

# MÓDULO N°6

(Primera Versión)

Dirigido a Docentes y Directivos de Institutos Técnicos Tecnológicos de Caracter Fiscal y de Convenio



## EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

## **Roberto Aguilar Gómez**

MINISTRO DE EDUCACIÓN

## **Eduardo Cortez Baldiviezo**

VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE FORMACIÓN PROFESIONAL

## **Edgar Pary Chambi**

DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICA, TECNOLÓGICA, LINGÜÍSTICA Y ARTÍSTICA

## **Redacción:**

### **Gustavo Ramos Espejo**

Consultor

Proyecto Educación para el Empleo - EPE Bolivia

### **Yamil Viscarra Zegada**

Consultor

Proyecto Educación para el Empleo - EPE Bolivia

## **LA VENTA DE ESTE DOCUMENTO ESTÁ PROHIBIDA**

Denuncie al vendedor a la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística

Telef. 2442144 int. 274-275

Dirección: Avenida Arce Nro. 2147

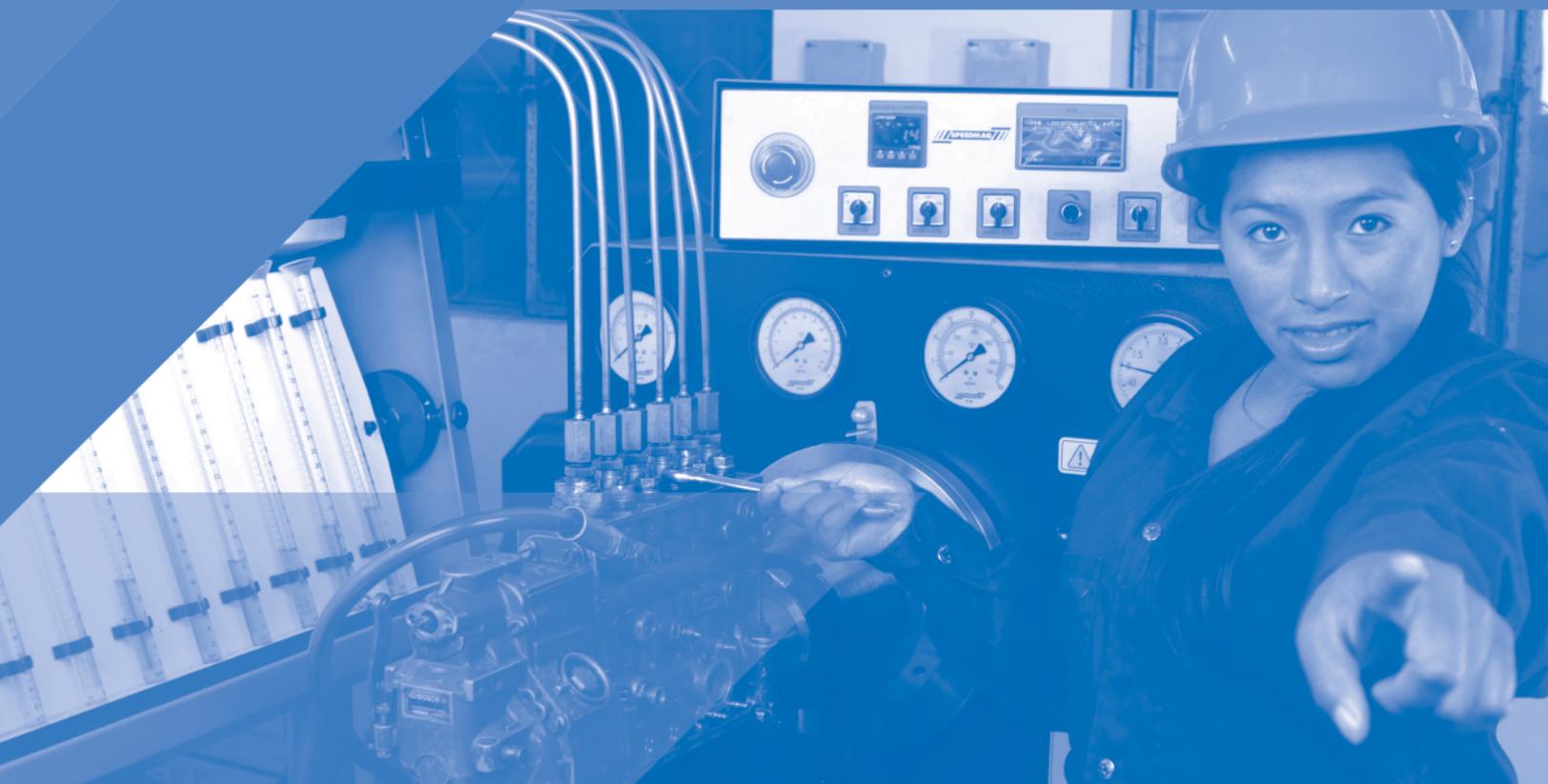
Pág. Web: [www.minedu.gob.bo](http://www.minedu.gob.bo)

