



Modalidad Abierta y a Distancia

Emprendimiento

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Emprendimiento

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ <i>Economía</i>	I
▪ <i>Pedagogía de la Lengua y la Literatura</i>	II
▪ <i>Contabilidad y Auditoría</i> ▪ <i>Psicología</i>	III
▪ <i>Finanzas</i> ▪ <i>Administración de Empresas</i> ▪ <i>Comunicación</i>	V
▪ <i>Turismo</i> ▪ <i>Gestión Ambiental</i> ▪ <i>Pedagogía de las Ciencias Experimentales (Pedagogía de la Química y Biología)</i>	VI

Autor:

Espinoza Torres Dianax Lucia, Ramon Jaramillo Sandra
Sarango Lalangui Paul, Torres Ayala Wilson



Universidad Técnica Particular de Loja

Emprendimiento

Guía didáctica

Espinoza Torres Diana Lucia
Ramon Jaramillo Sandra
Sarango Lalangui Paul
Torres Ayala Wilson

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418.
San Cayetano Alto s/n.
www.ediloja.com.ec
edilojacialtda@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-720-8



**Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons – **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**– debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información.....	7
1.1. Presentación de la asignatura	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura	7
2. Metodología de aprendizaje	8
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	9
 Primer bimestre.....	 9
Resultado de aprendizaje 1	9
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	9
 Semana 1	 9
Unidad 1. El espíritu emprendedor y su potencial del emprendedor	9
1.1. Emprendimiento: origen, autores, historia	10
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
1.2. Tipos de emprendimientos.....	12
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	14
1.3. Emprendimiento en Ecuador	15
 Semana 2	 17
1.4. Habilidades blandas de los emprendedores	18
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	25
1.5. Conductas emprendedoras	26
Autoevaluación 1.....	28
Resultado de aprendizaje 2	31
 Semana 3	 31
Unidad 2. Design Thinking	31
2.1. ¿Qué es el design thinking?.....	31
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	34
2.2. Fases del design thinking.....	34
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	36

Semana 4	38
2.3. Design thinking: Empatizar	38
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	44
Semana 5	45
2.4. Design thinking: definir.....	45
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	53
Resultado de aprendizaje 3	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	54
Semana 6	54
2.5. Design Thinking: Idear	54
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	61
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	65
Semana 7	70
Autoevaluación 2.....	72
Semana 8	74
Actividades finales del bimestre	74
Segundo bimestre	75
Resultado de aprendizaje 3	75
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	75
Semana 9	75
Unidad 3. Design thinking: Prototipar	75
3.1. ¿Qué es un prototipo?.....	76
Semana 10	78
3.2. Técnicas de Prototipado.....	78

Semana 11	81
Autoevaluación 3.....	87
Resultado de aprendizaje 2	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	89
Semana 12 y 13.....	89
 Unidad 4. Design thinking: validación	89
4.1. ¿Qué es validar o evaluar?.....	90
4.2. Técnicas de validación de ideas	91
4.3. ¿Cómo validar la idea?.....	93
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	94
Autoevaluación 4.....	97
Semana 14	99
 Unidad 5. Comunicando nuestras ideas	99
5.1. Importancia de comunicar la idea innovadora.....	99
Semana 15	100
5.2. Elevator Pitch de la idea innovadora	100
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	102
Autoevaluación 5.....	104
Semana 16	106
Actividades de finales del bimestre	106
4. Solucionario	107
5. Referencias bibliográficas	112
6. Anexos	116



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Orientación a la innovación y a la investigación
- Trabajo en equipo
- Comunicación oral y escrita

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Diagnóstica los factores internos y externos del entorno para ejecutar propuestas de investigación, desarrollo e innovación.
- Emprende, gerencia y gestiona proactivamente.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

En la actualidad el nuevo profesional se encuentra con un mercado laboral competitivo y con pocos espacios o fuentes de trabajo, un sinnúmero de

profesionales luego de terminar sus estudios universitarios se encuentran con el desempleo. Ante esta problemática la UTPL mediante la asignatura emprendimiento, plantea un nuevo reto a los estudiantes universitarios, "emprender" en distintos ámbitos, puede ser mediante emprendimientos económicos, sociales, ambientales, o incluso ser "emprendedor" en sus actividades laborales actuales o futuras. La asignatura presenta herramientas que aportarán al desarrollo de sus habilidades emprendedoras y una guía para la generación de ideas innovadoras que puedan convertirse en negocios rentables y exitosos.



2. Metodología de aprendizaje

La metodología utilizada para el estudio de la materia emprendimiento se basa primeramente en el autoaprendizaje, al ser la modalidad de estudios a distancia requiere que usted revise, lea y se prepare de forma autónoma, con la tutoría de su docente asignado que estará dispuesto mediante los diferentes canales de comunicación para responder sus inquietudes.

Al ser una materia práctica se aplica también la metodología aprender haciendo mediante actividades vivenciales que permitan poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a fin de crear una idea de negocio innovadora, validarla y desarrollar su prototipo.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Identifica valores fundamentales para ejercer el liderazgo y presenta soluciones a problemas sociales y de mercado.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Estimado estudiante: bienvenido al estudio de esta importante asignatura que aportará a fortalecer su perfil profesional. En esta semana se realiza la introducción a la materia, donde usted logrará conocer las diferentes definiciones sobre emprendimiento y podrá identificar cuáles son los elementos donde confluyen los aportes de diferentes autores reconocidos.

Unidad 1. El espíritu emprendedor y su potencial del emprendedor

En esta unidad, se realiza una introducción al tema, se presenta la terminología y los conceptos básicos del emprendimiento, a fin de que usted conozca lo que significan y pueda establecer una definición propia, para tener una base sólida para la comprensión de los siguientes temas.

Recuerde que los contenidos de este apartado se encuentran desarrollados en el capítulo 1 del texto básico de los autores Adán y González (2015). Entonces, ¡es hora de empezar!

1.1. Emprendimiento: origen, autores, historia

Figura 1.

Emprendimiento



Nota. Tomada de Anónimo, (s.f.) Licencia CC BY SA NC.

El debate sobre el emprendimiento es universal, se habla de él, se escribe sobre él y se discute con frecuencia, tanto en el mundo académico como en los medios públicos y privados. Independientemente del lugar en el que se produzca el debate, el emprendimiento es identificado de vital importancia para el bienestar de cualquier economía, creación de empleo y reducción de la pobreza.

"Emprendedor" es una palabra francesa cuyo origen se remonta al año 1700, y desde entonces ha evolucionado en su significado como alguien que "emprende una aventura".

En un contexto más moderno, la Universidad de Oxford a través de su diccionario describe a un emprendedor como:

“... Individuo que organiza, gestiona y asume el riesgo de una empresa de negocios...”

Es importante que usted conozca que los emprendimientos no solo se asocian al ámbito de los negocios, sino que también se desarrollan en lo social, económico y ambiental.

Le invitamos a conocer algunas definiciones contemporáneas sobre emprendimiento

Existen numerosas definiciones contemporáneas sobre emprendimiento, muchas de las cuales evolucionaron durante la última mitad del siglo XX y que usted lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Definiciones de emprendimiento

Definición	Autor
El emprendimiento genera nuevas combinaciones de recursos mediante la explotación de invenciones, lo que da como resultado un producto innovador que se puede vender en el mercado.	Schumpeter (1934)
El emprendimiento es la capacidad de percibir nuevas oportunidades. Este reconocimiento y aprovechamiento de la oportunidad tenderá a "corregir" el mercado y devolverlo al equilibrio.	Kirzner (1973)
El emprendimiento es el acto de innovación que implica dotar a los recursos existentes de una nueva capacidad de riqueza.	Drucker (1985)
El emprendimiento es la búsqueda de una oportunidad sin preocuparse por los recursos o capacidades actuales.	Stevenson, Roberts & Grousbeck (1985)
El emprendimiento es la creación de nuevas empresas: nuevos negocios, lo que significa que no duplican exactamente los negocios existentes, sino que tienen algún elemento de novedad.	Rumelt (1987)
El emprendimiento es la creación de nuevas empresas.	Low & MacMillan (1988)
El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar que está obsesionada con la oportunidad, tiene un enfoque holístico y un liderazgo equilibrado.	Timmons (1997)
El emprendimiento es el proceso de descubrir, crear y explotar las oportunidades, para crear futuros bienes y servicios.	Venkataraman (1997)
El emprendimiento es el proceso a través del cual los individuos y los equipos crean valor al reunir insumos para explotar las oportunidades del entorno. Puede ocurrir en cualquier contexto organizacional y se obtiene resultados posibles, incluyendo nuevas empresas, productos, servicios, procesos, mercados y tecnologías.	Morris (1998)
El emprendimiento abarca los actos de creación, renovación o innovación organizativa que se producen dentro o fuera de una organización existente.	Sharma & Chrisman (1999)
Un proceso que crea soluciones innovadoras a los problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, las capacidades, los recursos y los acuerdos sociales necesarios para esta transformación social sostenible.	Alford, Brown and Letts (2004)

Definición	Autor
Proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades que desencadene en el cambio social y aborden las necesidades sociales.	Carraher and Welsh (2015)

Nota. Tomado de Data collected from Social Sciences Citation Index-SSCI/web of science 2020.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Considerando lo explicado hasta el momento y las diferentes definiciones de algunos autores sobre emprendimiento, en la siguiente sopa de letras identifique las principales palabras relacionadas con el emprendimiento:

[El emprendimiento](#)

1.2. Tipos de emprendimientos

Estimado estudiante, le invitamos a conocer los tipos de emprendimiento, para que luego usted pueda identificar los existentes en su zona de residencia y así mismo pueda clasificar su idea de emprendimiento generada en el ciclo académico.

La Ley de Emprendimiento del Ecuador (2020), en su artículo 3, numeral 1, define al emprendimiento como un proyecto menor a cinco años, que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.

Los emprendimientos se clasifican según: su motivación, tamaño, innovación y según el emprendedor. A continuación, se detallan:

[Clasificación de los emprendimientos](#)

1.2.1. Emprendimiento sostenible

Estimado estudiante: una vez estudiados los tipos de emprendimientos, se ve la importancia de destacar al emprendimiento sostenible, siendo este

una combinación entre el emprendimiento y el desarrollo sostenible, que involucra el emprendimiento social, ambiental, ético y comercial.

“Ser sustentable no es solo lavar las culpas ni solo cuidar el medio ambiente, sino ser socialmente justo, responsable con el ambiente y, por lo tanto, también económicamente viable”. Cecilia Goya de Riviello, directora general de Natura.

Figura 2.
Emprendimiento sostenible



Nota. Pakhnyushchy|shutterstock.com

Los autores Hart y Milstein (1999) fueron unos de los primeros en reunir el concepto emprendimiento con el desarrollo sostenible y sostienen que la noción de desarrollo sostenible es una gran oportunidad para los emprendedores e innovadores.

El emprendimiento sostenible ha sido identificado como un enfoque prometedor para resolver problemas complejos, sociales y ambientales con soluciones innovadoras (Schaltegger et al. 2018). Si bien la generación de beneficios es un componente integral del emprendimiento sostenible, va más allá del mismo para explorar el potencial de las entidades empresariales para crear valor para el planeta (Hanohov y Baldacchino, 2017), para generar empleo, mejorar los productos y procesos y cambiar la vida de las personas.

Aunque el emprendimiento sostenible se relaciona con el emprendedor social y ambiental, aborda simultáneamente los tres objetivos: la generación

de ingresos, el impacto social positivo y la protección del medio ambiente (Muñoz & Cohen, 2017; Shepherd and Patzelt, 2011).

Tabla 2.

Definiciones de emprendimiento sostenible

Definición	Autor
"Una forma innovadora, orientada al mercado e impulsada por la personalidad de crear valor económico y social por medio de innovaciones de mercado o institucionales, innovadoras y beneficiosas para el medio ambiente o la sociedad".	Young (2006)
"El examen de cómo las oportunidades de traer a la existencia bienes futuros y servicios son descubiertos, creados y explotados, por quién y con qué consecuencias económicas, psicológicas, sociales y ambientales".	Cohen (2007)
"Vemos el emprendimiento sostenible como el descubrimiento, la creación, la evaluación, y la explotación de oportunidades para crear futuros bienes y servicios que es consistente con los objetivos de desarrollo sostenible".	Hockerts (2010)
"El descubrimiento y explotación de oportunidades económicas a través de la generación de desequilibrios de mercado que inician la transformación de un sector hacia un estado ambiental y socialmente más sostenible".	Anggadwita (2014)

Nota. Tomado de Data collected from Social Sciences Citation Index-SSCI/web of science 2020.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. En función de la definición sobre emprendimiento sostenible, revise el siguiente artículo denominado: 10 ideas de negocio 100% sostenibles, e indique cuál de estos emprendimientos le parece más interesante y por qué, para seleccionar los emprendimientos puede considerar los siguientes criterios que también se explican en el artículo: integridad del negocio, fortalecimiento de la sociedad y acción local.

Esta actividad se realiza con el fin de que usted conozca las experiencias en emprendimiento sostenible que existen en el mundo y basarse en ellas para que usted proponga sus iniciativas.

2. Investigue en fuentes secundarias (internet) e identifique un emprendimiento sostenible en el Ecuador, puede colocar en el

buscador palabras como: ejemplos de emprendimiento sostenible en Ecuador o casos de emprendimiento sostenible en Ecuador.

El objetivo de esta actividad es que usted conozca que en Ecuador existen emprendimientos sostenibles que están aportando actualmente a la sociedad y están siendo rentables, lo que motiva para que usted como emprendedor también genere emprendimientos sostenibles.

1.3. Emprendimiento en Ecuador

A continuación, se habla de la situación del emprendimiento en el mundo y en Ecuador, de acuerdo al informe del Global *Entrepreneurship Monitor* (GEM 2020).

1.3.1. Emprendimiento en el mundo

De acuerdo a Bosma et al. (2020):

El GEM clasifica a la nueva actividad emprendedora en cuatro amplios sectores:

- extractivos, que incluyen agricultura y minería;
- transformador, que incluye la fabricación y la logística;
- servicios empresariales (*business services*), incluye las TIC y los servicios profesionales; y
- servicios al consumidor (*consumer services*), incluyendo la venta al por menor, restaurantes y servicios personales.

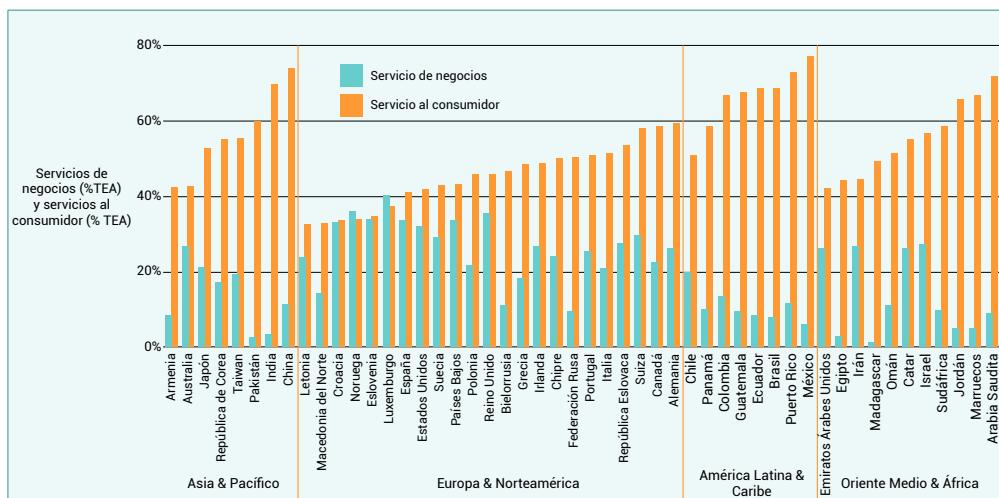
De las 50 economías encuestadas en 2019, 29 tienen menos del 5% de sus nuevos emprendedores en el sector extractivo. Para un pequeño número de economías, los emprendedores del sector extractivo son importantes, ya que representan uno de cada cuatro o más, en Madagascar y Armenia. Los resultados para el sector transformador son más variados. Por ejemplo, uno de cada diez emprendedores pertenece a este sector en Suiza y Alemania; y uno de cada cuatro en Letonia y Egipto.

La distinción entre servicios empresariales (*business services*) y servicios al consumidor (*consumer services*) es importante en el análisis de la nueva actividad emprendedora. Muchos de los servicios al consumidor son de costo relativamente bajo, con bajas barreras de entrada (como

cafeterías, servicios de taxi, peluquería, sastrería, etc.) por lo tanto, pueden ser tremadamente competitivos, con márgenes bajos y una rotación considerable (altas tasas de entrada y salida). En cambio, los servicios para negocios tienden a ser más intensivos en tecnología o conocimiento y más difíciles de replicar, lo que también conduce a una mayor durabilidad.

Las economías emergentes tienen proporciones bajas de emprendedores de servicios empresariales, y esto se ve claramente en la siguiente figura 3, con menos de uno de cada diez emprendedores en servicios empresariales en cinco países africanos (Madagascar, Egipto, Jordania, Marruecos y Sudáfrica), en Armenia, Pakistán, México, Brasil, Ecuador, Guatemala y Rusia, pero también en Arabia Saudita. Las economías con más de dos de cada diez emprendedores en servicios empresariales incluyen Japón, los Emiratos Árabes Unidos, Qatar, Australia, Irán e Israel, así como toda Europa (excepto Rusia, Bielorrusia, Macedonia del Norte y Grecia) y América del Norte.

Figura 3.
Business services



Los servicios al consumidor pintan una imagen muy diferente, proporcionando siete de cada diez nuevos emprendedores o más en India, China, Puerto Rico y México, pero también en Arabia Saudita. Las proporciones más bajas de servicios al consumidor entre los nuevos emprendedores se encuentran en Noruega, Letonia, Croacia y Macedonia del Norte.

1.3.2. Emprendimiento en Ecuador

De acuerdo al GEM 2020 (Lasio et al., 2020) los emprendimientos en Ecuador se concentran en el sector comercio mayorista, minorista y en manufactura y logística (ver tabla). La concentración en el primer sector es un patrón que se da en África, Asia, Oceanía, y América Latina, donde al menos el 50% de los emprendedores se dedican a actividades de comercio mayorista o minorista; mientras que, en América del Norte y Europa, la proporción baja alrededor de 25%, dándole mayor espacio a industrias de servicio intensivas en conocimiento.

Tabla 3.
Sector comercio mayorista y minorista

Sector	Nacientes (%)	Nuevos (%)	TEA (%)	Establecidos (%)
Agricultura, actitudes extractivas, construcción	7.3	8.4	7.5	14.7
Manufactura y logística	9.7	15.5	11.1	19.0
Comercio mayorista y minorista	66.0	57.7	64.2	49.6
Información y comunicación	2.1	3.8	2.4	1.0
Finanzas, bienes raíces, servicios a negocios	5.8	5.5	5.7	5.3
Salud, educación, servicios sociales y comunitarios	8.2	9.2	8.4	9.7
No clasificado	0.9	0	0.7	0.7

Por otra parte, en el video [Entorno normativo y regulatorio](#) se abordan algunos temas relacionados con el emprendimiento en Ecuador como: ley de emprendimiento, pasos para emprender, registro de marca e instituciones de apoyo al emprendimiento. Le recomiendo revisarlo para que profundice en los temas.



Semana 2

Apreciado estudiante: con todo el ánimo iniciamos esta segunda semana, donde usted conocerá las habilidades blandas de los emprendedores. Podrá identificar a nivel personal si usted posee estas habilidades y si necesita fortalecerlas para ser un emprendedor de éxito.

1.4. Habilidades blandas de los emprendedores

Estimado estudiante: el proceso de emprendimiento involucra el desarrollo de habilidades blandas, que son atributos o capacidades que le permiten al emprendedor desempeñarse de una manera exitosa.

Entre las habilidades blandas que todo emprendedor debe tener, que son las más difíciles de adquirir, pero las más importantes para el emprendimiento son:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Resiliencia
- Empatía

Las habilidades blandas son el complemento para todo el conocimiento técnico adquirido. A continuación, se describen a detalle algunas de las habilidades mencionadas anteriormente.

- **Liderazgo**

Figura 4.

Liderazgo



Nota. Ilyafs|shutterstock.com

El liderazgo es una cualidad social que puede ser innata o adquirida y en algunos casos mejorada, los emprendedores poseen un gran liderazgo,

la habilidad para identificar y convocar a las personas indicadas, para inspirarlas, motivarlas, persuadirlas y dirigirlas hacia el logro de los objetivos (Adán y González, 2015).

El concepto de liderazgo ha venido evolucionando: las primeras definiciones se basaron en la autoridad para tomar decisiones y en la capacidad de influir sobre las actividades de un grupo, con el fin de lograr metas específicas, las definiciones más recientes señalan que el líder es un agente de cambio porque logra la modificación de la conducta y el fortalecimiento de competencias en los miembros del equipo.

Los líderes emprendedores exitosos tienen características que atraen y mantienen a los mejores talentos dentro de la organización, como son: trabajar con altos niveles de ética, honestidad y credibilidad (Sopó, Salazar, Guzmán y Vera, 2016).

El líder emprendedor también es consciente de cuáles son sus fortalezas y sabe aprovecharlas de la mejor manera para obtener beneficio para su organización.

