansen, D. J., Lumpkin, G. T., & Hills, G. E. (2023). A multidimensional examination of a creativity-based opportunity recognition model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5).
- Hassan, H., Nguyen, T., & Lee, Y. S. (2023). The role of innovation in enhancing entrepreneurial resilience and performance in SMEs. *Journal of Business Research*, 149, 349-358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.002>
- Hatchuel, A. (2023). *Makerspaces fostering creativity: A systematic literature review*. Springer. <https://link.springer.com>
- Hechavarría, D. M. (2023). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 71, 553–584.
- Hechavarría, D. M., & Ingram, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: a 14-year panel study of GEM. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 212-240.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.25.2.57>
- IEEE Xplore. (2023). Immersive Spaces for Creativity: Smart Working Environments. <https://ieeexplore.ieee.org>
- Inside Ecuador’s Thriving Tech Hub: Startups and Success Stories. (2023). Start Your New Career In Tech. Nucamp. <https://www.nucamp.co>
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions—Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524-539.
- Li, Y., & Atuahene-Gima, K. (2022). Open innovation and firm performance: The role of innovation strategy and the moderating effects of environmental turbulence. *Journal of Business Research*, 144, 12-25.
- Martínez, J. (2023). Creatividad: Concepto, tipos y aplicaciones. *Revista de Psicología*, 25(1), 1-12.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- Miao, C., Qian, S., & Ma, D. (2017). The relationship between entrepreneurial self-efficacy and firm performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 106-124.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.
- Morales Molina, T., Llamuca Pérez, S., Morales-Urrutia, X., & Villacrés Endara, V. (2021). *Entrepreneurship: The Case of Ecuador*. Springer.
- Moriano, J. A., Gorgievski, M. J., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2023). Exploring entrepreneurial intentions and motivations: A comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(11).
- Northouse, P. G. (2019). *Liderazgo: teoría y práctica*. Pearson.
- Oxford Academic. (2023). *Service Innovation and Management*.
- Rauch, A., Frese, M., y Baron, R. A. (2009). *The psychology of entrepreneurship*. Cambridge University Press
- Raya, M. A., Ogunyemi, A. O., & Carstensen, V. R. (2023). The reciprocal relationship between openness and creativity: from neurobiology to multicultural environments. *Frontiers in Neurology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fneur.2023.1235348>
- Razumnikova, O. M. (2023). *Divergent Thinking and Learning*. Springer.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2022). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rodríguez, I., y Martínez, J. (2022). *Emprendimiento: conceptos y habilidades*. Profit Editorial.
- Sawyer, R. K., & Henriksen, D. (2023). *The Creative Personality*. In *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197747537.003.0004>
- SCAMPER (2023). Explore scientific, technical, and medical research on ScienceDirect. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com>
- Scott, G., Kaufman, J. C., & Plucker, J. A. (2023). Enhancement of Creative Thinking Skills Using a Cognitive-Based Creativity Training. *Journal of Cognitive Enhancement*, 1, 243–253.
- Stam, E., & Van de Ven, A. H. (2021). Entrepreneurial ecosystems: A critical review and synthesis of the literature. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(3), 569-589.
- Valenzuela, C. V., Gualpa, J. E., Paredes, J. E., & Carvajal, M. D. J. I. (2023). *Análisis financiero, la clave para la toma de decisiones*. Religacion Press. <https://press.religacion.com/index.php/press/catalog/view/126/293/463>

Waks, S. (2023). *The relation between lateral thinking and inquiry skills of higher education students*. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com>



Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



**Religación
Press**

ISBN: 978-9942-664-27-3