La Paz - Bolivia

## MÓDULO N°6

(Primera Versión)

Dirigido a Docentes y Directivos de Institutos Técnicos Tecnológicos de Caracter Fiscal y de Convenio



# EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS



# INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>MÓDULO: EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS</b> .....	11
Perfil de competencias .....	12
Objetivos del Módulo .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos.....	13
<b>I.1.    Unidad 1. Seamos Emprendedores</b> .....	15
I.1.1.    El significado de emprender .....	15
I.1.2.    Los tipos de emprendedores .....	22
I.1.3.    Cualidades de las personas emprendedoras .....	30
I.1.4.    Habilidades emprendedoras.....	40
<b>I.2.    Unidad 2. Generemos un Entorno Emprendedor</b> .....	48
I.2.1.    La influencia del entorno en el emprendedor .....	48
I.2.2.    El desarrollo del entorno emprendedor en un ITT.....	55
I.2.3.    Generación de una cultura emprendedora .....	65
I.2.4.    El inicio del emprendimiento.....	74
<b>I.3.    Unidad 3. Comencemos a Emprender</b> .....	83
I.3.1.    El desarrollo de ideas emprendedoras .....	83
I.3.2.    Metodología para generar un emprendimiento .....	92
I.3.3.    Los pasos para emprender.....	106
I.3.4.    Los motivos para emprender .....	116



# PRESENTACIÓN

Apreciados participantes:

El texto que tienen en sus manos corresponde al módulo, elaborado en la gestión 2016 en coordinación con el Ministerio de Educación y el Programa “Educación para el Empleo” (EPE Bolivia).

El contenido del módulo, contribuirá a generar aprendizajes básicos que permitan promover como efecto una cultura emprendedora, motivando, apoyando y acompañando la creación de nuevos emprendimientos desde los Institutos Técnico Tecnológicos (ITT's).

El módulo está organizado considerando los principios de la educación permanente y educación de adultos, puesto que el perfil al que está proyectado es a docentes que trabajan actualmente en los ITT's.

La estructura de los contenidos sigue una secuencia en torno a cuatro momentos claramente identificados, la EXPERIENCIA, comprendida como el elemento contextual y motivador del inicio de cada temática, a su vez conformada por una breve introducción y un estudio de caso.

El segundo momento es la REFLEXIÓN, que tiene como componentes una serie de preguntas que problematizan y generan debate interno a ser compartido con el resto de los participantes.

De igual forma permite identificar determinados elementos de diagnóstico en cuanto a los conocimientos previos con los que cuenta el colectivo.

El tercer momento es la CONCEPTUALIZACIÓN, establecida como la teorización del contenido, la determinación de las bases a partir de la bibliografía sugerida y el constructo didactizado acorde al perfil de capacitación.

Finalmente está la APLICACIÓN, la vinculación de lo teórico en la práctica, el elemento tangible del proceso de enseñanza aprendizaje, para ello se han previsto dos momentos, uno aprovechando las formas de organización de la modalidad presencial y otra a distancia mediatizada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

También se ha previsto el incorporar un espacio para el control de aprendizajes, denominado AUTOEVALUACIÓN, mismo que debe ser llenado por los participantes y contrastado con la teoría en dependencia de cada temática.