No obstante, identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios es casi la más importante cualidad de un líder emprendedor exitoso ([Acosta-Prado](#), 2012).

El líder más eficiente será el que además de tener buenos seguidores reconoce el momento oportuno para dejar su rol a alguno de ellos, es decir el liderazgo compartido, ya que un líder necesita apoyo y retroalimentación de sus seguidores (Arbaiza, 2019).

Para reforzar el concepto y ejemplificar el tema liderazgo, le invito a observar el video disponible en YouTube denominado: [Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs](#).

Steve Jobs, uno de los fundadores de Apple, una de las empresas más reconocidas a nivel mundial, presenta a través de este video su experiencia de liderazgo en Apple, esto permitirá complementar su estudio teórico con la práctica, desde el punto de vista de uno de los líderes más reconocidos a nivel empresarial.

En este apartado se puede reconocer la importancia de desarrollar la habilidad de liderazgo personal para fortalecer su perfil emprendedor que además debe ser trasladado luego a su organización o emprendimiento.

- **Trabajo en equipo**

Figura 5.

Trabajo en equipo



Nota: Tomado de Just Call Me Acar|vecteezy.com

Estimado estudiante: siguiendo con la explicación de las habilidades blandas, es momento de conocer sobre trabajo en equipo, esta habilidad es muy importante a la hora de emprender y es clave para cumplir el objetivo en común, que en el caso de un emprendimiento podría ser:

- validar una idea innovadora y prototipar,
- prototipar un producto innovador,
- crear un emprendimiento innovador,
- fortalecer el emprendimiento existente.

Trabajar en equipo significa que todos organizadamente realicen las actividades que a corto y largo plazo contribuyan con el objetivo propuesto.

El trabajo en equipo deriva del francés *équiper* y este del vocablo escandinavo *skypa*, que proviene de *skyp* que significa equipar un barco.

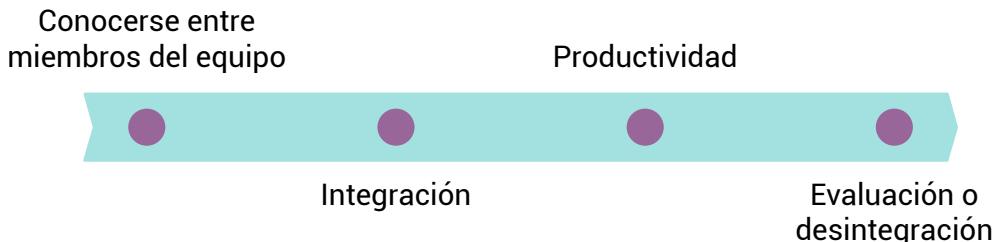
Los miembros de un equipo deben aprender a trabajar con sus diferencias y de una manera organizada, guiados por un líder.

Trabajar en equipo para un emprendedor es sinónimo de ahorro y eso se debe a la sinergia (1+1=3 el todo es más que sus partes).

Para trabajar en equipo se pasa por diferentes etapas y depende de las personas que lo conforman para que el equipo se fortalezca o se

desintegre. El líder en ese caso juega un papel clave para conseguir el apoyo de todos.

Figura 6.
Etapas de trabajo en equipo



Nota. Tomado de anónimo (s.f.) [enlace web](#)

Para que un equipo de trabajo permanezca y obtenga el objetivo propuesto, se debe:

- crear un ambiente de trabajo agradable,
- tener claro el objetivo en común y establecer metas a corto, mediano y largo plazo que ayuden a cumplirlo,
- comunicar los aspectos importantes para que todos conozcan los avances y necesidades que se presentan,
- tratar a las personas que conforman el equipo por su nombre,
- escuchar y respetar criterios,
- felicitar por los avances alcanzados.
- **Resiliencia**

Figura 7.
Resiliencia



Nota. Masik0553|shutterstock.com

Analizadas las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo es importante considerar la habilidad blanda denominada resiliencia.

Estimado estudiante, comenzar un emprendimiento es muy parecido a correr una carrera de obstáculos, es un camino interminable de contratiempos, desafíos y posibles obstáculos de principio a fin. La lucha puede ser inevitable, pero la forma en que enmarca sus contratiempos depende completamente de usted y puede ser lo que le ayude a tener éxito.

Resiliencia es la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superándolas e incluso ser transformado y transformadas por ellas. Es parte del proceso evolutivo y debe ser promovido desde la niñez (Grotberg, 1995).

Es la naturaleza humana evitar el dolor y buscar placer, pero los **"emprendedores"** son una raza diferente, asumen riesgos donde otros juegan a lo seguro. Ven problemas y respuestas donde otros ven el *statu quo*. Se defienden de las zonas de confort en nombre del progreso, incluso cuando esto significa una falla potencial.

Tener esta habilidad es crucial si desea que su negocio y su carrera como emprendedor crezca y dure. Los contratiempos son inevitables y no son agradables, pero también tienen el potencial de ser su motor de crecimiento personal.

Desarrollar resiliencia significa repensar lo que parece ser un evento negativo: un negocio fallido, un lanzamiento de producto mediocre, una aplicación que nadie descarga, y darse cuenta de que en realidad es una semilla para el crecimiento y el éxito futuros.

Pilares y factores de la resiliencia

Melillo (2004), plantea pilares y factores de resiliencia, afirma que a partir de las investigaciones de Werner principalmente, se comenzó a tener en cuenta aquellos factores protectores para los seres humanos, que son:

- **Autoestima colectiva**, que involucra la satisfacción por la pertenencia a la propia comunidad.
- **Identidad cultural**, que implica la incorporación de costumbres, valores, giros idiomáticos, danzas, canciones, etcétera, que se transforman en componentes inherentes a la comunidad, proporcionando la sensación de pertenencia.
- **Humor social**, consiste en la capacidad de encontrar la comedia en la propia tragedia para poder superarla. Por ejemplo: los chistes, a veces de humor negro, que permiten compensar el peso de una realidad aplastante, aunque sea por instantes.
- **Honestidad estatal**, como contrapartida de la corrupción que desgasta los vínculos sociales.
- **Solidaridad**, entre los integrantes de la comunidad, como fruto de los lazos afectivos por pertenecer a la misma.

Para una mayor comprensión en la temática de resiliencia, le invito a observar el video en YouTube denominado: [Resiliencia: 12 hábitos de las personas más resilientes](#).

En el video se mencionan 12 hábitos o 12 prácticas de las personas resilientes, a continuación, de los 12 hábitos, identifique 3 que actualmente usted práctica en su vida cotidiana como: autoconocimiento de sus potencialidades o debilidades personales, confianza en sus capacidades, ver la vida con objetividad, rodearse de personas que tienen una actitud positiva, afrontar la adversidad con sentido de humor, buscar la ayuda de los demás y el apoyo social, etc. Si usted considera que no practica actualmente ninguno de estos hábitos, le invito a adquirirlos y ponerlos

en práctica en su vida cotidiana y motivar a sus familiares y amigos a practicarlos.

- **Comunicación**

Figura 8.
Comunicación



Nota. Ahctius Lee|shutterstock.com

Otra de las habilidades que debe poseer el emprendedor es la comunicación, ya que tendrá que vender su idea a los clientes, convencer a inversores, negociar con proveedores, por ende, una buena comunicación es importante. El emprendedor tiene que ser capaz de trasladar el mensaje adecuado, en el momento adecuado. Ser convincente y persuasivo (Adán-Micó y González-López, 2015).

De acuerdo a Madrid emprende (2018)

El ser humano desde que se levanta hasta que se acuesta, se comunica de manera natural. Por ese motivo, no se presta atención a cómo se comunica. El resultado es que la mayor parte de los conflictos cotidianos que se generan derivan de una mala comunicación. En el mundo de los negocios es el germe de conflictos laborales, pérdida de clientes, problemas con proveedores, ineficacia en los grupos de trabajo. Saber de qué manera funciona el cerebro a la hora de comunicarse, cómo se debe construir el mensaje,

qué se debe tener en cuenta para convencer, negociar o motivar son herramientas que diferencian a los mejores líderes. Aprender a ejercer de forma consciente la comunicación cuando hay cuestiones importantes en juego, es fundamental para desenvolverse con éxito en el mundo del emprendimiento.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Con base en su experiencia personal: indique tres casos en los que ha trabajado en equipo, según el lugar en que se encontraba, para ello, recuerde que trabajo en equipo significa que todos organizadamente realicen las actividades que a corto y largo plazo contribuyan a lograr el objetivo propuesto.

Ejemplo 1: En su hogar o con su familia.

Si usted ha participado dentro de su hogar o con su familia de actividades donde cada miembro del núcleo familiar ha tenido asignada una actividad y entre todos lograron cumplir un objetivo familiar aportando con esfuerzo, comunicación, cooperación, entonces usted ha trabajado en equipo.

Ejemplo 2: En el lugar de su trabajo o en el sector en el que vive con sus vecinos.

Si en su comunidad o lugar de trabajo entre sus compañeros lograron cumplir con una tarea o proyecto, con el apoyo de todos los miembros del equipo, con coordinación, confianza, compromiso y cooperación, entonces usted ha trabajado en equipo.

Ejemplo 3: En el estudio sea: primaria, secundaria o universidad.

Si en sus estudios académicos de primaria, secundaria o universidad, usted participó dentro de un equipo de trabajo para realizar una actividad, proyecto o tarea, en conjunto con sus compañeros con compromiso, responsabilidad y coordinación y lograron cumplir la meta, entonces usted ha trabajado en equipo.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Actividad 2

Lea el artículo publicado por la revista "Entrepreneur", denominado: [7 habilidades comunicativas que debes dominar si quieres triunfar en los negocios.](#)

Lo retamos a que en su vida cotidiana practique las 7 habilidades revisadas en el artículo anterior, con el fin de mejorar su comunicación personal.

Además, le invitamos a realizar la siguiente actividad de emparejamiento que le permitirá descubrir si el contenido del artículo ha sido comprendido por usted. Para desarrollarla coloque en el espacio en blanco la letra de la respuesta que corresponda.

[7 habilidades comunicativas](#)

1.5. Conductas emprendedoras

Apreciado estudiante, es muy importante señalar que las conductas emprendedoras pueden ser influenciadas a través de la educación. Específicamente la educación en emprendimiento incrementa la intención de los individuos por emprender y aporta al desarrollo de actitudes, creencias y habilidades que pueden ser puestas en práctica en diferentes contextos, ya sea un nuevo proyecto, empresa, trabajo, actividad social, etc.

La conducta emprendedora puede definirse como la actitud permanente de administrar los recursos para generar resultados según la actividad en que se desarrolla, dichas actitudes pueden ser causadas por elementos cognitivos, ambientales, sociales, emocionales, entre otros (Quintero, 2007).

Las conductas emprendedoras son:

- Buscar oportunidades e iniciativas
- Persistencia
- Cumplimiento
- Exigir eficiencia y calidad
- Correr riesgos calculados
- Fijar metas
- Buscar información
- Planificación sistemática y seguimiento

- Persuasión y redes de apoyo
- Autoconfianza e independencia

La presente autoevaluación ha sido realizada con base en los contenidos de la unidad 1, lo que permitirá evaluar los conocimientos adquiridos en este apartado.



Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. Las principales habilidades blandas que deben potenciar los emprendedores son:
 - a. Liderazgo, trabajo en equipo, resiliencia y comunicación.
 - b. Liderazgo, gestión, motivación y comunicación.
 - c. Liderazgo, perseverancia, resiliencia y trabajo en equipo.
2. Convencer, negociar o motivar son:
 - a. Cualidades para una buena gestión.
 - b. aspectos importantes en la comunicación.
 - c. Herramientas que diferencian a los mejores líderes.
3. El emprendedor tiene que ser capaz de:
 - a. Trasladar el mensaje adecuado, en el momento adecuado.
 - b. Vender el producto a bajo precio.
 - c. Generar un plan de negocio extenso para su idea.
4. En el trabajo en equipo es fundamental que todos los miembros tengan claro:
 - a. Misión y visión del emprendimiento.
 - b. El objetivo en común.
 - c. Los objetivos individuales y que cada uno de los miembros del equipo se encargue de cumplirlos.
5. El actor más importante del trabajo en equipo es:
 - a. El líder.
 - b. El equipo.
 - c. El asesor o experto que da las pautas claves.

6. Las definiciones actuales señalan que el líder es:
 - a. En una persona con autoridad que persigue el logro de objetivos en una organización.
 - b. La autoridad que toma decisiones y tiene la capacidad de influir sobre las actividades de un grupo.
 - c. Es un agente de cambio que logra la modificación de la conducta y el fortalecimiento de competencias en los miembros del equipo.
7. Individuo que organiza, gestiona y asume el riesgo de una empresa de negocios.
 - a. Planificador.
 - b. Creativo.
 - c. Emprendedor.
8. Las etapas del trabajo en equipo son:
 - a. Conocimiento, integración, productividad y evaluación.
 - b. Conocimiento, técnica, ventas y evaluación.
 - c. Conocimiento, técnica, ventas y gestión.
9. Un emprendimiento que tienen un crecimiento rápido, rentable y sostenible, teniendo un nivel de ventas representativo después de una década, se denomina:
 - a. Emprendimiento por necesidad.
 - b. Emprendimiento dinámico.
 - c. Emprendimiento sostenible.

10. El emprendimiento social es cuando:

- a. El beneficio es personal.
- b. El beneficio es principalmente para la comunidad.
- c. El beneficio es para los inversionistas.

[Ir al solucionario](#)

Al final de la presente guía didáctica consta el solucionario de esta autoevaluación, le invito a que compare las respuestas que allí constan y refuerce sus conocimientos con los recursos de la unidad.

Resultado de aprendizaje 2

- Comprende las necesidades de los actores de su entorno y genera y valida soluciones consecuentes con sus realidades.



Semana 3

Apreciado estudiante, en esta semana se inicia con el estudio de la unidad 2, donde podrá conocer la metodología denominada *Design thinking*, que se aplicará durante todo el ciclo académico. Revise los contenidos y los recursos propuestos por el docente y conozca las aplicaciones de esta importante metodología.

Unidad 2. *Design Thinking*

Apreciado estudiante, en esta unidad se explica la metodología denominada *design thinking*, que le será de utilidad al momento de generar su idea de negocio innovadora, se invita a revisar todos los recursos e información que se proporciona en este apartado.

2.1. ¿Qué es el *design thinking*?

Design thinking es una metodología centrada en las personas para resolver problemas a través de la creatividad (IDEO, 2019). Sirve para generar ideas innovadoras que crean soluciones con base en las necesidades identificadas en una o en un grupo de personas. Se desarrolló en la Universidad de Stanford en 1970.

Figura 9.

Ideas generadas mediante design thinking



Nota. HAKINMHAN|shutterstock.com

La metodología *design thinking* se inspiró en la manera que trabajan los diseñadores, es por ello que se parte de un diseño inicial que puede ir evolucionando y mejorando por reiteradas veces. Es iterativo.

El *design thinking* basa su metodología en dos pilares básicos para el desarrollo del proceso innovador de un producto o un servicio que son:

- Divergencia
- Convergencia

El proceso inicia con la divergencia con el fin de crear opciones, para ello, es muy importante la creatividad, el conocimiento, la experiencia y el criterio.

Finaliza el proceso con la convergencia al momento que toma decisiones para innovar, transformar el producto o servicio, luego de haber validado dichas opciones con los principales usuarios, clientes.

A continuación, se realiza una explicación básica del proceso:

Figura 10.

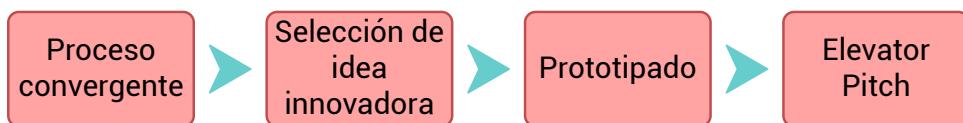
Divergencia y su proceso



Nota. Tomado de [Mini guía: una introducción al Design Thinking](#)

Figura 11.

Convergencia y forma de sintetizar las ideas



Nota. Tomado de [Mini guía: Una introducción al Design Thinking](#)

Es importante estar con la mente abierta para aceptar ideas poco usuales y de ellas elegir y desarrollar las que tienen más potencial de aportar valor. En esta parte es importante que aprendamos a pensar "fuera de la caja" no guiados únicamente por lo que parece lógico y racional.

Basados en estas premisas se podrá tener productos y servicios con las siguientes características:

- Deseables y útiles para los usuarios y compradores
- Viables económicamente
- Factibles en cuanto a su realización
- Amigables con el medio ambiente y con las sociedades actuales y futuras

El *design thinking* sirve para innovar:

- Productos
- Procesos
- Servicios

Estimado estudiante, para potenciar lo indicado sobre este interesante tema del *design thinking* se recomienda revisar el documento del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche, disponible en la página web denominada: [5 empresas que han triunfado gracias al design thinking](#).

En este artículo se relatan 5 casos de empresas reconocidas a nivel mundial en las que los usuarios han sido los principales beneficiarios de

aplicar el *design thinking* como herramienta para potenciar sus productos y servicios. Con este artículo se pretende que usted conozca que la metodología *design thinking* tiene muchos ámbitos de aplicación, ya sea en empresas establecidas, en emprendimientos nuevos o para quienes desean crear y diseñar nuevos productos o servicios con alto componente de innovación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Fortalezca la comprensión de la metodología respondiendo las siguientes interrogantes, luego de leer el artículo señalado anteriormente sobre las 5 empresas que han triunfado gracias al *design thinking*. Para ello, responda el siguiente Quiz Millonario, elija una sola respuesta correcta.

Quiz Millonario

2.2. Fases del *design thinking*

El *design thinking* se basa en 5 fases, las mismas que permitirán al emprendedor conocer las necesidades del usuario, identificar el problema, seleccionar con qué grupo del mercado se puede trabajar, generar varias ideas para solucionar una necesidad específica, dibujar, modelar, dar a conocer la idea o el prototipo al usuario o cliente.

Figura 12.

Importancia de las fases de *design thinking*



Nota. Gorodenkoff|shutterstock.com

A continuación, se presentan las fases de una manera general para luego realizar una breve explicación de cada una de ellas, con el fin de que se familiarice con la terminología y pueda potenciar el uso de la metodología. Luego se realizará una explicación detallada de cada fase y se mostrarán ciertas herramientas y materiales específicos que ayuden a comprender mejor el uso y aplicación del *design thinking*.

Figura 13.

Fases del design thinking



Nota. Tomado de [mini guía: Una introducción al Design Thinking](#)

Es importante establecer que las fases no son independientes, se potencian y nutren entre ellas. A continuación, una breve explicación de lo que es cada fase:

Tabla 4.

Explicación de las fases del design thinking

Fases de design thinking	Descripción general	Preguntas importantes
Empatizar (Contexto)	El emprendedor debe conocer el entorno, identificar el problema y conocer a las personas no solo relacionadas con el tema de interés, sino también con su comportamiento diario.	¿Cuál es el problema?
Definir (Contexto)	El emprendedor define la prioridad que tiene el problema identificado y selecciona el de mayor impacto, prioridad e interés.	¿Por qué es importante?
Idear (Forma)	Una vez elegido el problema es importante comenzar a analizar diferentes formas de solucionarlo para ello es clave aplicar técnicas de creatividad.	¿Cómo resolvemos el problema?

Fases de design thinking	Descripción general	Preguntas importantes
Prototipar (Forma)	Son variadas las formas en las que el emprendedor puede poner en blanco y negro su idea y presentar la primera versión reducida de su producto o servicio: dibujo, impresión 3D, maquetas de cartón, cartulina, material reciclable, diseños en 3D, etc.	¿Cómo creamos una solución global?
Evaluar	El emprendedor una vez que ha creado su prototipo debe mostrarlo al posible usuario con el fin de probar sus ideas, recibir retroalimentación y adaptar o mejorar lo desarrollado.	¿Funciona y satisface la necesidad real?

Nota. Tomado de [mini guía: Una introducción al design thinking](#)

Para desarrollar las fases del *design thinking* es mejor cuando se realiza un trabajo en equipo, puesto que si se trabaja de forma individual o con una visión parcializada se puede dejar pasar por alto aspectos importantes del área que no es de experticia del que se encuentra ejecutando las fases.

Recuerde que el trabajo colaborativo es clave a la hora de poner en marcha un emprendimiento.



El uso adecuado de las diferentes herramientas y técnicas en cada una de las fases enriquecen el resultado mediante enfoques inusuales o no pensados.

Fases del design thinking



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante de lo estudiando en este tema y con base en el ejemplo que se propone a continuación, seleccione un producto o servicio que usted considere innovador (existente), establezca las fases del *design thinking*, utilice para ello la tabla que está en blanco.

Recomendaciones

Al seleccionar el producto o servicio, considere que el cliente o usuario se encuentre cerca a usted para que realice la fase de evaluación y pueda completar las fases del *design thinking*.

Nombre del producto: Plantilla de zapato con GPS		
Fases de design thinking	Preguntas importantes	Desarrollo de práctica
Empatizar (Contexto)	¿Cuál es el problema que resuelve?	El 60% de los ancianos de más de 70 años sufre el cuadro denominado olvido senil benigno o enfermedades como: Alzheimer, demencia, etc., que generan pérdida de memoria, por esta razón existen muchas personas extraviadas.
Definir (Contexto)	¿Por qué es importante la existencia del producto?	Es importante porque permite mejorar la calidad de vida de los enfermos y ancianos, sobre todo porque los productos enfocados a solucionar este problema, mejoran los síntomas y la vida diaria de quienes padecen algún tipo de enfermedad incapacitante y generan tranquilidad en los familiares.
Idear (Forma)	¿Cómo resolvemos el problema?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reloj con GPS ▪ Aplicación para encontrar personas extraviadas a través de reconocimiento facial. ▪ Zapatos con GPS
Prototipar (Forma)	¿Cómo creamos una solución global?	
Evaluar	¿Funciona y satisface la necesidad real?	<p>El 100% de los clientes potenciales entrevistados manifiestan que es un producto útil y fácil de utilizar, el 50% señalan que existen zapatos con GPS incorporado, pero es difícil de adquirir, ya que solo se puede utilizar en un par de zapatos. El 90% de los entrevistados señalan que estarían dispuestos a comprar el producto.</p> <p>Los clientes potenciales sugieren que las plantillas sean de un tipo especial para adultos mayores, y que se puedan acoplar a toda clase de zapatos, tanto para hombres como para mujeres. Además, recomiendan que sean de fácil limpieza o lavado.</p>

Nombre del producto		
Fases de design thinking	Preguntas importantes	Desarrollo de práctica
Empatizar (Contexto)	¿Cuál es el problema que resuelve?	

Nombre del producto		
Fases de design thinking	Preguntas importantes	Desarrollo de práctica
Definir (Contexto)	¿Por qué es importante la existencia del producto?	
Idear (Forma)	¿Cómo resolvemos el problema?	(Presente al menos 2 ideas más con las que se puede resolver el mismo problema)
Prototipar (Forma)	¿Cómo creamos una solución global?	(¿Cómo presentaría el prototipo mejorado del producto o servicio seleccionado?)
Evaluar	¿Funciona y satisface la necesidad real?	(Converse con posibles usuarios e identifique que mejoras puede hacerse al prototipo)



Semana 4

Durante esta semana estudiará la empatía, la primera fase del *design thinking*. Además, conocerá algunas herramientas para empatizar que podrá poner en práctica, para ello le recomiendo revisar los ejemplos propuestos.

2.3. Design thinking: Empatizar

Apreciado estudiante, es momento de iniciar el estudio de las fases del *design thinking*, empezando por la empatía.

2.3.1. Empatía como elemento clave

Empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales (Balart, 2013).

Figura 14.

Empatía



Nota. Alias Ching|shutterstock.com

Empatía es la capacidad que tienen los seres humanos de identificarse con ciertas personas y entender sus sentimientos, para que comprenda mejor a que se refiere este concepto le invito a revisar el video disponible en YouTube titulado: [Mis zapatos](#).

En el video usted podrá identificar la importancia de la empatía en diversos contextos de la vida. El video permite que demos sentido a la definición de empatía y que reconozcamos que siendo empáticos podremos entender de mejor forma a nuestra sociedad y nuestro entorno.

Luego de ver el video, es importante preguntarse, ¿cómo se relaciona la empatía con el emprendimiento?

Para responder a esta pregunta, es necesario recordar lo estudiado en apartados anteriores en el tema: *design thinking*, la empatía es el primer paso de este proceso. Esta es la fase esencial donde los emprendedores o miembros de equipo intentan conocer y comprender a los usuarios finales de manera más profunda. No solo se trata de conocer datos y estadísticas, sino de analizar situaciones, comprender la vida de los usuarios, así como los diferentes problemas y necesidades que poseen, el tener este conocimiento sobre el usuario le ayudará al emprendedor a ofrecerle un producto o servicio acorde a satisfacer las necesidades del usuario o potencial consumidor.

Lo básico para ser empático es:

- **Observar:** Mirar a los usuarios y sus comportamientos en el contexto de su vida. Se debe siempre tratar de observar desde el exterior sin entrometerse, las mejores ideas vienen en estas situaciones.
- **Involucrarse:** Generar una conversación, esta puede ser desde una pregunta de pasillo, breve o una conversación más estructurada. Puede preparar algunas preguntas para ir desarrollando una conversación, pero tratando siempre de mantenerla levemente estructurada. Lo importante es siempre preguntar **¿por qué?**, ya que eso descubre nuevos significados.
- **Mirar y escuchar:** Lo mejor siempre es combinar estas dos partes, la conversación y el compromiso.

A continuación, se proponen algunas herramientas o métodos que le ayudarán a aplicar el proceso de empatía a los usuarios finales o potenciales consumidores.

A. **¿Qué, cómo y por qué?**

Son herramientas que pueden ayudar a llegar a niveles de observación más profundos. Estas preguntas pueden ir desde observaciones concretas de una situación en particular a emociones más abstractas y a otras motivaciones que están en juego en esa situación. A continuación, se proponen algunos ejemplos:

- **¿Qué?:** ¿Qué está haciendo la persona que usted observa en una situación particular? Observe claramente y anote los detalles, trate de ser objetivo.
- **¿Cómo?:** ¿Cómo está haciendo un proceso la persona que usted observa? ¿Requiere de algún esfuerzo? ¿Parece apurado? ¿Tiene dolor? ¿Pareciera que la actividad o situación está impactando su estado positiva o negativamente?
- **¿Por qué?:** ¿Por qué la persona que usted observa está haciendo lo que hace y porque lo hace de esa manera en particular? Este paso usualmente requiere que se realicen presunciones fundadas en la motivación y las emociones del usuario.

B. Entrevista:

El tiempo que se permanece con los usuarios espreciado y necesitamos obtener la mayor información posible. Siempre se debe estar preparado con un guion de preguntas para la entrevista, permitiendo que la espontaneidad y la conversación sean fluidas o sin estructura alguna.

En una entrevista lo que se debe hacer es entender los pensamientos, emociones y motivaciones de la persona, para determinar cómo innovar para él o ella. Entendiendo las decisiones que esa persona toma y su comportamiento, se puede identificar sus necesidades y diseñar nuevos productos para satisfacerlas.

A continuación, se detallan algunas pautas que se debe considerar para entrevistar:

- Incentivar las historias. Sin importar si las historias que la gente cuenta son o no reales, revelan lo que la gente piensa del mundo. Se debe hacer preguntas que incentiven a la gente a contar historias.
- Poner atención al lenguaje no verbal. Se consciente del lenguaje corporal, de los gestos y de las emociones.
- No sugerir respuestas. Aun si la persona hace una pausa antes de responder no se debe ayudar sugiriendo una respuesta. Sin quererlo, esto podría llevar a que el entrevistado responda confirmando tus expectativas.
- No hacer preguntas binarias o dicotómicas. Este tipo de preguntas pueden ser respondidas con una sola palabra.
- Haz una pregunta a la vez, a una sola persona a la vez. Debe asegurarse de estar preparado para documentar, usar una grabadora es muy útil.

Para desarrollar la empatía no basta con observar a los usuarios, sino involucrarse con ellos mediante una conversación en la que ellos puedan compartir su punto de vista, se debe procurar escuchar atentamente. Puede ser complicado desarrollar un grado de empatía con los usuarios finales, pero esta fase es la base *del design thinking*, así que es muy importante que se realice con mucha paciencia.

2.3.2. Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta que ayuda a sintetizar las observaciones y descubrir ideas inesperadas.

Figura 15.

Mapa de empatía



Nota. Tomado de anónimo (s.f.) [enlace web](#)

Para desarrollar el mapa de empatía, lo primero que debe hacer es crear un perfil del usuario o cliente potencial, es decir identificar sus características específicas (edad, ingresos, relaciones, etc.).

El mapa de empatía es una herramienta que se divide en cuatro cuadrantes, cada uno plantea preguntas sobre el usuario o cliente potencial identificado previamente.

- **¿Qué ve?:** ¿Cómo es su entorno? ¿Quiénes son sus amigos? ¿Qué tipo de oferta recibe? ¿A qué problemas se enfrenta?
- **¿Qué oye?:** ¿Cuáles son las áreas de más impacto e influencia en su entorno? ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su pareja? ¿Quién ejerce mayor influencia sobre él y cómo? ¿Cuál es el canal de comunicación que más le atrae?

- **¿Qué dice y hace?:** Frases que el usuario haya dicho. ¿Qué comenta con su entorno? ¿Se detecta algún factor diferencial entre lo que dice y lo que realmente piensa y siente? Acciones y comportamientos que se observen.
- **¿Qué piensa y siente?:** ¿Qué puede estar pensando? Identificar lo que considera realmente importante. ¿Qué emociones puede estar sintiendo? Conocer sus expectativas, sueños y aspiraciones, predecir sus emociones.

Al momento de aplicar el mapa de empatía es necesario identificar:

Necesidades: son requerimientos humanos, físicos o emocionales; lo que el usuario quiere lograr. Las necesidades ayudarán al emprendedor a tener un punto de partida para diseñar las ideas. Es importante señalar que las necesidades son verbos (actividades o deseos en que el usuario puede necesitar ayuda), no son sustantivos (soluciones).

Ideas: Una idea es descubrir algo inesperado, estas ideas generalmente nacen al preguntarse “¿por qué?, cuando notas un comportamiento particular.

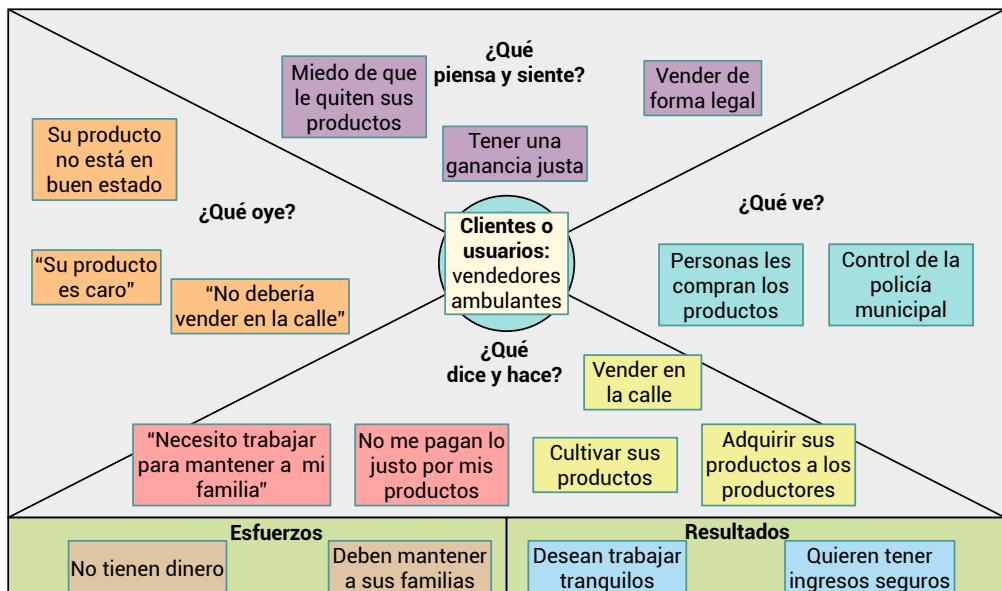
Pasos para desarrollar el mapa de empatía

1. Identificar el segmento de cliente o usuarios al que queremos dirigirnos.
2. Dar al perfil de cliente seleccionado un nombre y unas características demográficas tales como estado civil, ingresos, edad, sexo, etc.
3. Realizar el análisis de lo que ve, dice, hace, piensa y siente.
4. Con todo esto, se puede empezar a trabajar en el mapa y plantear las respuestas a las diferentes preguntas, basándose en el perfil de cliente elegido.
5. Una vez realizado este análisis se llega a obtener un sólido conocimiento del cliente, su entorno, preocupaciones, comportamientos, expectativas y decisiones.

Ejemplo de mapa de empatía

Figura 16.

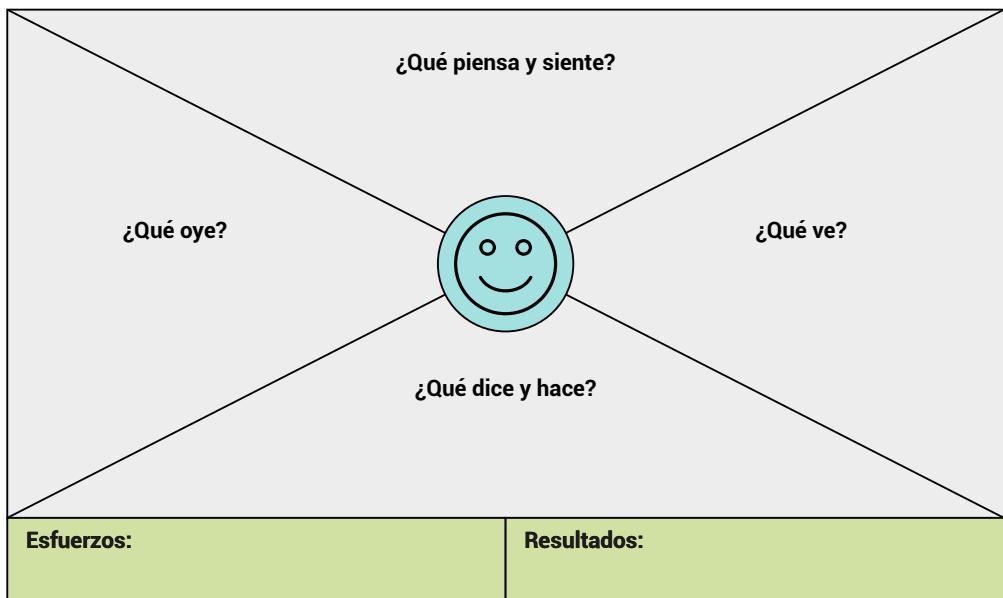
Ejemplo mapa de empatía



Actividades de aprendizaje recomendadas

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

1. Identifique tres posibles grupos de usuarios que requieran se les resuelva un problema (a nivel mundial). Ejemplo: personas de la tercera edad, mujeres desempleadas, etc.
2. De los tres grupos identificados anteriormente seleccione uno y desarrolle el mapa de empatía, con base en el ejemplo de la figura 16, con el fin de conocer las necesidades y problemas que enfrentan estos usuarios.



Recomendaciones

- Para realizar el mapa de empatía aplicar las técnicas antes señaladas: preguntas y entrevista.
- Investigue por lo menos a 5 personas del grupo seleccionado por usted.



Semana 5

Estimado estudiante, en esta semana el estudio se centrará en la segunda etapa del *design thinking* "definir". Le invito a identificar los problemas y necesidades existentes en el entorno, y a través del conocimiento de las tendencias actuales y oportunidades del mercado, usted estará listo para pensar en una idea innovadora de negocio, que aporte a la solución del problema que usted identificó.

2.4. Design thinking: definir

Estimado estudiante, la fase dos de la metodología *design thinking* se denomina "definir". A continuación, se explica a detalle en que consiste.

Durante la etapa de definición, debemos filtrar la información recopilada durante la fase de empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y lleva al alcance de perspectivas interesantes.

La clave de esta fase es identificar y declarar el problema viable y significativo y que servirá de guía para enfocarse de mejor manera al usuario en particular.

Después de establecer el problema, el emprendedor mediante un proceso de indagación, a través de entrevistas, observación y otras técnicas, identificará cuál es la parte principal o foco de acción para el usuario, procurando que la información que se obtenga sea confiable, relevante y que se base en datos o estadísticas del sector en el que se genera el problema.

Desarrollar correctamente esta fase, permitirá en la siguiente etapa generar diferentes ideas innovadoras, que den solución o satisfagan los deseos o necesidades de los usuarios.

La fase de definición es un arte difícil de aplicar que exige:

- encontrar una frase que recoja las necesidades y deseos relevantes del usuario;
- sintetizar el espacio de acción del problema a solucionar, cuidando la relevancia del mismo;
- generar ideas innovadoras que den solución al problema encontrado.

Después de determinar el alcance del desafío de diseño, la fase de exploración se centra en reformular el tema del desafío de diseño en oportunidad de diseño desde múltiples perspectivas. Además, se deben cumplir con ciertos criterios en esta etapa:

- enmarcar un problema con un enfoque directo,
- que sea inspirador para el equipo,
- que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas,
- que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado,
- que ayude a resolver el problema de una manera innovadora.

Estimado estudiante, por la importancia que tiene la identificación de la problemática del grupo identificado, se profundizará sobre iniciativas planteadas recientemente con el fin de establecer correctamente los problemas en un entorno globalizado.

2.4.1. Problemas y necesidades del entorno

El mundo actual requiere que los emprendedores posean una visión global, que ayude al desarrollo sostenible y generen ideas con enfoques globalizados. Siendo interés de líderes mundiales desde el 2015, cuando 193 países aprobaron el desarrollo de la Agenda 2030, que busca generar condiciones y políticas que garanticen un nuevo paradigma que promueva el desarrollo de todas las personas en entornos prósperos, de paz y sostenibles con el medio ambiente, a través de objetivos que abarquen estos temas como fundamentales y de cumplimiento indivisible para el desarrollo. Estos compromisos se traducen en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, un esfuerzo global de los países por erradicar la pobreza y generar prosperidad en armonía con la protección del planeta (Naciones Unidas, 2015).

Estimado estudiante: considere uno de estos objetivos de desarrollo sostenible (ODS), como base para definir correctamente el enfoque del problema que ha localizado en el grupo seleccionado previamente, es decir el problema identificado deberá estar enmarcado en uno de los ODS.

Para revisar información detallada sobre cada uno de los objetivos de desarrollo sostenible, le invito a leer el documento denominado ["Logros y desafíos en la implementación de los ODS en Ecuador"](#).

El documento presenta los logros, desafíos y experiencias del Ecuador frente al cumplimiento de los ODS, a través de un informe, que recoge los avances a nivel nacional y que incluye la participación de la sociedad civil, el sector privado y el Estado.

La información presentada sobre Ecuador en este informe, le permitirá a usted estimado estudiante, identificar necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana basados en datos estadísticos, donde a usted le interese aportar encontrando o generando soluciones o mejoras, a través de ideas innovadoras de negocio, que puedan convertirse en emprendimientos rentables y sostenibles.

Figura 17.
Objetivos de desarrollo sostenible



Nota. Tomado de anónimo (s.f.) Licencia CC BY-SA-NC

2.4.2. Tendencias y oportunidades

Una vez definido el problema es necesario que usted conozca las tendencias y oportunidades de mercado que existen actualmente en el entorno globalizado, esto le ayudará a idear soluciones innovadoras para resolver el problema o necesidad identificada, que se conviertan en negocios exitosos y futuristas.

Tabla 5.

Tendencias del mercado global

Género y el poder de las mujeres	Realidad aumentada	Productos digitales	Antilujo	Streaming
Nómadas globales	eCommerce inclusivo	Agricultura 2.0 (Sostenible)	Tecnología de asistencia	Vehículos eléctricos
Bots y servicio al cliente	Economías colaborativas	Impresión 3D	Ecoinnovación	Automatización robótica
Innovación en espacios de trabajo	Pro reducción menos reciclaje	Educación inclusiva	Comunidades virtuales	Drones
Comida Inteligencia Artificial	Economía cannábica	Foodies	Nutrición inteligente	ADN de próxima generación

Género y el poder de las mujeres	Realidad aumentada	Productos digitales	Antilujo	Streaming
Realidad virtual	Interiores para el bienestar	Generación Z	<i>Smart cities</i>	<i>Bitcoin</i>
Estética masculina	Terapias alternativas	Combustibles ecológicos	Tecnologías inclusivas	Bioemprendimiento
<i>Retails</i> minimalistas	Arquitectura y diseño verde	Banca abierta y <i>Fintech</i>	Bebés gourmet	<i>Bootstrapping</i> Monederos digitales

Nota. Tomado de EDES (2019)

Para potenciar su aprendizaje se recomienda revisar en internet las tendencias antes detalladas y revisar el anexo 1 de esta guía, denominado: "Tendencias y oportunidades".

2.4.3. Identificación del mercado objetivo

Apreciado estudiante, en este apartado usted podrá definir de forma adecuada el grupo de clientes específicos, al que dirigirá su solución innovadora para resolver el problema o necesidad identificada.

El mercado objetivo o cliente objetivo es igual a la persona o empresa para a quien su tecnología resuelve un problema específico. Para definir su cliente objetivo debe:

- Determinar quién es su cliente objetivo.
- Crear un perfil de su cliente objetivo típico o esperado.
- Análisis adecuado para definir al cliente objetivo

El mercado objetivo supone un estrechamiento hacia los usuarios potenciales de los productos o servicios, mediante el desarrollo de un perfil de un consumidor probable. Para determinar quién es el mercado o cliente objetivo, es necesario definir sus características o variables:

- Demográficas: edad, género, nivel de ingreso, nivel de educación.
- Psicográficas: estilo de vida, cultura, clase social, personalidad, actitudes, creencias, experiencias de aprendizaje, costumbres, valores.
- Usos: tipo y frecuencia de uso de productos.
- Beneficios: *status*, seguridad, bienestar, intereses, pasatiempos, estilos de vida.

- Localización geográfica: área de localización: provincial, nacional, internacional, tipos de clima.

Para mejorar su comprensión sobre el mercado objetivo le proponemos el siguiente ejemplo: Mercado objetivo: Hombres y mujeres de entre 25 y 45 años, que residan en la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil y que tengan nivel socioeconómico medio alto.

Para segmentar el mercado, es decir dividir al mercado potencial en subgrupos más pequeños, es necesario diferenciarlos de acuerdo a sus variables: psicográficas, usos, beneficios y localización.