Esperamos que la lectura y el desarrollo de actividades educativas sea del agrado de los participantes, dejamos en sus manos el “Módulo: Emprendimiento”.

## **Para tomar en cuenta:**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestras organizaciones. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado en algunos casos por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



# INTRODUCCIÓN

Los Institutos Técnico Tecnológicos (ITTs) del Estado Plurinacional de Bolivia son los encargados de formar generaciones de jóvenes y adultos, que optan por esta alternativa educativa técnica y tecnológica hacia la profesionalización.

El mercado laboral técnico es siempre dinámico y cambiante, por lo que los egresados de los ITTs optan por trabajos dependientes en empresas locales a nivel estatal o privado, o buscan generar opciones de trabajo independiente conocidos como emprendimientos.

Los emprendimientos pueden ser de carácter individual o grupal, sin embargo, la conformación de pequeñas y medianas empresas enfrenta muchos desafíos y una gran parte de estos emprendimientos tienden a quedar en el camino, debido a una serie de factores que impiden su crecimiento y respuesta a riesgos en el corto y mediano plazo.

En consecuencia, los Institutos Técnicos Tecnológicos enfrentan desafío similar, al formar a gestores de emprendimientos en un entorno que principalmente se dirige a desarrollar capacidades técnicas y no a desarrollar competencias para el emprendimiento.

En ese sentido, apoyar este tipo de proyectos requiere en primera instancia el desarrollo de competencias en los/as docentes para que apoyen a los/as estudiantes a desarrollar su propio proyecto emprendedor, generando una cultura emprendedora en los ITTs del Estado Plurinacional de Bolivia.

El presente módulo define un perfil de competencias que los/as docentes desarrollarán en el itinerario formativo, acompañándolos en un proceso de desarrollo de una mirada crítica del entorno donde trabajan para identificar las bases de una cultura emprendedora y apoyar procesos de emprendimiento al interior de su institución, para que los/as estudiantes cuenten con un equipo docente capaz de orientarlos en su proyecto ocupacional.

Una de las principales características de la formación por competencias consiste en lograr la capacidad efectiva que se requiere para el desempeño exitoso en una actividad determinada. Este tipo de formación posibilita la actuación idónea y perfectible de los desempeños profesionales y laborales.

El plan curricular define la competencia como la adquisición y el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a la persona la capacidad de desarrollar con éxito actividades de trabajo en su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones y en poder resolver de manera idónea y pertinente los problemas que enfrenta en su práctica profesional.



# MÓDULO

**EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS**

# PERFIL DE COMPETENCIAS

Las competencias que se aspira desarrollar se concretarán en los siguientes niveles:

- Perfil de egreso, es el desarrollo superior al que se aspira, el mismo se concretará a partir del desarrollo de las competencias en las/os participantes por unidades de competencia.
- Unidad de Competencia: es la concreción de un nivel particular delimitado por una unidad de formación y son los temas los que contribuyen a su mejor comprensión y promoción.
- Elementos de competencia; son la unidad competencial específica a los temas.
- Criterios de realización; mismos que a su vez y dependiendo de la temática se concretan en evidencias de producto, conocimiento, desempeño o actitud.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el perfil de competencias a desarrollarse:

Perfil de competencias de egreso	Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Los docentes de institutos técnicos tecnológicos promueven propuestas de emprendimientos incorporando criterios teóricos y contextuales acordes a la oferta y demanda del medio de intervención seleccionado, en su región y municipio y en los institutos técnicos tecnológicos donde trabaja.	Aplica en sus actividades cotidianas las definiciones concernientes al emprendimiento y sus diversas manifestaciones en función del crecimiento personal e institucional.	Desarrolla definiciones básicas sobre emprendimiento y espíritu emprendedor	Describe las características y conceptos principales sobre emprendimiento.
		Caracteriza las manifestaciones del emprendimiento y su influencia en las cualidades de las personas emprendedoras	Caracteriza los tipos de emprendedores según su ámbito de acción y según lo que los motiva a emprender.
			Asume cualidades personales, actitudinales y comportamentales que se requieren para emprender.
			Revela habilidades sociales y de dirección necesarias para el desarrollo de un espíritu emprendedor.
	Analiza los factores del entorno que influyen en las personas emprendedoras identificando los aspectos principales para la creación de una cultura emprendedora en los institutos técnicos	Examina los factores internos y externos del entorno y su influencia en las personas emprendedoras	Aplica habilidades y capacidades del espíritu emprendedor.
			Analiza los factores internos del ambiente que influyen en el emprendedor.
		Identifica los elementos necesarios para el desarrollo de una cultura emprendedora dentro de los institutos técnicos	Identifica los factores externos asociados a la creación de emprendimientos y al desarrollo de nuevas ideas.
			Conoce los elementos necesarios y comprende la importancia del desarrollo de un entorno emprendedor para la formación de los estudiantes.
	Identifica los procesos y características internas y externas para el desarrollo y creación de un emprendimiento personal o colectivo a partir del análisis de los pasos establecidos y los modelos existentes	Sigue los pasos establecidos para el desarrollo de un emprendimiento tomando como base un modelo específico	Implementa las políticas necesarias para la creación de una cultura emprendedora en el instituto técnico.
			Considera las etapas necesarias para el desarrollo de nuevos emprendimientos.
			Identifica los pasos que se deben seguir en el desarrollo de ideas para el establecimiento de un emprendimiento.
		Conoce los procesos formales que se deben seguir para la creación de un emprendimiento estableciendo los beneficios que eso conlleva	Comprende las características y el concepto del modelo CANVAS identificando los aspectos principales para la planificación y el desarrollo de ideas.
			Examina los factores internos y externos del modelo CANVAS en función de la planificación de los aspectos a considerar el momento de emprender.
			Analiza los procesos que se requieren para la formalización de un emprendimiento.
			Asimila los conocimientos adquiridos en materia de emprendimiento considerando los beneficios personales y sociales de emprender.

# OBJETIVOS DEL MÓDULO

## OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las competencias de docentes de Institutos Técnicos Tecnológicos del Estado Plurinacional de Bolivia, en el desarrollo de una cultura emprendedora que integre a docentes y estudiantes.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar en los docentes y directivos las competencias para crear una cultura emprendedora en los Institutos Técnicos Tecnológicos del Estado Plurinacional donde trabajan.
- Fortalecer las competencias humanas y técnicas de docentes para convertir los Institutos Técnicos Tecnológicos en entornos apropiados para la gestación y realización de emprendimientos.
- Optimizar las capacidades y destrezas de docentes de Institutos Técnicos Tecnológicos, en el manejo de técnicas y procedimientos necesarios para el desarrollo de emprendimientos a nivel local.



# 1.1. UNIDAD 1. SEAMOS EMPRENDEDORES

## 1.1.1. EL SIGNIFICADO DE EMPRENDER

### CONTENIDO

En este apartado aprenderá si el emprendedor nace o se hace, la diferencia entre empresario y emprendedor, conocerá como identificar perfiles emprendedores. Además, deberá entender el concepto de Espíritu Emprendedor y cómo motivar el espíritu emprendedor desde la docencia.

En el presente apartado, se desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Aplica en sus actividades cotidianas las definiciones concernientes al emprendimiento y sus diversas manifestaciones en función del crecimiento personal e institucional.	Desarrolla definiciones básicas sobre emprendimiento y espíritu emprendedor.	Describe las características y conceptos principales sobre emprendimiento.
		Caracteriza los tipos de emprendedores según su ámbito de acción y según lo que los motiva a emprender.
	Caracteriza las manifestaciones del emprendimiento y su influencia en las cualidades de las personas emprendedoras.	Asume cualidades personales, actitudinales y comportamentales que se requieren para emprender.
		Revela habilidades sociales y de dirección necesarias para el desarrollo de un espíritu emprendedor.
		Aplica habilidades y capacidades del espíritu emprendedor.