A continuación, se presenta a través de la herramienta **User Person** con un ejemplo, el perfil del cliente de acuerdo a la segmentación realizada:

Figura 18.

Ejemplo de User person



Nota. pawloveart|vecteezy.com

- **Nombre:** Arturo Ayala
- **Background**
 - director de Recursos Humanos,
 - trabaja en la misma empresa desde hace 10 años.
 - casado y con dos hijos.
- **Datos demográficos**
 - Hombre de entre 30 y 45 años.
 - Ingresos mensuales: 2000 dólares

- **Aspectos relevantes**
 - actitud calmada,
 - tiene un asistente que le filtra las llamadas,
 - pide garantías por correo o vía impresa.
- **Metas**
 - mantener los empleados contentos y con horarios estables,
 - apoyar al equipo financiero y jurídico.
- **Retos**
 - aumentar la plantilla de la empresa,
 - poder asumir todos los cambios que necesita la empresa para posicionarla en el sector.
- **Interés**
 - gestionar en una sola plataforma todas las bases de datos de la empresa,
 - integrar los sistemas del equipo jurídico y financiero.
- **Objeciones “reales”**
 - “he tenido dificultades para adaptar las nuevas tecnologías adecuadas a las necesidades de la empresa”,
 - “no tengo tiempo de formar nuevos empleados en el funcionamiento de todas las bases de datos de la empresa”.
 - “he tenido que lidiar con muchas plataformas de integración que no han dado resultado y con bases de datos y softwares de otros departamentos que ya están obsoletos”.
- **Búsquedas en Google**
 - “empresa de bases de datos integradas”,
 - “implantar base de datos integrados”,
 - “soluciones para bases de datos”.

- **Principales objeciones**

- “me preocupa perder los datos de transición a la hora de integrarlas en un nuevo sistema”,
- “no quiero, ni tengo ganas de tener que capacitar toda la empresa sobre el uso de este nuevo sistema”.

Estimado estudiante, le invito a revisar el artículo denominado: [La importancia de la investigación de mercados](#).

El artículo antes mencionado complementa la explicación del *user person*, facilitándole a usted la aplicación de esta herramienta. Además presenta la importancia que tiene el conocer el mercado y al cliente, y muestra ejemplos de cómo algunas de las empresas más importantes del mundo como: Alibaba, Coca-Cola y Uber aplicaron la investigación de mercados, convirtiéndose en acciones efectivas y exitosas.

2.4.4. Estimación del tamaño de mercado

Estimados estudiantes, conocer cuál es el tamaño de mercado en volumen (número), es indispensable al momento de generar una idea de negocio innovadora, ya que este dato permitirá conocer cuántos clientes tienen el problema que usted ha identificado, a quienes dará solución y por lo tanto quien consumirá su producto o servicio.

El tamaño de mercado es la cantidad de clientes, en un periodo determinado, en un área geográfica concreta.

Los pasos para calcular el tamaño de mercado se describen a continuación con un ejemplo:

- lo primero por hacer es definir quién es el consumidor del producto o servicio, por ejemplo, si queremos saber cuál es el tamaño del mercado de toallas sanitarias se tendría que definir primero de qué edad a qué edad las mujeres usan toallas femeninas;
- por lo investigado se conoce que es en un rango de 10 a 55 años en la mayoría de las mujeres, este sector es de más o menos 32% de la población del Ecuador (dato obtenido del INEC o de una fuente de información oficial);

- sin embargo, hay que eliminar a las mujeres que no estén en el patrón de consumo, es decir, mujeres de extrema pobreza, restándole más o menos 10% (dato obtenido del INEC o de una fuente de información oficial).
- con esto tenemos el dato valioso del tamaño de mercado que es: 4.858.368 mujeres.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Le invitamos a realizar el *User Person* de su cliente o usuario objetivo, basado en el problema que ha identificado. Para ello debe basarse en el ejemplo sobre *user person* que se muestra en el apartado denominado: "Identificación del mercado objetivo", complete los apartados que se han detallado:

Figura 19.

User person



Nota. Tomada de bakar015|vecteezy.com

- **Nombre**
- **Background**
- **Datos demográficos**
- **Aspectos relevantes**
- **Metas**
- **Retos**
- **Interés**
- **Objeciones “reales”**
- **Búsquedas en Google**
- **Principales objeciones**

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- Resultado de aprendizaje 3**
- Emplea la creatividad en la gestación de propuestas innovadoras.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 6

Apreciado estudiante, en esta semana conocerá la tercera fase del *design thinking* "ideación", a través de los casos de estudio propuestos usted podrá reconocer la importancia de las ideas de negocio innovadoras, y por qué es importante para las empresas la innovación. Usted tendrá la oportunidad a través del taller *Bootcamp* (presencial o video guía), de generar ideas de negocio innovadoras que pueda convertirlas en negocios rentables y que solucionen o satisfagan un problema o necesidad del entorno.

2.5. Design Thinking: Idear

Estimados alumnos para explorar más a detalle el proceso de ideación dentro del *design thinking*, es necesario iniciar revisando algunos casos de empresas y emprendimientos que han tenido éxito al enfocar su negocio de forma innovadora y otros que han fracasado al no tener una visión hacia la innovación.

2.5.1. Innovación: casos de emprendimientos innovadores

Definición de innovación

Es importante iniciar este apartado, haciendo una definición de innovación, el Manual de Oslo (2006) manifiesta que innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, nuevo método de comercialización, o nuevo método organizativo en el mercado o en la empresa. Para considerar innovador un producto debe presentar características diferenciadas de los productos existentes.

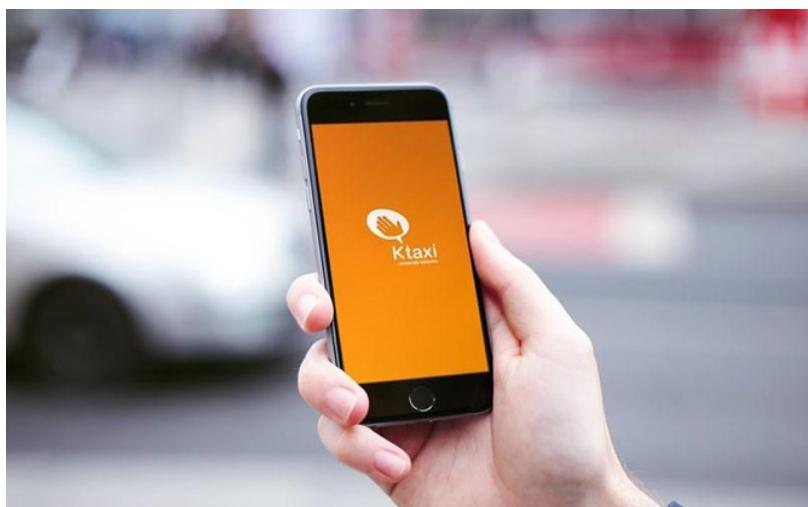
Le invito a revisar algunos ejemplos de casos empresariales innovadores

A continuación, revisaremos algunos casos empresariales, es importante que tenga presente la definición de innovación al momento de leerlos.

Caso 1: Ktaxi

Ktaxi es una aplicación móvil que permite a los usuarios realizar solicitudes de taxis desde su celular, reduciendo los tiempos de espera y asegurando que el taxi siempre acuda al llamado en un proceso fácil, seguro y efectivo (Ktaxi, 2018). Esta aplicación fue desarrollada en la ciudad de Loja (Ecuador) por la empresa Kradac, dedicada a brindar soluciones al sector de la movilidad urbana.

Figura 20.
Aplicación Ktaxi



Nota: Tomado de Kradac (2018)

La innovación de esta aplicación está en aprovechar las plataformas de mapas, para facilitar el contacto entre el taxista y el usuario de una manera más rápida, a través de la app Ktaxi. Hace algunos años, si el usuario necesitaba un taxi, tenía que esperarlo en la calle o llamar por teléfono a una operadora. Otro aspecto importante de la app es que conecta a los usuarios con los conductores de taxis formales, fomentando la legalidad y garantizando la seguridad.

La aplicación tiene presencia a nivel nacional e internacional. A nivel nacional está disponible en Quito, Loja, Ibarra, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Tulcán, Quevedo, Manta, Ambato y Riobamba. Y a nivel

internacional, en 2018, Ktaxi tenía presencia en 6 países de Latinoamérica: Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. Diariamente se atienden 20.000 carreras y los usuarios de la aplicación ascienden a 300.000. Solo en la ciudad de Loja, diariamente se gestionan más de 5.000 carreras a través de la app. Para ello están disponibles más de 400 taxis (Diario La Hora, 2018).

Además, Ktaxi ofrece otros servicios como compras y encomiendas, transporte de bicicletas, transporte de mascotas, etc. También se puede solicitar un vehículo para carga pesada (camionetas).

Caso 2: Picados San Juan

Se ha seleccionado este emprendimiento por la forma de trabajo y su relación directa con la comunidad más cercana al lugar en el que se encuentra sus instalaciones. Y que la mayoría de colaboradores son madres solteras que son cabeza de familia.

El modelo de negocio se basa en proveer a la industria de alimentos y sector institucional frutas y hortalizas mínimamente procesadas, productos listos para el consumo, se caracterizan por su practicidad y calidad pues al ser sometidos a procesos de selección, lavado, desinfección y corte, conservan con ello su calidad nutritiva y sensorial obteniendo excelentes resultados.

"Somos expertos en traducir las necesidades particulares de nuestros clientes en soluciones estratégicas".

Cuentan con una importante trayectoria de fortalecimiento en la que actualmente disponemos con una de las plantas de producción más modernas del país, un fuerte posicionamiento como referente de emprendimiento y desarrollo rural de la región.

Son un aliado estratégico de la Industria de Alimentos en Colombia que con su versatilidad y diversidad de productos hortofrutícolas, se han convertido en el proveedor de confianza de reconocidas marcas del sector.

Para conocer a una de las dueñas de Picados San Juan le recomendamos revisar en YouTube el video denominado: [Antecedentes Picados San Juan](#).

En el video una de las dueñas, Laura Patiño, narra sus inicios y resalta que es un emprendimiento familiar con visión de ayuda social y que decidieron contratar a madres campesinas. En la actualidad 53 son los empleos que

se generan. Se recomienda revisar también su página con el fin de entender cómo funciona y qué oferta luego de 10 años de trabajo.

Caso 3: La quinua, ingrediente clave de esta start up

La quinua que se siembra y se cosecha en Chimborazo tiene un significado especial para Alejandro Lalama. Este riobambeño, que actualmente vive en Estados Unidos, creció en el centro del Ecuador rodeado de plantaciones de quinua, uno de los superalimentos que tienen cada vez más demanda a escala internacional. Lalama cuenta, en una entrevista realizada por WhatsApp, que desde su adolescencia tuvo la idea de salir del país y estudiar en el extranjero. "Era un sueño que estoy cumpliendo". Al obtener su título de bachiller, en el 2012, Lalama vio que era tiempo de cumplir su meta. Este emprendedor fue parte de un programa de intercambio estudiantil que lo llevó al estado de Minnesota, en Estados Unidos.

Lalama se radicó en una pequeña población, con no más de 3 000 habitantes. Allí se dedicó a estudiar y a perfeccionar el inglés. Con la confianza adquirida en un año de intercambio, este ecuatoriano se trazó nuevas metas. Fue así que con el apoyo de sus "padres" de intercambio aplicó para estudiar la universidad. Obtuvo una beca que cubría el 80% de su colegiatura y se inscribió en la Universidad Gustavus Adolphus, en Minnesota. "Empecé estudiando Economía Gerencial Internacional porque siempre me gustaron la economía y los negocios. Allí vi que las oportunidades están cerca y que debía aprovecharlas", cuenta Lalama. Este joven riobambeño también estudió Ciencias Políticas y Estudios Económicos Latinoamericanos. Esos conocimientos son parte de sus fortalezas hoy en día. Mientras estudiaba, Lalama no olvidaba la quinua que lo rodeó en su infancia. Esa idea y los conocimientos adquiridos en la universidad dieron paso a una *start up*. Lalama desarrolló una barra energética a base de quinua, que hoy se vende por canales electrónicos. "Es un emprendimiento social y empresarial. Ayudo a comunidades indígenas y hago negocios, al mismo tiempo". Así surgió Capakñan, que juega con las palabras *qhapaq ñan*, que en quichua significan 'camino del Inca'. "Creo que los caminos sirven para conectar y construir", dice Lalama con emoción al recordar el trayecto que lleva recorrido como emprendedor. La idea de las barras energéticas nació hace algo más de tres años y se concretó hace dos.

En el proceso, Lalama fue sumando actores que aportan con el crecimiento de esta idea. Este superalimento se adquiere a dos organizaciones

indígenas productoras de quinua que trabajan en Chimborazo. Una entidad no gubernamental es el puente entre Lalama y los productores de este alimento andino. A Lalama también le interesa la parte social, por eso cuenta que con los agricultores de la Sierra Centro con los que trabaja existe un acuerdo en cuanto a la calidad y al precio. Ellos entregan entre 50 y 60 kilos cada mes, según los pedidos que tenga este emprendimiento.

Las barras energéticas se elaboran en Riobamba en una planta de alimentos que contrata Lalama. "Todo se hace en Ecuador, solo la distribución es en línea en Estados Unidos. Es una *start up* de distribución en la que aplico lo aprendido en la universidad". La iniciativa que lidera Lalama tuvo una suerte de proceso de incubación en la universidad. En un concurso de emprendedores obtuvo el primer puesto. Luego el ecuatoriano representó a la Universidad Gustavus Adolphus a nivel estatal y obtuvo el segundo puesto... ¿Cuáles son los avances más recientes de Capakñan? "Ya contactamos con una empresa en Atlanta que se va a encargar de la distribución del producto y en el momento estoy hablando con un grupo de inversionista aquí en Estados Unidos". Según este emprendedor ecuatoriano, la inversión hasta el momento no ha sido tanta. "Lo más importante ha sido el tiempo" (Revista Líderes, 2019).

Caso 4: Kodak

Figura 21.

Kodak



Nota. LMWH|shutterstock.com

La famosa empresa fundada en 1888 y que por largo tiempo fue una de las marcas más valiosas de EE.UU.

Conocer el auge y caída de Kodak es una excelente forma de comprender lo difícil que es mantener un gran negocio en este mundo de cambios vertiginosos, donde es usual ver caer a gigantes de la industria. El caso de Kodak es ejemplificador: en sus laboratorios nació la primera cámara digital (1975) y comenzaron a lanzar sus primeras cámaras digitales al mercado en la década de los noventa. Fueron advertidos con al menos 10 años de antelación de la relevancia que tendría la fotografía digital y aun así se hundieron. El año 2012, Kodak se declaró en bancarrota.

La historia de Kodak es fascinante: su fundador George Eastman se había mudado a la ciudad junto a su familia, luego de la muerte de su padre, quien era un hombre de negocios. La fortuna se desvaneció, por lo que pasaron de una gran prosperidad económica, a una vida modesta en la que con solo 14 años George, tuvo que dejar los estudios y trabajar.

Era difícil imaginar que este humilde joven iba a formar una empresa de impacto mundial, más aún, en un área en la que no tenía experiencia. A sus 24 años, George compró una cámara con el fin de registrar sus vacaciones, pero no fue capaz siquiera de tomar una fotografía. No era nada de fácil utilizar una cámara en aquellos tiempos, por lo que tuvo que pagar a un fotógrafo por clases particulares. Así comenzó a adentrarse al mundo de la fotografía, dedicando tiempo a ello luego de salir de su trabajo en un banco, experimentando hasta altas horas de la noche.

Algunos puntos importantes del caso Kodak:

1. Kodak, una compañía de tecnología que dominó el mercado de la película fotográfica durante la mayor parte del siglo XX.
2. La compañía desperdició su oportunidad de liderar la revolución de la fotografía digital, ya que estuvieron en negación por mucho tiempo. Steve Sasson, el ingeniero de Kodak, en realidad inventó la primera cámara digital en 1975.
3. Los líderes de Kodak no vieron la fotografía digital como una tecnología disruptiva. Un exvicepresidente de Kodak Don Strickland dice:

"Desarrollamos la primera cámara digital de consumo del mundo, pero no pudimos obtener la aprobación para lanzarla o venderla por temor a los efectos en el mercado cinematográfico".

4. La dirección estaba tan centrada en el éxito de la película que se perdieron la revolución digital después de iniciarla. Kodak se declaró en bancarrota en 2012.

Para una mayor comprensión en la temática de la empresa Kodak, en donde se observó que su prioridad no fue innovar, le invito a ver el siguiente video en YouTube denominado: [No cometas estos errores al emprender tu empresa | Caso Kodak](#).

2.5.2. ¿Somos creativos?

Al plantear la interrogante: ¿somos creativos?, surgen muchas otras preguntas y la primera que puede aparecer en la mente es:

¿Qué es creatividad?

"Es el proceso de crear, y buscar diferentes alternativas para tomar una decisión, solucionar un problema, o realizar una acción" (De Bono, 1994).

Una vez considerada la definición de creatividad desde la visión de uno de los reconocidos expertos en el tema como es Edward de Bono, pasamos a revisar las características de las personas creativas; el psicólogo norteamericano Sternberg, describe a las personas creativas y las agrupa en tres categorías generales:

1. Características cognoscitivas. Se basan en el conocimiento.
2. Personalidad y cualidades motivacionales, se basan en sus talentos.
3. Acontecimientos o experiencias especiales durante el desarrollo. Se basan en el medio social, cultural y económico.

Las características principales de las personas creativas son:

- Fluidez: Capacidad para producir diversas y variadas ideas en respuesta a una necesidad.
- Flexibilidad: Capacidad para analizar un mismo tema desde diferentes perspectivas.
- Originalidad: Capacidad para generar respuestas inusuales ante un problema.

Para reforzar la importancia y utilidad de la creatividad, se invita a observar el video disponible en YouTube denominado: [Creativos somos todos](#).

En el video se presenta una entrevista realizada a David Kelley, quien es el desarrollador del *mouse* con Steve Jobs para Apple y cuenta su experiencia sobre el diseño de ideas y la importancia de la creatividad. Estimado estudiante, el video muestra que todos somos creativos y lo que hace falta es recuperar nuestra confianza creativa, además Kelley comenta sobre algunos ejemplos donde aplicaron *design thinking* para crear soluciones innovadoras a problemas del entorno, lo que será de utilidad para que usted lo aplique en las actividades de la materia.

Una vez analizado el tema: "¿qué es creatividad?", es importante hacer un análisis personal para definir si soy o no creativo.

A continuación, se invita a desarrollar la siguiente actividad recomendada.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Nota. conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

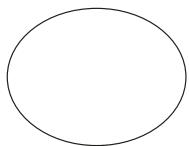
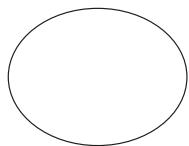
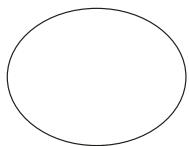
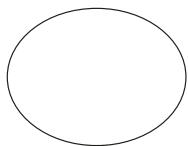
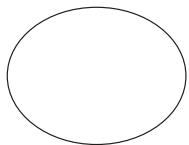
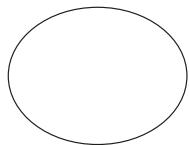
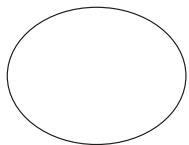
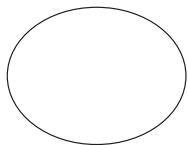
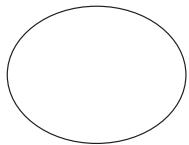
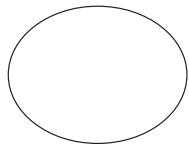
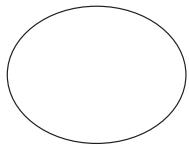
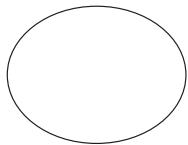
Actividad 1

Identifique un emprendedor innovador en su localidad y comente en breves líneas su caso emprendedor. Para la selección del emprendedor recuerde que es una persona capaz de generar proyectos, ponerlos en marcha y asumir con autonomía y responsabilidad las consecuencias que de ellos se derivan. Además, innovación se refiere al cambio que introduce novedades, o a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también se refiere a la implementación de elementos totalmente nuevos.

El conocer casos emprendedores cercanos a su realidad local, permite reflexionar que existen personas que están emprendiendo y sacando adelante sus proyectos de forma innovadora, y que nosotros también podemos ser emprendedores, sin importar el lugar en donde nos encontremos, para ello necesitamos tener una idea y la tenacidad y empeño para hacerla realidad.

Actividad 2

1. Elabore un dibujo con cada círculo, durante un minuto.

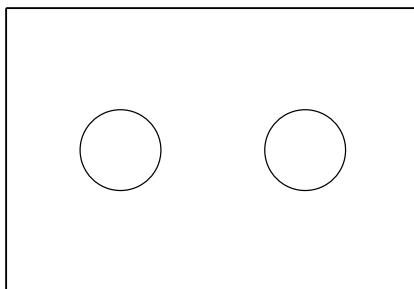
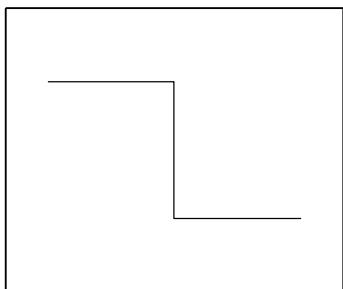


Mientras más dibujos haya realizado en el tiempo previsto, será más creativo.

2. Haga una lista de juegos que puede hacer con una botella de plástico de 500 cm³ (cuanto más, mejor)

Mientras más ideas de juegos genere, más creativo será.

3. Complete los dibujos:



Cualquier dibujo que usted invente o `imagine para completar la actividad será un ejercicio para su creatividad.

2.5.3. Técnicas de generación de ideas

Apreciado estudiante, una vez que se ha revisado el tema de creatividad, es indispensable conocer y poner en práctica las técnicas de ideación.

Técnica 1: *brainstorming*

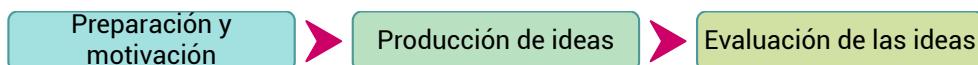
¿Qué es?

Técnica de generación de ideas inusuales por la forma como el participante produce las ideas, presionado por el cronómetro.

Autor de esta técnica: Alex Osborn especialista en creatividad y publicidad.

Figura 22.

Proceso del *brainstorming*



Nota. Tomado de [Mini guía: Una introducción al Design Thinking](#)

¿Para qué?

Generar la mayor cantidad de ideas posibles sobre un tema determinado y basados en períodos específicos de tiempo.

¿Qué requiero para aplicarla?

Es importante que el emprendedor prepare en una sala a un grupo diverso de personas, les provea de notas o *post-it*, lápiz, esferos de colores intensos, pizarra o un lugar adecuado para pegar los *post-it*.

Deberá explicar el tema al grupo y las instrucciones para la generación de ideas.

Es de fácil aplicación, no genera mayores costos y permite la participación de todos los presentes.

Técnica 2: *SCAMPER*

¿Qué es?

El *scamper* es una técnica de creatividad e ideación muy utilizada por los emprendedores para la ideación o innovación de un producto o servicio que

satisfaga una necesidad en el mercado. A continuación, se explica el detalle de las letras que conforman la palabra *scamper*:

- **Sustituir (S)**: cosas, lugares, personas, ideas, procesos, productos, servicios.
- **Combinar (C)**: productos, conceptos, ideas, temas, emociones, costumbres.
- **Adaptar (A)**: ideas, tiempos, conceptos, procesos, tamaños.
- **Modificar (M)**: añadir, transformar, migrar, cambiar.
- **Poner en otros usos (P)**: aplicar, generar, utilizar con otro fin.
- **Eliminar (E)**: reducir, sustraer, quitar.
- **Reordenar (R)**: invertir, sintetizar, recategorizar

¿Para qué?

Para realizar el *scamper* es importante ir preguntando en cada paso lo siguiente:

- **Sustituir**: Sirve para preguntarse. ¿Qué podríamos sustituir?
¿Qué no podríamos reemplazar?
- **Combinar (C)**: ¿Cómo podríamos combinar conceptos?
- **Adaptar (A)**: ¿Qué otro proceso podemos adaptar al nuestro?
- **Modificar (M)**: ¿Qué podemos añadir? ¿Podemos duplicarlo?
- **Poner en otros usos (P)**: ¿Y si lo usamos para? ¿Serviría si se usa de esta otra forma?
- **Eliminar (E)**: ¿Qué pasaría si eliminamos esto? ¿Y si lo fraccionamos?
- **Reordenar (R)**: ¿Podemos invertir los papeles? ¿Qué pasaría si le damos la vuelta?

¿Qué requiero para aplicar el *scamper*?

- a. Identificar y definir claramente la problemática que los participantes deberán resolver en la sesión.
- b. Solicitar a los participantes que con base en el problema elaboren preguntas que giren en torno a los siguientes conceptos (2-3 min para cada uno):
- c. Indicar a los participantes que respondan a las preguntas de todas las formas posibles. Las respuestas serán ideas de utilidad para encontrar alternativas para resolver el problema.

- d. Recopilar y organizar las respuestas generadas.
- e. Evaluar las ideas y seleccionar aquellas que consideren las más creativas para dar solución al problema.
- f. Mínimo 3 personas, máximo 6.

A continuación, en el siguiente [video](#) se muestra un ejemplo de la técnica *scamper*. Usted podrá ver como se aplica la técnica para mejorar un *sándwich*.

Además, de las técnicas de generación de ideas anteriores existen otras como el *brainwriting*, *body storming* (juego de roles), los 5 porqués, *what if* (escenarios). Le invito a revisar el video [Tema 4: el proceso de ideación](#), donde se explica cada técnica.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Apreciado estudiante, se recomienda seleccione un producto o servicio que usted vea que tiene potencial para ser innovado (cualquier producto o servicio) y que usted cree se puede innovar y obtener más ingresos.

Aplíquele a este producto el *scamper*. A continuación, se propone un ejemplo donde se aplica la metodología para que lo considere como guía para aplicar a su ejercicio.

Nombre del producto: Coca-Cola

S (sustituir)	Elementos de su fórmula, que sea menos dulce.
C (combinar)	Colores en su presentación.
A (adaptar)	Regulaciones y leyes para que se venda en diferentes países.
M (modificar)	Envases y presentación de su producto.
P (poner en otros usos)	En sus inicios fue una medicina, luego complemento de comidas, después fue un medio para que las personas socialicen.
E (eliminar)	Eliminó el azúcar proponiendo productos como: coca cola zero.
R (reordenar)	Ha reordenado sus canales de distribución, primero ellos distribuían, luego contrataron empresas para distribuir el producto.

Nombre del producto o servicio seleccionado: __

Según la técnica de creatividad e ideación: *scamper*, frente a cada letra ubique lo que se va generando en el proceso de ideación (usted debe ir generando ideas para cada uno de los componentes del *scamper*).

S:
C:
A:
M:
P:
E:
R:



Recuerde: Para realizarlo puede invitar a los miembros de su familia, conocidos para que ponga en práctica esta técnica. Lo puede realizar también solo, pero los resultados y la técnica se realizan preferiblemente por equipos.

2.5.4. Técnicas de selección de ideas

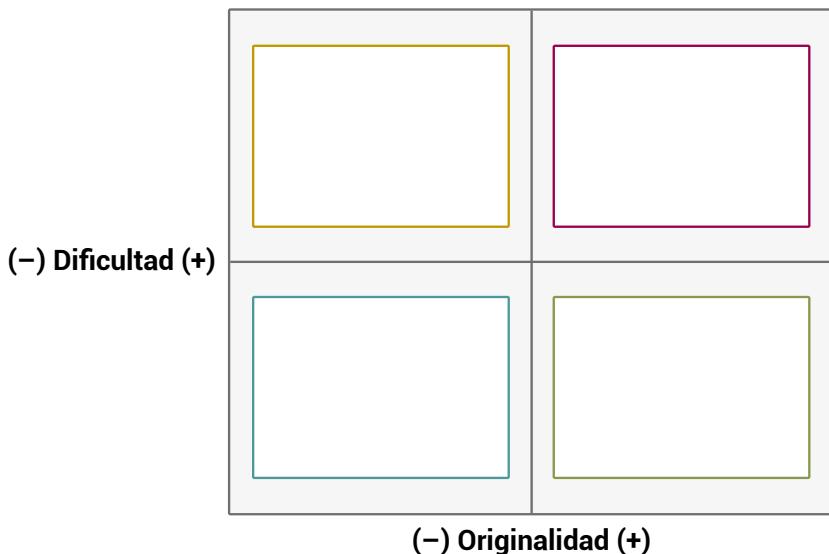
Una vez que se han generado muchas ideas, llega el tiempo de seleccionarlas. Para ello existen algunas técnicas, en esta sección se explicará la matriz de 2 x 2 (dos por dos) y la técnica de puntocracia.

Técnica 1: Matriz de 2 x 2

¿Qué es?

La Matriz de 2 x 2 o matriz "Now-How-Wow" (Ahora-Cómo-Wow) es una manera visual para categorizar y seleccionar ideas a través de una serie de atributos o criterios que usted escoja. Para ello, debe trazar un eje de coordenadas (eje x e y) y sobre estos escribir los criterios. En la figura 23 puede ver la matriz de 2 x 2, para este caso se han seleccionado los criterios originalidad y dificultad. Es decir, dentro de la matriz se pueden tener: ideas poco originales y con menor dificultad de implementar (cuadrante Now); ideas muy originales y con mayor dificultad (cuadrante How) e; ideas muy originales y con menor dificultad.

Figura 23.
Matriz de 2x2



Nota. Tomado de *Innovation games* (2018).

Además, de los criterios anteriores usted puede utilizar los siguientes:

Eje x	Eje y
Interesante	Normal
Factible	Imposible
Difícil	Simple
Importante	Despreciable
Impacto positivo	Impacto negativo
Costos	Ahorros
Beneficioso	No necesario
Valioso	No valioso
Innovador	Existente

¿Para qué usar la matriz?

Al aplicar la matriz de 2 x 2; identifique y clasifique las ideas para la toma de decisiones y estrategias por parte del equipo emprendedor para el inicio del diseño y desarrollo del prototipo de ser el caso.

¿Qué requiere para aplicarla?

- El listado de ideas generadas y seleccionadas por los jueces o expertos en el tema.

- La matriz en la que se irá evaluando las ideas. Según el criterio del experto o jueces que califiquen la idea generada.
- *Post-it* de tres colores para calificar la idea.
- El formato de la matriz puede ser impreso o dibujado.

¿Cómo utilizar la matriz?

Por ejemplo, si se tienen 10 ideas, debe empezar a clasificarlas en los diferentes cuadrantes. Finalmente, debe seleccionar una de ellas. Se recomienda que la idea esté dentro del cuadrante *Wow*, es decir, que la idea sea original y con menor dificultad de implementación. Asimismo, la idea tiene que ser innovadora y tener un componente diferenciador.

Ejemplo de aplicación de la matriz de 2 x 2

Para este ejemplo, suponga que se tiene el siguiente desafío:

¿Cómo ayudar a las personas de la ciudad de Loja que no disponen de tiempo para comprar en supermercados, micromercados o mercados?

Lo que se tiene que hacer a continuación es una lluvia de ideas para solucionar el desafío. Las ideas generadas son las siguientes:

- Brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp.
- Prestar el servicio de compras a domicilio en los supermercados o mercados a través de una aplicación.
- Crear páginas webs para los supermercados y micromercados con la finalidad de que las personas puedan realizar las compras.
- Pedir a un familiar que realice las compras.

Ahora, se deben categorizar las ideas, para ello se tiene que utilizar la matriz de 2 x 2. Para el ejemplo se han elegido los criterios factibilidad y costos (figura 23). Como se dijo anteriormente, es recomendable usar el cuadrante *Wow*, es decir, donde las ideas son más factibles y menos costosas. En ese cuadrante están las siguientes ideas: brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp, pedir a un familiar que realice las compras. Finalmente, se debe escoger entre una de las dos ideas. Imagine que se seleccionó brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp.

Figura 24.

Ejemplo de la matriz de 2 x 2

• Prestar el servicio de compras a domicilio en los supermercados o mercados a través de una aplicación.	• Crear páginas webs para los supermercados y micromercados con la finalidad de que las personas puedan realizar las compras.
Costos	<ul style="list-style-type: none">• Brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp.• Pedir a un familiar que realice las compras.

Factibilidad

Técnica 2 de selección de ideas: puntocracia

¿Qué es?

De acuerdo a Osterwalder, Pigneur, Bernanrda, Smith, y Papadakos (2014):

El objetivo de la puntocracia es visualizar las preferencias de un grupo y evitar discusiones largas. Se trata de una técnica sencilla y rápida para priorizar entre diferentes ideas.

¿Cómo se realiza la técnica?

El procedimiento es el siguiente:

1. Galería de ideas: las ideas se escriben en un papelógrafo y se las pega en una pared para poderlas visualizar.
2. Pegatinas: se reparte el mismo número de pegatinas a cada participante, y cada una de ellas cuenta como un voto.
3. Criterios: se definen los criterios de votación. Por ejemplo, se pide a los participantes que coloquen una pegatina en sus ideas favoritas.
4. Votar: los participantes empiezan a votar pegando sus pegatinas en la idea de su preferencia.
5. Contar: se hace un recuento de pegatinas y se destacan las ideas preferidas.

Además, la puntocracia se utiliza para seleccionar ideas basadas en criterios internos, como pueden ser el potencial de crecimiento, el riesgo y el potencial de diferenciación.



Semana 7

2.5.5. Presentación de la idea

Estimado estudiante, la idea de negocio innovadora diseñada y creada por usted, y que le generará rentabilidad, debe cumplir con una de las siguientes características:

- Debe ser única, es decir que antes nadie la haya desarrollado y que al buscar en internet no se la encuentre.
- Debe ser una idea mejorada, es decir puede ser basada en algo que ya existe, pero debe tener elementos de mejora que antes no se han desarrollado.

Para presentar la idea usted debe describir las características que definen a la idea de negocio innovadora que ha creado, es decir deberá presentar los siguientes elementos:

- Describir a detalle de que se trata el producto o servicio que presenta en su idea de negocio.
- Identificar el factor innovador y diferenciador de su idea de negocio.
- ¿Existe otro producto o servicio similar en el mercado? Explicar cuál.
- Definir el tamaño de mercado de su idea de negocio.

Infografía

Usted deberá presentar la idea de negocio innovadora, a través de una infografía.

La infografía es una forma de comunicación visual que pretende representar, resumir y explicar un tema determinado, la infografía usa diferentes herramientas: textos, imágenes y formas.

En internet se pueden encontrar diferentes páginas web, que facilitan la realización de las infografías, por ejemplo:

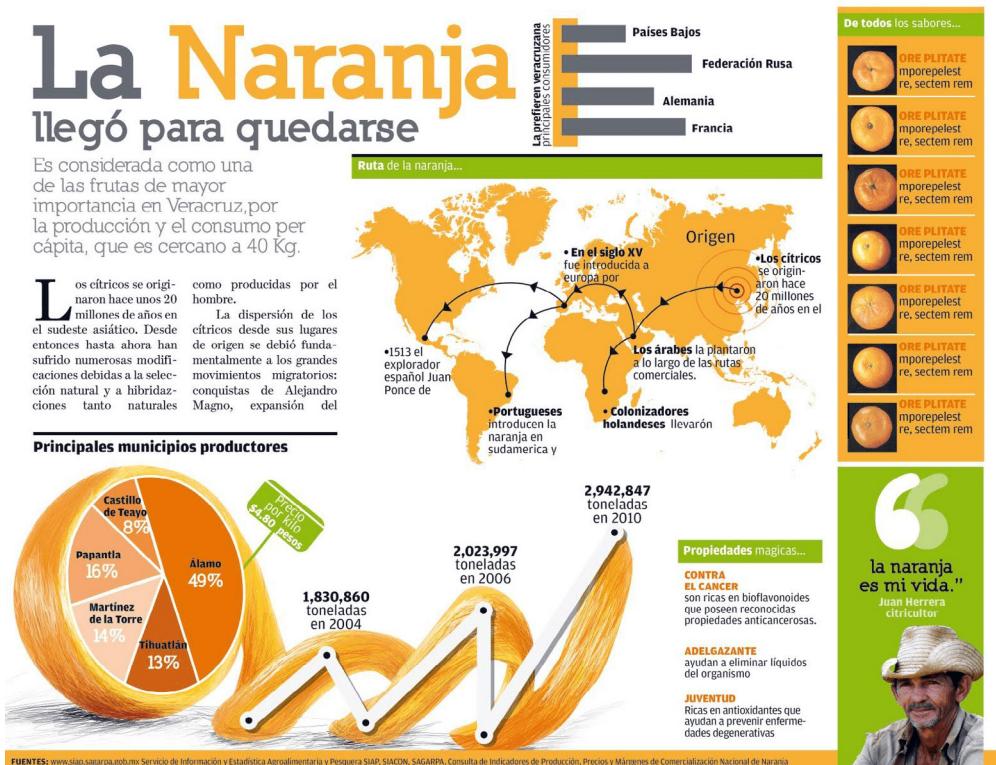
- Infogram
 - Piktochart
 - Easel
 - Canva

Ejemplo de infografía

A continuación, se presenta un ejemplo de infografía para que usted se pueda guiar y presente su idea de negocio innovador.

Figura 25.

Ejemplo de infografía



Nota. Tomado de enlace web

Ha finalizado el estudio de la segunda unidad, ahora es momento de resolver la siguiente autoevaluación para que refuerce su estudio sobre los temas señalados. Recuerde que si tiene alguna duda, puede comunicarse con su docente por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 2

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. Las fases del design thinking son:
 - a. Empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.
 - b. Empatizar, reconocer, idear, modelar y evaluar.
 - c. Empatizar, definir, comprender, propender, evaluar.
2. Para ser empático es necesario:
 - a. Observar, involucrarse, mirar y escuchar.
 - b. Conversar, preguntar e imaginar.
 - c. Observar, preguntar y predecir.
3. En la etapa de definición debemos analizar la información recopilada durante la fase de empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas:
 - a. Perspectivas.
 - b. Metas.
 - c. Estrategias.
4. La fase de definición exige:
 - a. Encontrar una frase que recoja las necesidades y deseos de los usuarios.
 - b. Identificar las características o variables del perfil del cliente.
 - c. Relacionar las necesidades de los usuarios con su perfil.
5. El tamaño de mercado es:
 - a. La cantidad de proveedores de mi producto.
 - b. La cantidad de clientes en un periodo determinado.
 - c. La cantidad de usuarios actuales de mi producto o servicio.

6. La creatividad es:
- a. Una ciencia que se generó en el siglo XIX
 - b. Un proceso que crea y busca diferentes alternativas para tomar una decisión, solucionar un problema o realizar una acción.
 - c. Una herramienta innovadora para crear ideas inusuales en un corto tiempo.
7. Las personas creativas tienen las siguientes características:
- a. Fluidez, flexibilidad, naturalidad.
 - b. Fluidez, flexibilidad, originalidad.
 - c. Fluidez, flexibilidad, claridad.
8. Una de las ventajas del brainstorming o lluvia de ideas es:
- a. Generar la mayor cantidad de ideas posibles sobre un tema determinado y basados en períodos específicos de tiempo.
 - b. Generar una cantidad determinada de ideas puntuales que pueden convertirse en productos o servicios.
 - c. Generar gran cantidad de ideas sobre diferentes temas en un tiempo récord.
9. El SCAMPER se considera:
- a. Una técnica que sirve para vender productos o servicios.
 - b. Una herramienta muy útil para diseñar modelos de negocio.
 - c. Una técnica de creatividad e ideación muy utilizada por los emprendedores.
10. Al momento de presentar una idea de negocio, es importante presentar:
- a. El factor innovador y diferenciador de la idea.
 - b. El precio del producto o servicio que pretende comercializar.
 - c. La competencia existente en el mercado.

[Ir al solucionario](#)



Semana 8



Actividades finales del bimestre

Apreciado estudiante: en esta semana se culmina el primer bimestre, donde ha podido conocer e involucrarse en el emprendimiento, conociendo metodologías ágiles y poniendo en práctica lo aprendido mediante la generación de ideas de negocio innovadoras.

Como actividades finales de esta semana se recomienda revisar todos los contenidos de las unidades 1 y 2, así como los recursos propuestos por el docente. Además, revisar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de prepararse para rendir la evaluación presencial.

¡Le deseo muchos éxitos!



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3

- Emplea la creatividad en la gestación de propuestas innovadoras.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Estimado estudiante, le invito a continuar adquiriendo nuevos conocimientos sobre emprendimiento en el segundo bimestre, durante esta semana se explicará el significado de prototipar, que es la cuarta fase de la metodología *design thinking*. Además, conocerá que es un prototipo y su importancia, podrá reforzar sus conocimientos revisando los videos propuestos para esta semana.

Unidad 3. *Design thinking: Prototipar*

Estimado estudiante continuando con el estudio de las fases del *design thinking*, abordaremos la fase conocida como prototipar, es la oportunidad de materializar la idea en un modelo inicial que servirá para validar con el usuario, consumidor o cliente.

El prototipo permite saber si procede o no la idea planteada, existen varias técnicas de prototipado que se analizarán con el fin de que usted se familiarice con este tema y al momento de elaborar un prototipo seleccione la mejor opción, considerando utilidad de uso, tiempos, costos, forma de presentación.

3.1. ¿Qué es un prototipo?

Figura 26.

Elementos protagonistas en la participación comunitaria



Nota. Vivvi Smak|shutterstock.com

Prototipar es el paso a seguir una vez que el emprendedor haya empatizado con el cliente, conozca el entorno, el mercado y haya aplicado alguna técnica de ideación.

Según Pérez-Martínez (2015), la palabra prototipo procede de la lengua griega que suma dos componentes:

- *Protos* = El primero.
- *Tipos* = modelo o tipo

Con este antecedente se puede afirmar que un prototipo es la primera versión, el primer modelo de un producto o servicio que será la base para el desarrollo de las siguientes versiones.

Antes de elaborar un prototipo para un producto o servicio, es aconsejable imaginar el producto en la mente, luego se lo debe dibujar, ya sea mediante el uso de un programa en el ordenador o con lápiz y papel con el objeto de ir

puliendo el producto y adecuando el mismo a satisfacer las necesidades del cliente, facilidad de transporte, tamaños de preferencia del cliente, etc.