### EMPRENDER

El iniciar algo siempre es complejo, ser el primero en hacer algo, implica un reto superior, pues muchas veces se debe iniciar de cero, y la situación tiende a empeorar si carecemos de conocimientos e insumos que nos permitan hacer algo.

Siempre ha sido un dilema, si las personas nacen o se hacen emprendedoras. Se puede decir, que en la práctica se dan las dos situaciones, hay personas que nacen con características de personalidad que les ayudan a ser emprendedoras, y otras las adquieren en el aprendizaje que la vida ofrece. La pregunta, es ¿cómo saber en cual grupo estamos, entre las que nacen o se hacen?, todo comienza con identificar cuáles son las características de un emprendedor y revisar si se tienen o no. Aunque no existe un perfil único del emprendedor, sí existen algunas actitudes y habilidades que son comunes en los emprendedores: actitud positiva, disciplina, creatividad, constancia, resistencia a las pruebas, actitud ganadora, liderazgo, trabajo en equipo; son solo algunas actitudes que puede presentar un emprendedor.

Es importante para poder emprender que la persona acepte sus fortalezas y debilidades, comprenda que no todas las personas son fuertes en lo mismo, pero todas las personas tenemos fortalezas de las que debemos aprovechar y debilidades que debemos aprender a manejar.

# Módulo de Formación

Las personas que ya han recorrido un camino en la aventura de emprender nos pueden ayudar a ahorrar tiempo, dinero y otros recursos, ellos nos pueden enseñar cómo llegar más rápido a la meta, poniendo en práctica principios para alcanzar el éxito.

Nadie nace aprendido, la experiencia hace al maestro.

## ESTUDIO DE CASO: LA DECISIÓN DE EMPRENDER

El docente de la asignatura “electricidad automotriz” de la carrera técnica de Mecánica, en la clase que imparte del último año de la carrera, se encuentra con dos estudiantes quienes, por iniciativa propia, hace dos meses abrieron un taller mecánico, en el mismo, ambos estudiantes se turnan para atender durante toda la semana (caso 1) y, por otro lado, están otros dos compañeros quienes hace un mes, instalaron un puesto de venta de repuestos eléctricos para automóviles en la feria del pueblo, que atienden los fines de semana (caso 2).

En el caso 1, los estudiantes tomaron la decisión de abrir el taller para poder independizarse y así generar una fuente propia de ingresos, para ello, fueron equipando el taller con algunas cosas que contaban y compraron las herramientas necesarias; no obstante, el docente notó que entre ellos se fueron presentando ciertas dificultades. En su intento por ayudarlos, él habló con ambos estudiantes para saber lo que estaba pasando y se enteró que el problema fundamental era económico y que, según uno de ellos, su socio incumplió algunos días en la atención de los clientes del taller. En su defensa, el estudiante tildado de incumplido manifestó que su compañero no se encargaba de la limpieza, como lo habían acordado en un inicio.

En el caso 2, los estudiantes vinieron planificando la instalación de su puesto de venta de repuestos, desde comienzos de año, el papá de uno de ellos tiene una tienda de accesorios para automóviles y él es quien les dio las pautas para iniciar en el negocio, además, los estudiantes decidieron capacitarse en temas de gestión empresarial y creación y desarrollo de negocios. Resultado de esto, los estudiantes decidieron empezar con un puesto pequeño, donde además pudieran aplicar los conocimientos adquiridos en el instituto y en su carrera y que sea accesible a sus condiciones de tiempo y economía. El profesor, ve que tienen una planificación y sobre todo, que hay comunicación entre ellos respecto a su emprendimiento.

Un año posterior al inicio de ambos emprendimientos, resulta que los estudiantes del caso 1 decidieron cerrar el taller mecánico, en cambio los estudiantes del caso 2 ampliaron la tienda y requirieron contratar a una persona adicional para que los ayude.

## REFLEXIÓN

A partir del estudio de los casos anteriores reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Considera que es importante incorporar formación en emprendimiento a los estudiantes de los ITT's? ¿Por qué?

.....  
.....

¿Qué consejo daría usted como docente a los estudiantes del caso 1 para mejorar su emprendimiento?