Si es un diseño de un empaque o de un nuevo modelo se puede utilizar cartulina o material recicitable para hacer el primer demo, si es un alimento o una bebida se deberá elaborar diferentes pruebas e ir haciendo degustar el producto.

Una vez generado el prototipo, se debe poner a prueba el mismo, el testeo del producto permitirá conocer la aceptación o no que tiene el cliente e identificar los cambios a realizar.

Siempre al momento de que un cliente degusta, prueba, utiliza un prototipo genera percepciones las mismas que deben ser registradas mediante una ficha, grabaciones, etc.

Figura 27.

Pasos previos y posteriores al prototipado



Nota. Tomado de [mini guía: Una introducción al design thinking](#)

Nota importante: En muy pocos casos los prototipos se anulan al 100%, por ello, la importancia de empatizar, definir el problema y el entorno previamente.

Para reforzar el concepto de prototipo, se invita a observar el video disponible en YouTube denominado: [¿Qué es un prototipo?](#)

En este video se puede conocer de manera sencilla en que consiste un prototipo, es importante que revise este material, y observe que es algo posible de realizar. Conocer que es un prototipo, su importancia y ver algunos ejemplos de prototipos en el video, le ayudarán a realizar su proceso de aplicación: elaborando, testeando (validando) y mejorando el prototipo, que es una representación económica de cómo se verá el producto o servicio que usted ha ideado.

A continuación, se presenta un video disponible en YouTube sobre como [Aprender a prototipar](#).

El video presenta el objetivo de diseñar un prototipo, además muestra algunos tipos de prototipos existentes. Se recomienda apreciado estudiante considerar los aspectos de la ficha denominada "pre prototipo" que se encuentra en el video anteriormente citado: "Aprender a prototipar", donde se describen los factores básicos para generar un prototipo.

Es importante indicar que existen variadas formas y materiales para elaborar un prototipo:

- Dibujo a mano alzada.
- Dibujo utilizando programas de diseño.
- Formas de materiales moldeables (plastilina, arcilla, resina, etc.).
- Formas elaboradas con materiales reciclables. (cartón, cartulina, periódico, botellas plásticas, papel de reciclaje, etc.).

Muchos se preguntarán el tipo de uso que se le puede dar a un prototipo y entre las más importantes se detallan a continuación:

- Modo de prueba, previo a producir en serie.
- Modelo a ser exhibido en un concurso, congreso, evento especializado.
- Modelo que se desarrolla para conocer su comportamiento y poder ir mejorando en el proceso con base en la respuesta del usuario (software, aplicaciones).



Semana 10

En esta semana usted podrá conocer algunas técnicas de prototipado existentes como: prototipado en papel, prototipo físico, prototipo en impresora 3D, a medida que avanza el estudio usted podrá identificar cuál de estas técnicas aplicará para realizar el prototipo de su idea de negocio innovador. Recuerde que continúa trabajando con la misma idea que usted propuso al finalizar el primer bimestre.

3.2. Técnicas de Prototipado

Estimado estudiante, a continuación, se presentará las diferentes técnicas de prototipado, con el fin que conozca las distintas opciones de como un

emprendedor puede pasar de la idea a la acción con la elaboración del prototipo y sin invertir grandes cantidades de dinero.

- **Prototipado en papel**

Es una forma barata de hacer que las ideas sean más tangibles y fáciles de compartir. Se utilizan para compartir y evaluar las ideas de forma rápida durante el proceso de diseño (Osterwalder et al., 2014). La técnica consiste en hacer una representación de la idea a través de un dibujo y/o texto para que las otras personas lo puedan entender.

Se puede dibujar desde la interfaz de una aplicación móvil; la interfaz de una página web; un plano de una tienda, una oficina; hasta el diseño de un auto.

Figura 28.

Prototipo en papel de la pantalla de un teléfono celular



Nota. Tutatamafilm|shutterstock.com

- **Prototipo físico**

Según el Institute of Design at Stanford University (2010) un prototipo físico es hacer una representación física de la idea. Este prototipo debe ser volumétrico, es decir tiene largo, ancho y profundidad. Al principio, los prototipos físicos pueden estar hechos de todo tipo de materiales. Los prototipos físicos permiten que el emprendedor y los usuarios interactúen con la idea. Al construir una idea, se tiene el desafío de "construir para pensar" y así obtener conocimientos más profundos.

Para construir prototipos físicos es útil disponer de algunos materiales como: papel, cartulina, cartón, cinta adhesiva, notas adhesivas, cuerdas, pegamento, plastilina y otros materiales de oficina o reciclables. Una vez que se cuente con estos materiales se puede empezar a construir el prototipo.

En la Figura 28, se puede observar el prototipo de unas gafas de realidad virtual, que han sido elaboradas a partir de cartón y una cuerda.

Figura 29.

Elementos protagonistas en la participación comunitaria



Nota. ShowMeHowTofly/shutterstock.com

- **Prototipo en impresora 3D**

De acuerdo a Bland y Osterwalder (2020):

Utilizando una impresora 3D, se puede obtener un prototipo en tres dimensiones que antes ha sido diseñado en un computador.

Los prototipos básicos pequeños pueden ser menos costosos que los prototipos grandes impresos en una impresora 3D.

Figura 30.

Elementos protagonistas en la participación comunitaria



Nota. ilterriorm|shutterstock.com



Semana 11

Estimado estudiante, durante esta semana continuamos revisando algunas técnicas de prototipado como: storyboard, actuación o dramatización, diagrama de flujo, plano de servicio, maqueta de servicio, prototipado de apps y páginas web. Como se explicó la semana anterior usted podrá identificar cuál de estas técnicas o de las que se explicaron la semana anterior. Usted aplicará para realizar el prototipo de su idea de negocio innovadora, recuerde que continúa trabajando con la misma idea que propuso al finalizar el primer bimestre.

- ***Storyboard***

De acuerdo a Kelley y Kelley (2013):

El *storyboard* es una técnica para prototipar servicios. Los creadores de películas de Hollywood y los animadores de Pixar la usan para representar la secuencia de una escena.

El *storyboard* consiste en dibujar a mano cada paso de la prestación del servicio y cada elemento de la experiencia del cliente como si fuera un cómic, mostrando a través de escenas la secuencia del servicio y el diálogo. No se preocupe si no tiene habilidad para dibujar: los dibujos sencillos están bien. Lo importante es pensar en los pasos y comenzar a hacer tangible su idea o la experiencia.

Figura 31.

Storyboard de un padre y su hija en el cine



Nota. Tomado de Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales-Pontificia Universidad Católica de Chile (2018).

En la figura anterior se observa un *storyboard* dibujado a mano, en él se muestra a un padre y a una hija en el cine. A través de seis escenas se describe la compra de entradas y de un *snack*. En las dos primeras escenas se representa al padre e hija comprando las entradas para el cine y en el cuarto y quinto cuadro se puede visualizar la compra del *snack*.

■ Actuación o dramatización

La actuación permite simular una situación en particular. El emprendedor junto con su equipo puede simular la utilización del producto o servicio. Esta técnica se utiliza para prototipar servicios como: atención al cliente, servicio posventa, cuidados médicos, etc. (Knapp, Zeratsky, y Kowitz, 2016).

En el siguiente extracto de la película *El Fundador*, dirigida por Lee-Hancock (2016), se ejemplifica cómo los hermanos McDonald's, prototiparon la cocina de sus restaurantes. Además, en la Figura 32, puede ver el prototipo de la cocina.

Figura 32.

Prototipo de la cocina del restaurante McDonald's



Nota. Tomado de Lee-Hancock, 2016.

Apreciado estudiante, como pudo observar en el video, el prototipo de la cocina fue dibujado en una cancha de tenis, donde se trazó la distribución. En esta dramatización intervinieron los trabajadores del restaurante, hicieron como si estuvieran trabajando en una cocina real, simulaban cocinar, se movían de un lado a otro. Todo esto ocurrió bajo la vigilancia de los hermanos McDonald's, quienes lograron identificar las fallas en el diseño de su cocina para posteriormente implementar las mejoras correspondientes.

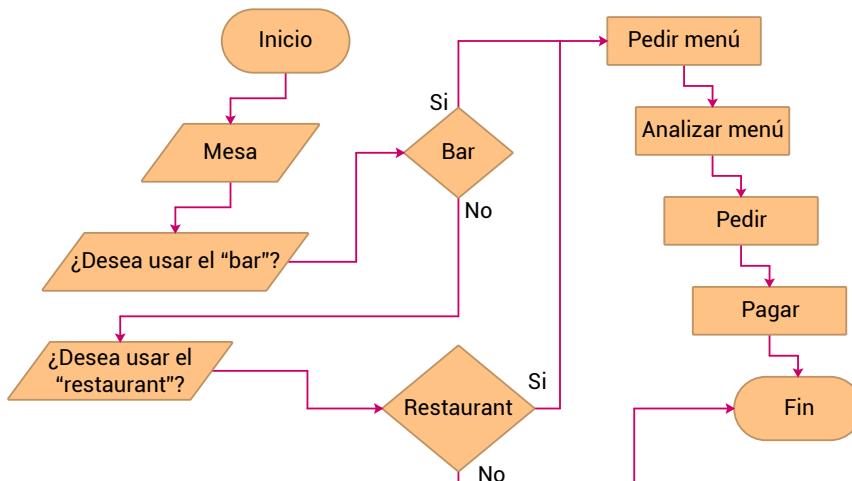
- **Diagrama de flujo**

Al través del diagrama de flujo, también conocido como flujograma de procesos, se puede prototipar un servicio. Un diagrama de flujo es una representación gráfica donde se explica de forma secuencial el proceso del servicio.

En la Figura 33 a través de un diagrama de flujo, se explican los pasos que un cliente de un bar-restaurante realiza desde que ingresa hasta que paga.

Figura 33.

Diagrama de flujo de servicio al cliente de un bar-restaurante



Nota. Tomada de Mis algoritmos (s.f.)

- **Plano de servicio (*service blueprinting*)**

A través de la herramienta plano de servicio se puede prototipar un servicio. Esta herramienta permite visualizar los procesos y especificaciones que conllevan su prestación, ya que gracias a ellos se logrará identificar como deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan esas interacciones (Perez-Savelli y Quiñones, 2015).

De acuerdo a Martínez (2019):

Los componentes del plano de servicio o *blueprinting* son:

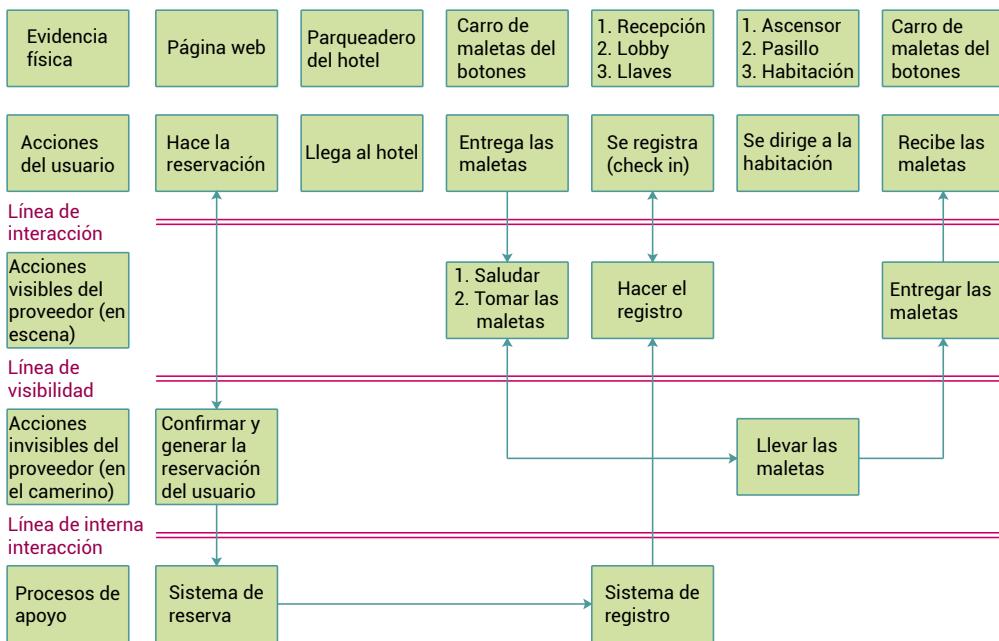
- Acciones del usuario: Los pasos seguidos por el usuario que recibe el servicio.
- Acciones visibles del proveedor: Puntos de contacto visibles con el proveedor.
- Acciones invisibles del proveedor: Todo lo que ocurre debajo de la línea de visibilidad, un ejemplo es una llamada telefónica, esta es una acción entre un proveedor y el cliente, pero no se ven el uno al otro en su respectivo entorno.

- Procesos de apoyo: La “línea interna de interacción” que separa a los usuarios de los procesos de soporte. Estas son todas las actividades llevadas por otras personas diferentes al proveedor necesarias para la prestación del servicio.
- Evidencia física: Son todos los elementos tangibles expuestos a los usuarios y que pueden influir en la percepción del servicio.

A continuación, se presenta el ejemplo del plano de servicio o *blueprint* de un hotel:

Figura 34.

Plano de servicio o blueprint de un hotel



Nota. Tomado de Martínez, 2019.

- **Maqueta de un servicio**

Consiste en hacer la recreación de un espacio o de un escenario a través de una maqueta, es decir a escala. Se la puede realizar con materiales reciclables e incorporando legos u otras figuras que simulen a las personas que intervienen en un servicio.

Figura 35.
Maqueta de un servicio



Nota. Tomado de Centros educativos San Cristóbal (s.f.)

- **Prototipado de apps y páginas web**

No solo se pueden prototipar las apps (aplicaciones) y páginas web a través del prototipado en papel, también se puede utilizar el prototipado digital. Este tipo de prototipado consiste en utilizar herramientas que no requieren conocimientos de programación. Si usted desea prototipar apps puede utilizar: Marvel, Proto.io, JustinMind, etc., algunas son gratuitas y otras son de pago.

Usted también puede prototipar páginas web sin necesidad de saber programar, ni ingresar líneas de código. Las herramientas más utilizadas son InVision, Ninja Mock, Justinmind, etc.

Ha finalizado el estudio de la cuarta unidad, ahora es momento de resolver la siguiente autoevaluación para que refuerce su estudio sobre los temas señalados, recuerde que, si tiene alguna duda, puede comunicarse con su docente por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 3

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. La fase del design thinking que se desarrolla antes de la fase de prototipar es:
 - a. Empatizar.
 - b. Evaluar el prototipo.
 - c. Idear.

2. Un prototipo sirve para:
 - a. Empezar a vender el producto.
 - b. Vender rápido y ganar más dinero.
 - c. Mostrar la idea y validarla.

3. Un prototipo es la base para:
 - a. Diseñar siguientes versiones.
 - b. Diseñar productos finales.
 - c. Desarrollar un plan de negocio.

4. Previo a prototipar el emprendedor debe:
 - a. Conocer el entorno e identificar bien el problema.
 - b. Tener información general y tener contactos.
 - c. Prepararse y tener un título universitario.

5. Para prototipar es importante:
 - a. Tener el material exacto del que se va a desarrollar el producto.
 - b. Poseer cualquier tipo de material que se adapte o acople a lo que se desea desarrollar.
 - c. Tener conocimientos de diseño y estar debidamente autorizados.

6. La técnica de prototipado en papel consiste en hacer una representación de la idea a través de:
 - a. Distintos materiales con la finalidad de obtener un producto físico.
 - b. Una actuación, en la que interviene el equipo emprendedor.
 - c. Un dibujo y/o texto para que las otras personas la puedan entender.
7. Las técnicas de prototipado sirven para:
 - a. Buscar inversores.
 - b. Mejorar los productos o servicios.
 - c. Establecer alianzas estratégicas.
8. Para prototipar un servicio puede utilizar las siguientes herramientas:
 - a. Marvel, Proto.io, JustinMind, InVision, Ninja Mock
 - b. Storyboard, la actuación, diagrama de flujo, plano de servicio o la maqueta de un servicio.
 - c. prototipo en papel, prototipo físico, prototipado digital.
9. El prototipo físico consiste en:
 - a. Diseñar en un papel la idea o solución.
 - b. Utilizar plataformas digitales para representar la idea.
 - c. Hacer una representación física de la idea.
10. El plano de servicio permite:
 - a. Identificar los puntos de contacto visibles con el proveedor
 - b. Visualizar los procesos y especificaciones que conllevan la prestación de un servicio.
 - c. Calcular el espacio y puntos exactos del servicio.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 2

- Comprende las necesidades de los actores de su entorno y genera y valida soluciones consecuentes con sus realidades.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 12 y 13

Estimado estudiante, durante las semanas 12 y 13, revisaremos la quinta fase de la metodología *design thinking* que se refiere a validación o evaluación. Es muy importante que esta fase sea desarrollada de manera correcta, ya que nos ayudará a evaluar la idea de negocio innovadora y el prototipo realizado desde el punto de vista de los clientes. En esta fase conoceremos qué ajustes debemos hacer a la idea y prototipo en función de los requerimientos del cliente que será quien compre su producto o servicio. Le sugiero aplicar las técnicas de validación propuestas, y aplicar las recomendaciones de los clientes potenciales, elaborando un nuevo prototipo mejorado.

Unidad 4. Design thinking: validación

Figura 36.

Validación con el cliente



Nota. Tomado de Natalia Smuriakova|vecteezy.com

La validación o evaluación es la etapa final del *design thinking*, es importante su realización para conocer el criterio del usuario o cliente seleccionado con el fin de potenciar el producto, modificarlo, etc.

Depende de la seriedad y buena organización al momento de recopilar la información de los resultados de las opiniones obtenidas en cada una de las iteraciones con el futuro usuario, cliente o consumidor.

Se recuerda y aconseja no validar los productos con personas conocidas para que nos den las respuestas sin comprometer sentimientos o apegos personales hacia el emprendedor.

4.1. ¿Qué es validar o evaluar?

Validar o evaluar consiste en obtener el criterio de los posibles usuarios del prototipo creado, en esta fase de manera indirecta se empatiza con el cliente y con ello se obtiene información primaria que permite identificar en algunos casos que la solución es correcta, que el problema ha sido bien identificado.

Al momento de entregar el prototipo a una persona o grupo de personas las mismas deben entender los beneficios que genera el nuevo producto o la innovación realizada en el diseño, pero sin que el creador o dueño de la idea se los explique, en esta fase el emprendedor debe ser muy observador y hablar lo estrictamente necesario.

Se aconseja inclusive si el cliente o usuario autoriza que se grabe la reunión para luego volver a revisar y ver inclusive detalles que se pasan por alto en ese momento por la dinámica que se debe llevar a cabo. Si se procede de esta forma permitirá una evaluación valedera y que aporte a la mejora continua.

En esta fase los criterios son muy valiosos y mientras más sinceros sean los comentarios o preguntas generan mayor aporte al perfeccionamiento. Por ello, el emprendedor debe estar preparado para recibir la retroalimentación sin ánimo de ofenderse u ofuscarse porque no aprueben su idea o la critiquen.

Muchas veces la validación muestra inconsistencias o incoherencias que se desarrollan desde la definición del problema o el desconocimiento de

la necesidad del cliente o consumidor por la poca seriedad que le ponen algunos emprendedores.

Para evaluar un prototipo lo mejor es hacer la evaluación directamente con el usuario y en su entorno, con el objeto que el cliente se sienta cómodo o en su hábitat cotidiano y reaccione de manera espontánea.

En la validación de un producto o servicio es muy importante se prepare el escenario en el que se desarrollará la demostración del producto o servicio.



Nota importante: No es aconsejable que el proceso de evaluación del prototipo lo realicen personas conocidas, por el peligro que genere una evaluación emocional que no aporte a la mejora del producto o servicio.

Para reforzar el tema de validación, se invita a observar el video disponible en YouTube denominado: [¿Cómo validar tu idea de negocio?](#)

En este video se puede ver como usando una página web del producto se puede validar si un producto le interesa o no en el mercado. El uso de esta forma de validación es de bajo costo. Estimado estudiante, este video le será de utilidad al momento de validar su idea, ya que le permitirá idear diferentes formas de validar su producto utilizando páginas web, redes sociales y la tecnología que tenemos a nuestro alcance.

A la hora de validar un servicio es muy poca la información que se encuentra sobre validar es por ello que recomendamos se revise el siguiente video: [Validar un servicio](#).

En este video se analiza los factores a considerar para saber si se valida o no el servicio que se plantea un emprendedor.

Estimado estudiante, con el contenido de este video usted tiene otra opción para poder validar sus ideas y prototipos innovadores.

4.2. Técnicas de validación de ideas

La validación de los prototipos debe realizarse con los usuarios, de una manera presencial u online. Si la validación se la hace presencialmente se

puede utilizar las entrevistas con los usuarios. En cambio, si es la última, se puede utilizar las redes sociales o páginas web.

Entrevistas con usuarios

Las entrevistas con los usuarios ayudan a recopilar opiniones y a obtener retroalimentación (*feedback*) de su prototipo. La clave está en realizar preguntas que motiven a que las personas expresen su opinión acerca del prototipo. Además, es importante que准备 un guion de entrevista. En el apartado: ¿Cómo validar la idea?, se muestran algunas preguntas que puede realizarle al usuario.

Validación a través de redes sociales

Para realizar este tipo de validación debe emplear redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp. Basta con subir una foto de su prototipo a través de publicaciones o estados para conocer la aceptación de las personas, estas empezarán a darle al botón "Me encanta", "Me gusta" o "Me enfada", si por ejemplo la foto ha sido subida en Facebook.

Otra forma de validar en redes sociales es por medio de anuncios. Usted puede pagar desde 5 dólares en adelante para que su publicación o estado sea dirigida a un público específico que podría estar interesado en su idea.

Página de aterrizaje o *landing page*

Según Osterwalder et al. (2014):

Una página de aterrizaje es una única página web que describe una propuesta de valor o algunos aspectos de ella. Se invita al visitante a realizar una llamada a la acción que permita validar una o más hipótesis. El principal instrumento de aprendizaje es la tasa de conversión del número de personas que entra en el sitio y los visitantes que realizan la llamada a la acción (por ejemplo, registrarse con correo electrónico o una compra simulada).

El objetivo de una página de aterrizaje es validar una o más hipótesis, no reunir emails o vender, por más que sea una consecuencia positiva del experimento.

Para generar tráfico hacia una página de aterrizaje se utiliza anuncios, redes sociales u otros canales. Hay que asegurarse de dirigirse a los clientes objetivos, no a cualquiera.

4.3. ¿Cómo validar la idea?

Para validar o probar el prototipo se puede emplear una entrevista con el usuario.

De acuerdo a la mini guía: *Una introducción al design thinking*, del Institute of Design at Stanford University (n.d.) y a Knapp, Zeratsky y Kowitz (2016), se puede utilizar el siguiente procedimiento:

1. Presentar el prototipo al usuario. Este sería el principio "muéstralos, no lo digas". Es decir, se le debe entregar el prototipo al usuario y observar cómo interactúa con el mismo. No se debe explicar cómo funciona el prototipo.
2. Observar activamente. Observe como la persona manipula o usa (o mal usa) el prototipo. No lo corrija si lo está haciendo de manera incorrecta, solo observe.
3. Pedir que el usuario vocalice mientras vive la experiencia. Esto consiste en solicitarle al usuario que piense en voz alta mientras interactúa con el prototipo, con la finalidad de saber lo que está pensando.

Según Knapp, Zeratsky y Kowitz (2016) el entrevistador debería hacerle preguntas al usuario, para ayudar a que piense en voz alta:

- ¿Qué es?
- ¿Para qué sirve?
- ¿Qué te parece eso?
- ¿Qué crees que va a hacer?
- ¿Qué piensas al verlo?
- ¿Qué te esperas?
- ¿Qué harías a continuación? ¿Por qué?

"Pensar en voz alta hace de la entrevista un formato muy potente. Ver dónde los clientes se atascan y dónde no tienen problemas con el prototipo es útil, pero escuchar sus pensamientos durante el proceso es impagable" (Knapp et al., 2016).

4. Hacer un breve resumen. Para terminar la entrevista, el entrevistador debe hacer unas cuantas preguntas a modo de resumen, estas son algunas de ellas:

- ¿Qué te ha gustado del producto?
- ¿Qué no te ha gustado?
- ¿Cómo le describirías el producto a un amigo?

Si te concedieran tres deseos para mejorar el producto: ¿qué pedirías?

Otro aspecto importante en esta etapa es saber cómo documentar las pruebas (validaciones) que se realice con los usuarios, para ello se puede:

- Tomar notas
- Grabar el audio
- Grabar con cámara de video
- Tomar fotografías



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, una vez que ha generado su idea innovadora y su prototipo es hora de darlo a conocer al usuario o cliente. Le recomiendo llenar lo siguiente:

Idea innovadora

Prototipo: (Ubicar la foto del prototipo desarrollado)



Validación del prototipo: Según el tipo de idea innovadora o prototipo de un producto o servicio debe elaborar un cuestionario para desarrollar la validación, para ello en este caso se sugiere

- ¿Qué es?

- ¿Para qué sirve?

- ¿Qué te parece este producto?

- ¿Cómo crees que funciona?

- ¿Qué piensas al verlo?

- ¿Qué esperas del prototipo?

- ¿Qué le modificarías?

- ¿Por qué?

Hacer un breve resumen. Para terminar la entrevista, se debe hacer unas cuantas preguntas a modo de resumen, estas son algunas de ellas:

- ¿Qué te ha gustado del prototipo?

- ¿Qué no te ha gustado?

- ¿Cómo le describirías el prototipo a un amigo?

Si te concedieran tres deseos para mejorar el prototipo: ¿Qué pedirías?

1. _____
2. _____
3. _____

Importante: Revise nuevamente el apartado: ¿cómo validar la idea?, y prepárese para hacer la validación con los usuarios. Es importante que seleccione las preguntas que les realizará previamente. Se recomienda mínimo se realice la validación con 10 usuarios o clientes. La retroalimentación de esta actividad se realizará a través del foro académico planificado por el docente.

Ha finalizado el estudio de la quinta unidad, ahora es momento de resolver la siguiente autoevaluación para que refuerce su estudio sobre los temas señalados, recuerde que, si tiene alguna duda, puede comunicarse con su docente por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 4

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. Para validar el producto es mejor si el usuario es:
 - a. Conocido, la relación existente entre el emprendedor y el validador generará respuestas imparciales.
 - b. Desconocido, para que la retroalimentación sea dicha sin miedo y sea más apagada a la realidad.
 - c. Familiar, con el fin de que le ponga atención y dedique tiempo al proceso de validación.
2. Al momento de validar un producto es importante:
 - a. Explicar cada detalle del producto al usuario.
 - b. Incluir un manual del producto para que sepa exactamente el producto y no se demore en la validación.
 - c. Permitir revisar el producto de manera detallada y luego hacer preguntas para conocer el criterio generado luego del uso.
3. Luego de la validación del prototipo se debe:
 - a. Considerar todas las recomendaciones de los usuarios.
 - b. Dejar pasar las observaciones, si los que evalúan no son expertos.
 - c. Desechar la idea y preparar una nueva idea.
4. En la fase de validación:
 - a. Se vuelve a empatizar con el usuario de manera indirecta.
 - b. Se determina el problema que satisface.
 - c. Se identifica al usuario.
5. La fase de validación se encuentra:
 - a. Luego de la fase de ideación.
 - b. Antes de la fase de empatizar.
 - c. Después de prototipar.

6. Las entrevistas con los usuarios ayudan a:
 - a. Validar su idea de negocio a través de las redes sociales.
 - b. Obtener datos numéricos para tomar decisiones.
 - c. Recopilar opiniones y obtener retroalimentación de su prototipo.
7. El objetivo de una página de aterrizaje es:
 - a. Reunir mails o vender.
 - b. Validar una o más hipótesis.
 - c. Generar tráfico web con anuncios.
8. En redes sociales se puede validar a través de:
 - a. Datos, entrevistas, encuestas.
 - b. Notas, audio, fotos.
 - c. Publicaciones, estados, anuncios.
9. Pedir que el usuario vocalice mientras vive la experiencia, consiste en:
 - a. Solicitarle al usuario que piense en voz alta mientras interactúa con el prototipo.
 - b. Solicitarle al usuario que lea las instrucciones del prototipo.
 - c. Solicitarle al usuario que escriba acerca del prototipo.
10. El principio "muéstralо, no lo digas" consiste en:
 - a. explicar al usuario cómo funciona el prototipo.
 - b. Observar cómo el usuario interactúa con el prototipo.
 - c. Mostrar y explicar el prototipo al usuario.

[Ir al solucionario](#)



Apreciado estudiante, finalizando el estudio de la materia Emprendimiento, le motivamos a perseverar en su idea de negocio propuesta, o aplicar la metodología aprendida para generar nuevas ideas de negocio, que se conviertan en emprendimientos rentables. Para ello, es necesario conocer la importancia que tiene el saber comunicar las ideas, le invito a revisar la unidad 5.

Unidad 5. Comunicando nuestras ideas

5.1. Importancia de comunicar la idea innovadora

Figura 37.

Comunicar la idea *elevator pitch*



Nota. Tomado de vecteezy.com

Toda idea de negocio y emprendimiento necesita atraer recursos generalmente financieros y convencer a diferentes tipos de actores del entorno como: posibles inversionistas para que apoyen su proyecto emprendedor, socios estratégicos para establecer alianzas, clientes potenciales y proveedores. Para esto es necesario que usted conozca como se debe comunicar correctamente la idea y así lograr la atención requerida.

A la hora de planificar la comunicación de la idea de negocio innovadora, es clave tener en cuenta el objetivo y la audiencia: ¿a quién vamos a comunicar y qué queremos conseguir? En función de la respuesta se pondrá énfasis en ciertos aspectos, por ejemplo:

- Presentar ante inversores para captar financiación, requerirá explicar bien la idea innovadora y sus características de mercado y financieras.
- Presentar a un potencial cliente para conseguir ventas requerirá énfasis en las ventajas del producto o servicio.

Además de adaptar el contenido de lo que se comunica, también se debe considerar el formato, el lenguaje que se utiliza y las formas.

Estimado estudiante, para complementar el estudio de este apartado, se solicita leer detenidamente el capítulo 9: Presentación del proyecto, del texto básico de Adán y González (2015) de la página 152 a la 166.



Semana 15

Apreciado estudiante, una de las técnicas conocidas para poder comunicar adecuadamente la idea de negocio se denomina "*elevator pitch*". A continuación, podrá explorar a detalle en que consiste, le recomiendo revisar los videos propuestos con el fin de que realice un excelente *elevator pitch* de su idea de negocio.

5.2. Elevator Pitch de la idea innovadora

El "*elevator pitch*" sirve para captar la atención del receptor en muy poco tiempo.

Origen: imagina que subes a un ascensor y te encuentras con una persona clave para ti (un inversor, un posible cliente). ¿Qué puedes decirle en el tiempo que dura el trayecto del ascensor para captar su atención y conseguir una reunión más larga sobre tu proyecto?

La clave es generar interés en el producto o servicio y confianza en la persona, no pretenda explicar todo el proyecto. La duración puede variar entre 3 y un máximo de 5 minutos.

Lo que se requiere transmitir es confianza en el proyecto y en la persona que lo está presentando, por lo tanto, se debe considerar lo siguiente:

- Los primeros 5 segundos son claves para captar la atención: piensa un inicio potente. Se sugiere se empiece con una pregunta o un dato importante del tema a tratar.
- El discurso debe ser claro, conciso, y asegúrese de que cualquiera que no conozca el proyecto o el sector entienda de que se trata.
- Bien articulado y estructurado, cuente una pequeña historia con una lógica, fácil de seguir.
- Muestre su entusiasmo y pasión.
- Prepare un guion para que sea fácil de memorizar y creíble para quien lo va a escuchar.
- No debe leer, debe hablar o dar el discurso de manera fluida.
- Utilice datos o estadísticas que respalden la información que se comparte con el receptor (posible cliente o inversor).

Para reforzar el conocimiento de cómo elaborar un *elevator pitch*, le invito a revisar los siguientes videos disponibles en YouTube, que serán de mucha utilidad para que usted desarrolle su propio elevator pitch.

Video 1: [Comunicando tu idea /pitch](#)

En este video se explica la importancia de comunicar la idea, los elementos mínimos de un *elevator pitch* y algunas sugerencias para la presentación de su *elevator pitch*.

Video 2: [Ejemplo de elevator pitch para presentarte tú o un proyecto](#)

En el video se muestra un ejemplo de como elaborar un *elevator pitch*.

A continuación, estimado alumno, se comparte un esquema que sirve para desarrollar su guion y hacer su *elevator pitch*:

Saludo inicial
¿Quién eres y qué presentas?
Pregunta o dato impactante
¿Cuál es el producto / servicio ofrecido?
¿Cuál es el problema /necesidad social no satisfecha que tu producto/ servicio / aborda directa o indirectamente? Utilizar datos

Quién es el cliente potencial o usuario final

¿Por qué es importante para el cliente final y cuál es el beneficio social e impacto esperado?

¿Cuál es el elemento innovador y diferenciador de tu producto o servicio?(Idea innovadora)

Cierre: ¿Qué esperas de tu audiencia?

Recuerde que el tiempo es corto, así que intenta responder cada punto de forma clara y concisa.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Resuelva el siguiente crucigrama de acuerdo a los contenidos de la unidad 6.

Horizontal	Vertical
1. Actor del entorno a quien se quiere convencer	2. Técnica para comunicar tu idea
3. Habilidad de un buen comunicador	6. Información de respaldo y que brinda confianza a la audiencia
4. A quién se va a comunicar la idea.	8. Lo que va a escribir el emprendedor previo al <i>pitch</i>
5. Lo que se va a vender	
7. A lo que da solución la idea de negocio	
9. Lo que va a decir el emprendedor en el <i>elevator pitch</i>	

Ha finalizado el estudio de la sexta unidad, ahora es momento de resolver la siguiente autoevaluación para que refuerce su estudio sobre los temas señalados, recuerde que, si tiene alguna duda, puede comunicarse con su docente por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 5

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. Inteligencia escénica es:
 - a. la capacidad de escuchar a los demás.
 - b. la capacidad de ponernos en el nivel de los demás y en su entorno.
 - c. la capacidad con la que debes conectar con la audiencia y captar su interés.
2. Para seleccionar a la persona que va a presentar el proyecto se debe considerar el siguiente criterio:
 - a. actitud verbal, manejo correcto del lenguaje.
 - b. actitud de ganador y conocimiento técnico.
 - c. habilidad para interpretar las señales de la audiencia.
3. Comunicar la idea innovadora es importante porque:
 - a. otros deben conocer las ideas que proponemos.
 - b. permite convencer a diferentes tipos de actores del entorno.
 - c. permite tener un nicho de mercado en crecimiento.
4. Para comunicar las ideas debemos tener en cuenta:
 - a. qué tipo de idea es.
 - b. el formato, el lenguaje que utilizamos y las formas.
 - c. el resultado que esperamos obtener con la idea.
5. El storytelling es:
 - a. una forma de generación de ideas.
 - b. una herramienta para investigar al cliente.
 - c. un recurso para comunicar mediante relatos.

6. Al momento de planificar la comunicación del proyecto es importante:
 - a. tener en cuenta el objetivo y la audiencia.
 - b. tener en cuenta los recursos financieros con los que dispone
 - c. tener en cuenta los costos del proyecto.
7. El elevator pitch es:
 - a. una herramienta que sirve para captar la atención del receptor en corto tiempo.
 - b. una herramienta que sirve para desarrollar habilidades para idear nuevas e innovadoras ideas de negocio.
 - c. una herramienta que sirve para representar a través de imágenes y formas.
8. ¿Por qué es importante en un elevator pitch utilizar datos y estadísticas?
 - a. porque permite tener un conocimiento básico de la idea.
 - b. porque da seguridad y confianza a la audiencia.
 - c. porque permite generar interés en el cliente.
9. El elevator pitch tiene una duración entre:
 - a. 5 a 10 minutos.
 - b. 3 a 5 minutos.
 - c. 2 a 6 minutos.
10. En el cierre del elevator pitch debe preguntar:
 - a. ¿Qué requiere la audiencia?
 - b. ¿Qué se debe tener en cuenta para comercializar?
 - c. ¿Qué esperas de tu audiencia?

[Ir al solucionario](#)



Actividades de finales del bimestre

Apreciado estudiante, hemos culminado con éxito la materia Emprendimiento. Ahora usted posee nuevos conocimientos, una idea de negocio innovadora y un prototipo validado, además está en la capacidad de comunicar su idea a diferentes receptores como: inversionistas, proveedores, clientes, etc.

Le invitamos nuevamente a perseverar en su idea de negocio o generar nuevas ideas innovadoras que se conviertan a mediano o largo plazo en empresas sostenibles.

"Hay muchas razones por las que empezar una empresa, pero solo una buena, una legítima: cambiar el mundo"

PHIL LIBIN

Como actividades finales de esta semana se recomienda revisar todos los contenidos de las unidades 3, 4 y 5, así como los recursos propuestos por el docente. Además, revisar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación presencial.

¡Le deseamos muchos éxitos!



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Las habilidades blandas que todo emprendedor debe tener y que son las más difíciles de adquirir, pero las más importantes son: liderazgo, productividad, trabajo en equipo, ventas, comunicación, resiliencia y empatía.
2	b	Una de las habilidades que debe poseer el emprendedor es la comunicación, ya que tendrá que vender su idea a los clientes, convencer a inversores, negociar con proveedores, por ende, una buena comunicación es importante.
3	a	Un emprendedor debe tener la habilidad de comunicación, debe ser capaz de trasladar el mensaje adecuado en el momento adecuado.
4	b	Para empezar a trabajar en equipo lo primordial es que, todos los miembros del equipo tengan claro el objetivo en común, es decir que quieren lograr, para todos contribuir al objetivo.
5	b	Ya que sin las personas que conforman el equipo, no podría existir.
6	c	Actualmente el concepto de liderazgo ha cambiado, el líder no solo espera lograr el objetivo exitosamente, hoy en día se preocupa por lograr la modificación de la conducta y fortalecer las competencias de los integrantes del equipo.
7	c	El emprendedor como se ha definido por varios actores, es un individuo que organiza, gestiona y asume el riesgo de una empresa.
8	a	Las etapas del trabajo en equipo son: conocerse entre los miembros del equipo, integración, productividad y evaluación o desintegración.
9	b	El emprendimiento dinámico es aquel que tiene un crecimiento rápido, rentable y sostenible, teniendo un nivel de ventas representativo después de una década. Ejemplo: Facebook.
10	b	El emprendimiento social como su nombre mismo lo señala, se da cuando el beneficio que se busca es principalmente para la comunidad y contribuir al desarrollo social.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El design thinking se basa en 5 fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.
2	a	La empatía es la primera fase del design thinking, para ser empático es necesario: 1. Observar: mirar a los usuarios y sus comportamientos. 2. Involucrarse: generar una conversación. 3. Mirar y escuchar: combinar la conversación y el compromiso.
3	a	La etapa de definición es la segunda en el proceso del design thinking, se da cuando analizamos la información recopilada durante la fase de empatía, para quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas.
4	a	La fase de definición es un arte difícil de aplicar, que exige: encontrar una frase que recoja las necesidades y deseos relevantes del usuario, sintetizar el espacio de acción del problema, y generar ideas innovadoras que solucionen el problema identificado.
5	b	El tamaño de mercado es la cantidad de clientes, en un periodo determinado, en un área geográfica concreta.
6	b	La creatividad según Edwar De Bono (1994), es el proceso de crear y buscar diferentes alternativas para tomar una decisión, solucionar un problema o realizar una acción.
7	a	Las características principales de las personas creativas son: fluidez: capacidad para producir diversas ideas en respuesta a una necesidad, flexibilidad: capacidad para analizar un mismo tema desde diferentes perspectivas, originalidad: capacidad para generar respuestas inusuales ante un problema.
8	b	El brainstorming, es la técnica de generación de ideas inusuales por la forma como el participante produce las ideas presionado por el cronómetro. Se utiliza para generar la mayor cantidad de ideas posibles sobre un tema determinado y basados en periodos de tiempo específicos.
9	c	El SCAMPER es una técnica de ideación muy utilizada por los emprendedores para la ideación o innovación de un producto o servicio que satisfaga una necesidad en el mercado.
10	a	Cuando se va a presentar una idea de negocio, lo más importante es resaltar el factor innovador y diferenciador de la idea, es decir lo que la hace diferente de la competencia o de los productos existentes en el mercado.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La metodología design thinking se desarrolla a través de 5 fases: 1. Empatizar, 2. Definir, 3. Idear, 4. Prototipar y 5. Evaluar. Por lo tanto, la etapa que se desarrolla antes de prototipar es idear.
2	c	Realizar un prototipo es la oportunidad de materializar la idea en un modelo inicial que servirá para validar con el usuario, consumidor o cliente.
3	a	Un prototipo es la primera versión o el primer modelo de un producto o servicio que será la base para el desarrollo de las siguientes versiones
4	a	Antes de prototipar el emprendedor debió haber empatizado con el cliente, es decir conocer el entorno, el mercado y haber aplicado alguna técnica de ideación.
5	b	Para realizar un prototipo o prototipar es importante poseer cualquier tipo de material que se adapte o acople a lo que se desea desarrollar.
6	c	El prototipado en papel consiste en hacer una representación de la idea a través de un dibujo y/o texto para que las otras personas lo puedan entender.
7	b	Las técnicas de prototipado sirven para mejorar los productos o servicios, ya que a medida que se va construyendo se puede ir identificando elementos que antes no se habían identificado.
8	b	Para prototipar un servicio las técnicas o herramientas que puede utilizar son: storyboard, la actuación, diagrama de flujo, plano de servicio o la maqueta de servicio.
9	c	El prototipo físico consiste en hacer una representación física de la idea, este prototipo debe ser volumétrico, es decir tiene largo, ancho y profundidad.
10	b	El plano de servicio permite visualizar los procesos y especificaciones que conllevan su prestación, ya que gracias a ellos se logrará identificar como deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Cuando se realiza validación de una idea, un prototipo o un producto, es mejor si el usuario o los usuarios o quienes se consulta son desconocidos, ya que la retroalimentación está más apegada a la realidad y sin compromisos.
2	c	Cuando se valida un producto es importante primero permitir que el usuario a quien se está entrevistando o consultando, pueda revisar el producto de manera detallada y luego hacer preguntas para conocer el criterio generado luego del uso.
3	a	Después de realizar el proceso de validación se debe, considerar todas las recomendaciones de los usuarios para aplicarlas a la idea, prototipo o producto.
4	a	Validar o evaluar consiste en obtener el criterio de los posibles usuarios del prototipo creado, en esta fase de manera indirecta se empatiza con el cliente y con ello se obtiene información primaria que permite identificar en algunos casos que la solución es correcta, que el problema ha sido bien identificado.
5	c	La metodología design thinking se desarrolla a través de 5 fases: 1. Empatizar, 2. Definir, 3. Idear, 4. Prototipar y 5. Validar o evaluar. Por lo tanto, la etapa que se desarrolla antes de la validación es el prototipado.
6	c	Las entrevistas con los usuarios o consumidores objetivo, ayudan a recopilar opiniones y obtener retroalimentación sobre el prototipo, para luego aplicarlas y mejorar el prototipo final.
7	b	Una página de aterrizaje es una única página web que describe una propuesta de valor o algunos aspectos de ella. Su objetivo es validar una o más hipótesis, no reunir e-mails o vender, por más que sea una consecuencia positiva del experimento.
8	c	Para realizar este tipo de validación debe emplear redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp. Basta con subir una foto de su prototipo a través de publicaciones o estados para conocer la aceptación de las personas, también por medio de anuncios.
9	a	Pedir que el usuario vocalice mientras vive la experiencia, consiste en que piense en voz alta mientras interactúa con el prototipo, con la finalidad de saber qué es lo que piensa.
10	b	El principio "muéstraloo, no lo digas", consiste en entregar el prototipo al usuario y observar cómo interactúa con el mismo. No se debe explicar cómo funciona el prototipo.

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Inteligencia escénica, que es la capacidad con la que debes conectar con la audiencia, captar y mantener su interés, y transmitir un mensaje que les impacte con efecto duradero.
2	a	Para seleccionar a la persona que va a presentar el proyecto, se debe considerar los siguientes criterios: que disponga de una buena imagen, tono de voz agradable, actitud verbal y manejo correcto del lenguaje, ritmo y convencimiento general, entre otros.
3	b	Saber comunicar la idea innovadora es importante porque permite convencer a diferentes tipos de actores del entorno como: posibles inversionistas, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.
4	b	Para comunicar correctamente las ideas, debemos considerar el formato, el lenguaje que utilizamos y las formas, adaptar el contenido de los que se comunica en función del objetivo y la audiencia.
5	c	El storytelling es un recurso para comunicar mediante relatos cuyos protagonistas son personas, "El arte de contar historias" para que el usuario comparta un vínculo emocional con las personas, las marcas y las ideas.
6	a	Al momento de planificar la comunicación del proyecto es importante tener en cuenta el objetivo y la audiencia, las formas y el mensaje cambiará según las personas que están escuchando y lo que quiero lograr.
7	a	El "elevator pitch" sirve para captar la atención del receptor en muy poco tiempo, la duración puede variar entre 3 y un máximo de 5 minutos.
8	b	Lo que se requiere en un elevator pitch es transmitir confianza en el proyecto y en la persona que lo está presentando, por lo tanto, uno de los aspectos que debe considerar es utilizar datos o estadísticas que respalden la información que se comparte con el receptor (cliente o inversor)
9	b	El elevator pitch tiene una duración que puede variar entre 3 y un máximo de 5 minutos.
10	c	Para cerrar o finalizar el elevator pitch es importante indicar que esperas de tu audiencia, lo que garantizará que se logre el objetivo propuesto.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

- Acosta-Prado, J. (2012) Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. Disponible en: [enlace web](#) [accessed Jan 22 2020].
- Arbaiza, L. (2019), Liderazgo y comportamiento organizacional. Bogotá: Alfaomega
- Adán-Micó, P., & González-López, A. (2015). Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio. México: Alfaomega.
- Andrew M Pettigrew, Howard Thomas, Richard Whittington (2006) SAGE Publications, 27 abr. 2006- 519 páginas.
- Balart, M. (2013) La empatía: La clave para conectar con los demás.
- Bland, D., & Osterwalder, A. (2020). *Testing Business Ideas*. New Jersey: Wiley.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., Tarnawa, A. & Global Entrepreneurship Research Association (GERA). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. [enlace web](#)
- Centros educativos San Cristóbal. (n. d.). Diseño de maquetas de un centro de atención a personas dependientes. Retrieved January 13, 2020, from [enlace web](#)
- CEUPE. (2020). Así es como puedes sacarles el máximo provecho a tus redes sociales. Retrieved January 14, 2020, from [enlace web](#)
- Choi, D. Y. (2005). Rhythm & hues. Loyola Marymount University Case Studies.
- Muñoz, P., Janssen, F., Nicolopoulou, K., & Hockerts, K. (2018). Advancing sustainable entrepreneurship through substantive research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Clarence Denhof (2003) Private and Public Entrepreneurship in Economic Development.

Hart, S.; Milstein, M. Creating sustainable value. *Acad. Manag. Execut.* 2003, 17, 56-67.

Cortese, S. (2019). ¿Cómo prototipar un servicio o producto? Retrieved January 21, 2020, from [enlace web](#)

Cuello, J., & Vittone, J. (2017). Capítulo 5. Definiendo la propuesta. Retrieved from [enlace web](#)

Diario La Hora. (2018). La aplicación Ktaxi tiene presencia en varios países sudamericanos. Retrieved January 13, 2020, from [enlace web](#)

Innovation games. (2018). *Instant Play Games-Innovation Games*. Retrieved January 26, 2020, from [enlace web](#)

Institute of Design at Stanford University. (n.d.). Mini guía: *Una introducción al design thinking + bootcamp bootleg*. 28. Retrieved from [enlace web](#)

Institute of Design at Stanford University. (2010). Physical Prototype. Retrieved January 12, 2020, from [enlace web](#)

Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales - Pontificia Universidad Católica de Chile. (2018). Storyboard | PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO URBANO Y TERRITORIAL. Retrieved January 19, 2020, from [enlace web](#)

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). Creative confidence: unleashing the creative potential within us all. New York: Penguin Random House.

Kirzner, I. M. (1973). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). Sprint. El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo cinco días. España: Penguin Random House.

Kradac. (2018). Kradac. Movilidad Urbana. Retrieved January 13, 2020, from [enlace web](#)

Ktaxi. (2018). Ktaxi - ¡Moviendo historias! Retrieved January 13, 2020, from [enlace web](#)

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. [enlace web](#)

Lee-Hancock, J. (2016). The founder. Estados Unidos: The Weinstein Company.

Luo, Y., Wu, T., Broster, L. S., Feng, C., Zhang, D., Gu, R., & Luo, Y. J. (2014). The temporal course of the influence of anxiety on fairness considerations. *Psychophysiology*, 51(9), 834-842.

Madrid emprende. (2018). Habilidades de comunicación para emprendedores. Retrieved January 12, 2020, from [enlace web](#)

Martínez, N. (2019). Diseño de confianza: Prototipado de experiencias de servicio. Edición de Kindle.

Melillo, A. Suárez, E. Rodríguez, D. (2004). Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de la resiliencia. En A. Melillo, N. Suárez. Y D. Rodríguez. (Comp.), *Resiliencia y subjetividad*. (pp. 79-80). Buenos Aires: Paidós.

Merca 2.0. (2016). La tecnología de impresión 3 D crecerá imparable hasta el año 2020. Retrieved January 12, 2020, from [enlace web](#)

Mis algoritmos. (n. d.). Sencillo Diagrama de Flujo que representa una visita a al restaurante. Retrieved January 13, 2020, from [enlace web](#)

Muñoz, P.; Cohen, B. (2018) Sustainable Entrepreneurship Research: *Taking Stock and looking ahead*. Bus. Strategy Environ, 27, 300–322.

ODS Territorio Ecuador (2018). "Logros y desafíos en la implementación de los ODS en Ecuador". Panorama Sostenible Anual No.1. Quito: ODS Territorio Ecuador.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernanrda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). Diseñando la propuesta de valor (5 ed.). Barcelona: Deusto.

Perez-Savelli, M., & Quiñones, V. (2015). El diagrama o *blueprint* del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. Horizontes Empresariales, 1-15.

Revista Líderes (2019). La quinua, ingrediente clave de esta 'start up' |
Revista Líderes [enlace web](#)

Richard Branson (2011), Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur.

Rodríguez, D. (2016), Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones

Schaefer, K., Corner, P.D. and Kearins, K., (2015). Social, environmental and S research: what is needed for sustainability-as-flourishing? *Organization & environment*, 28(4), 394-413.

Schwab, K. and Sala-Martin, X. (2009). The Global Competitiveness Report 2009-2010. Geneva,

Switzerland: World Economic Forum.

Schumpeter, J.A. (1934), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit,

Sopó, G., Salazar, M., Guzmán, E. y Vera, L. (2017). Liderazgo como competencia emprendedora. Revista ESPACIOS. Vol. 38 (N.º 24) Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousbeck, H.I. (1985). New Business Ventures & the Entrepreneur: Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Peter F Drucker (1985) INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP Practice and Principles (1985): n. pag. Print.



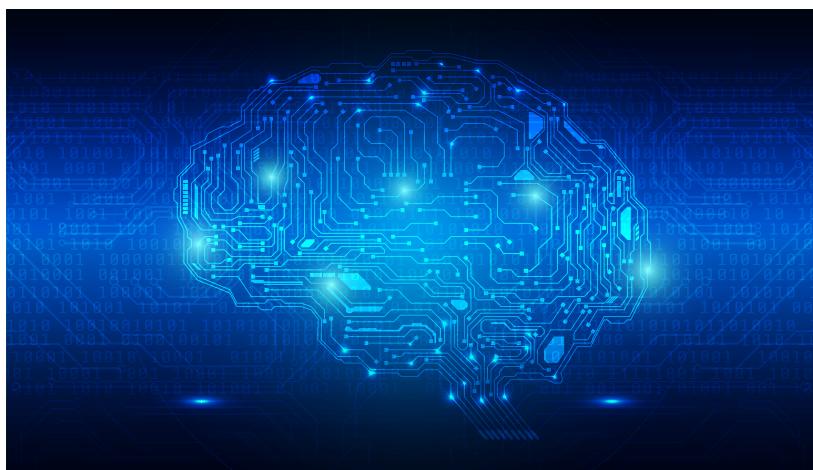
6. Anexos

Anexo 1. Tendencias y oportunidades

1. Deep learning

Figura 38.

Deep learning



Nota. Pakpoom Makpan|shutterstock.com

El aprendizaje profundo está impulsando la próxima generación de plataformas informáticas. Gracias al aprendizaje profundo, los sistemas de inteligencia artificial (IA) pueden ver y oír, y entender el lenguaje natural a nivel humano nivel de precisión.

Se cree que el aprendizaje profundo tendrá más impacto que el Internet. Internet creó aproximadamente 10 billones de dólares en capitalización del mercado de valores mundial en 20 años. Creemos que el aprendizaje profundo tendrá tres veces ese impacto, añadiendo 30 billones de dólares a los mercados de valores globales en las próximas dos décadas.

2. *Streaming media*

Figura 39.
Streaming Media



Nota. PX Media/shutterstock.com

La tecnología de *streaming* está entregando cada vez más contenido a través de Internet. Ahora los consumidores tienen acceso instantáneo a bibliotecas masivas de vídeo, audio y juegos. Se cree que el *streaming* podría convertirse en la tecnología principal detrás de la distribución de contenidos, cambiando los hábitos de visualización. De acuerdo con nuestra investigación, los ingresos por *streaming* deberían más que cuaduplicarse durante los próximos cinco años, desde 86.000 millones de dólares hoy a 390.000 millones de dólares en 2024.

3. Electric vehicles

Figura 40.
Electric Vehicles



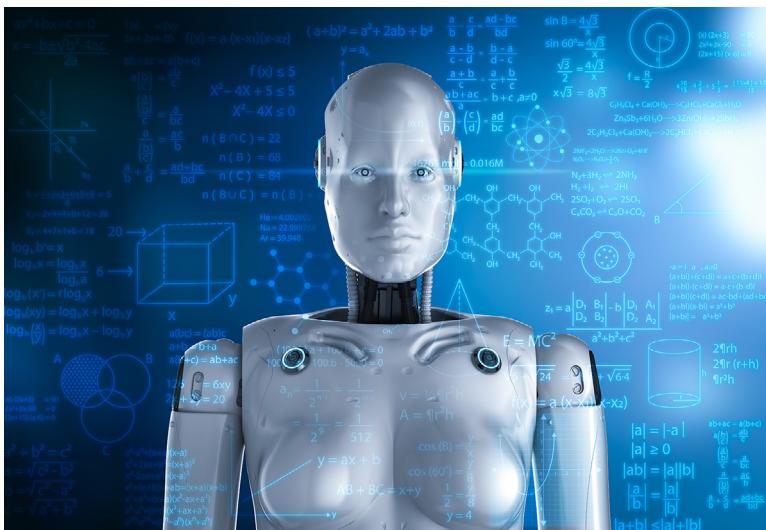
Nota. Boykov|shutterstock.com

Hace cuatro años, la Administración de la Industria Energética (EIA) y otras agencias de previsión estimaron que las ventas de vehículos eléctricos totalizarían unos pocos cientos de miles de unidades en los primeros años... 2020. Después de que las ventas de vehículos eléctricos lleguen a 1,45 millones de unidades en 2018 y se estima que en 2019, las mismas agencias ahora se pronostican aproximadamente 6,5 millones en 2024.

Sobre la evolución del mercado difiere drásticamente. Basándonos en la Ley de Wright, prevemos que las ventas de vehículos eléctricos serán de 37 millones de unidades, seis veces más que la estimación consensuada de los organismos de previsión para 2024.

4. Automation

Figura 41.
Automation



Nota. Phonlamai Photo|shutterstock.com

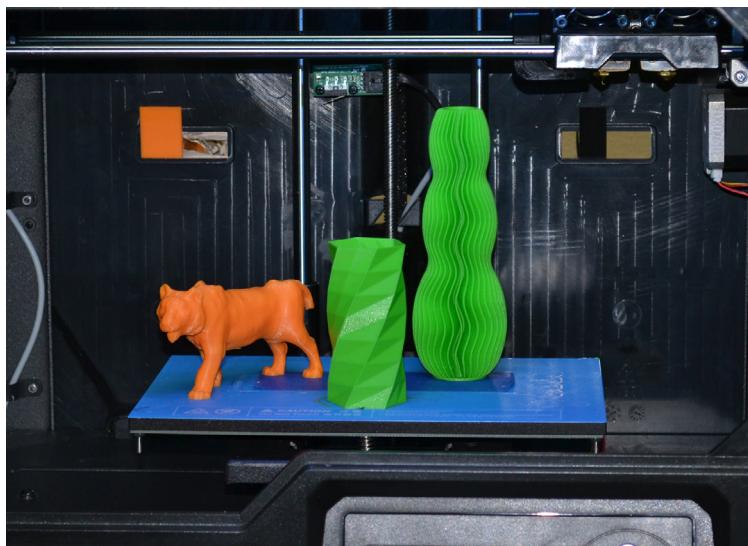
La automatización abarca los robots industriales, los robots de servicio y los sistemas de automatización. Mientras que muchos observadores temen que la automatización destruya puestos de trabajo, además se cree que dará poder a los humanos, aumentando tanto la productividad como el crecimiento de los salarios.

Según la investigación de ARK Invest, la automatización añadirá 800.000 millones de dólares al Producto Interior Bruto (PIB) de Estados Unidos para 2024, y potencialmente 12 billones de dólares para 2035.

5. Impresión 3 D

Figura 42.

Impresión 3 D



Nota. MarinaGrigorivna|shutterstock.com

La impresión 3 D es una forma de fabricación aditiva que construye objetos capa por capa, en contraposición a la fabricación sustractiva tradicional que elimina el material de bloques más grandes. La impresión 3 D colapsa el tiempo entre el diseño y la producción, transfiere el poder a los diseñadores y crea productos con arquitecturas radicalmente nuevas y menos desperdicio, a una fracción del costo de la fabricación tradicional. Se cree que la impresión en 3 D revolucionará la fabricación, ya que pasará de 10.000 millones de dólares en 2018 a 97.000 millones en 2024 a un ritmo medio anual del 65%.

6. Autonomous Ridehailing

Figura 43.

Autonomous Ridehailing



Nota. Sundry Photography|shutterstock.com

Los robots que pueden mover personas y paquetes de un lugar a otro deben reducir el costo de los viajes de punto a punto a 1/10 del costo de un taxi hoy. En las zonas urbanas, se cree que el *ridehailing* autónomo se convertirá en la norma y en algo personal la propiedad de automóviles la excepción, permitiendo nuevos modelos de negocio.

Mientras que el *ridehailing* autónomo debería debutar un año más tarde de lo prometido, la investigación sugiere que el valor actual neto (VAN) de sus flujos de caja a 10 años es de más de 1 billón de dólares hoy en día y debería alcanzar los 5 billones de dólares en 2024 y los 9 billones en 2029.

7. Drones

Figura 44.

Drones



Nota. JRP Studio|shutterstock.com

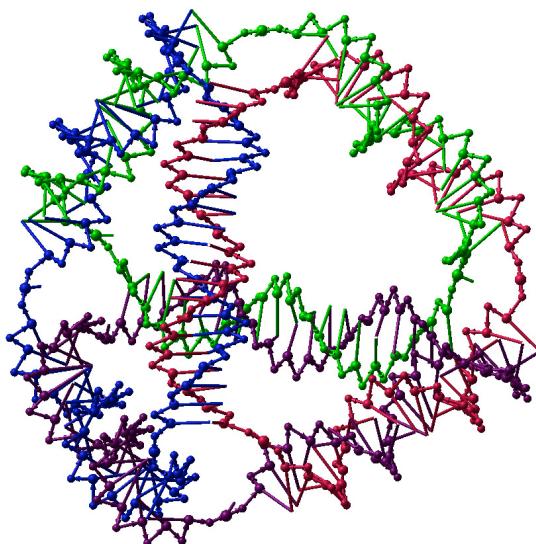
Los costes de batería más bajos y la tecnología autónoma deberían alimentar los aviones teledirigidos. Pronto, se cree que los aviones teledirigidos entregarán nuestros paquetes, alimentos e incluso personas de forma más rápida y conveniente que nunca. Los aviones no tripulados deberían cambiar el comportamiento de compra y reducir los tiempos de viaje, a la vez que potencialmente salvan vidas.

Adicionalmente, se cree que las plataformas de entrega de drones podrían generar aproximadamente 275.000 millones de dólares en ingresos por entregas, 39.000 millones de dólares en ventas de hardware y 12.000 millones de dólares en ingresos por mapeo para 2030.

8. Next generation DNA sequencing

Figura 45.

Next Generation DNA Sequencing



Nota. Tomado de anónimo (s.f.) Licencia CC BY-SA

La secuenciación de ADN de próxima generación (NGS) es la fuerza motriz de la revolución genómica. Desde 2003, el coste de secuenciar un genoma humano ha disminuido de casi 3 mil millones de dólares a menos de 1.000. Se cree que a medida que los costos continúan bajando, las nuevas generaciones se convertirán en un estándar de cuidado en oncología. Introducirá más ciencia en la toma de decisiones en el cuidado de la salud, permitirá la medicina personalizada y acelerará el descubrimiento de medicamentos. Se estima que los ingresos de la generación NGS crecerán 43% a una tasa anual, de \$3.5 mil millones el año pasado a 21 mil millones de dólares en 2024.

9. Biotech R&D efficiency

Figura 46.

Biotech R&D Efficiency



Nota. shutterstock.com

La convergencia de la Inteligencia Artificial (IA), *Next generation DNA sequencing* (NGS) y CRISPR. La edición genética tiene el potencial de aumentar la eficiencia del desarrollo de drogas radicalmente. Debería acortar plazos de desarrollo, reducir las tasas de fallo y aumentar los beneficios de la I + D en la búsqueda de curas de enfermedades.

La investigación muestra que la convergencia de la IA, NGS y la edición genética de CRISPR podría añadir billones a la capitalización del mercado de la industria biotecnológica y farmacéutica industrias, mientras se crea un sistema de salud más eficiente.

10. Digital wallets

Figura 47.
Digital wallets



Nota. Nicole Glass|shutterstock.com

Según la investigación, los monederos digitales serán valorados con una prima a los bancos minoristas y, gracias a su bajo coste de adquisición de clientes, ofrecerán servicios bancarios a las personas de bajos ingresos de una manera que los bancos tradicionales no pueden.

Teniendo en cuenta se estima que en 2024 habrá 220 millones de monederos digitales en los Estados Unidos, si cada usuario fuera valorado de acuerdo con el valor de por vida de los clientes de la banca tradicional, la oportunidad del monedero digital podría valer más de 800 mil millones de dólares.

11. Bitcoin

Figura 48.

Bitcoin



Nota. kitti Suwanekkasit|shutterstock.com

Debido a *bitcoin*, estamos siendo testigos de una batalla global entre los sistemas monetarios, tanto soberanos como no soberanos. Como sistema monetario global abierto, neutral y sin permisos, sin depender del Estado, *bitcoin* está en una buena posición para ganar esta batalla. Si lo hace, se cree que el resultado se medirá en billones, más de un orden de magnitud superior a su valor de red de 150.000 millones de dólares hoy en día.