.....  
.....

¿Cuáles fueron los errores que cometieron los estudiantes en el caso 1?

.....

.....

¿Qué motiva a los estudiantes del caso 1 y qué en el caso 2 para realizar un emprendimiento?

.....

.....

¿Qué actitudes y acciones de los estudiantes del caso 2 considera importantes al momento de emprender?

.....

.....

¿Qué acciones considera que les dieron éxito a los estudiantes del caso 2?

.....

.....

¿Qué elementos considera que serían necesarios enseñar en el ITT donde trabaja para desarrollar competencias emprendedoras en los estudiantes?

.....

.....

En su opinión. ¿Qué le falta al ITT al que pertenece para generar estudiantes emprendedores?

.....

.....

¿A partir de lo que usted ha leído previamente, y según su experiencia qué es emprendimiento?

.....

.....

¿Podría compartir una situación similar que hubiera ocurrido en el ITT donde trabaja?

.....

.....

# Módulo de Formación

## CONCEPTUALIZACIÓN

### ¿EL EMPRENDEDOR NACE O SE HACE?

En este como en tantos temas hay dos enfoques que fundamentan posturas distintas. Hay autores que consideran que todo se hace, que nada es innato, que todo se puede aprender; otros, en cambio, consideran imposible modificar algunas características innatas de las personas. Esta corriente de opinión que tiene la mayor cantidad de adherentes sostiene que ser emprendedor no es una cuestión de conocimientos sino de actitud y de carácter.

La realidad ha de situarse entre estos dos extremos: algo de innato, pero también otra parte que resulta de la capacitación. Lo innato, son habilidades que tiene una persona y que no se adquiere por mucha voluntad que se ponga, por lo que obviamente son inmodificables, la parte que se puede enseñar se divide en capacidades técnicas y "habilidades blandas" (soft skills).

- Capacidades técnicas: los hábitos que son modificables y adquiribles, ya que tienen que ver con la formación y el aprendizaje continuo, por ejemplo, un curso técnico sobre planificación.
- Habilidades blandas (soft skills), entre lo modificable y lo inmodificable, existen habilidades, capacidades o aptitudes que se pueden desarrollar en los potenciales emprendedores, tales como: liderazgo, autoestima, espíritu de lucha, voluntad para aprender, perseverancia, responsabilidad, etc. en definitiva cuestiones que pueden desarrollarse en las personas.

En conclusión, hay habilidades innatas para ser emprendedor. No obstante, ello no alcanza para ser emprendedor, se requiere de otras habilidades que se deben aprender y trabajar para lograrlo. Introducir el espíritu emprendedor en nuestro sistema educativo supone promover todas aquellas capacidades o aptitudes que harán de los estudiantes que cuentan con lo innato, potenciales personas emprendedoras.

### DIFERENCIA ENTRE EMPRESARIO Y EMPRENDEDOR

Del análisis anterior proviene la principal diferencia entre emprendedor y empresario. Ese elemento innato que tiene un emprendedor hace que no sea posible enseñar plenamente como ser emprendedor, pero es posible enseñar cómo ser empresario. Un emprendedor consolidado podría ser considerado empresario.

Se puede afirmar que el emprendedor es una persona que disfruta emprendiendo, mientras que el empresario disfruta generando crecimiento, para lo cual es una condición básica saber gestionar. En el caso del emprendedor es recomendable que sepa gestionar, pero no todo emprendedor es un buen gestor del crecimiento, o porque no sabe hacerlo o porque no le gusta. Por ello es que muchos emprendedores exitosos, a los cuales no le gusta gestionar, en algún momento deciden retirarse y dejar a otra persona al frente de la empresa (Poncio, 2010).

EMPRENDEDOR	EMPRESARIO
Crean riqueza a través de innovación.	Metas más prácticas, menos emocionales.
Perciben las oportunidades y toman riesgos.	Administra la empresa en un clima de estabilidad y seguridad.
Trabaja formando la empresa.	Hace crecer la empresa cuando esta constituida.
Busca generar nuevas cosas.	Busca gestionar y hacer crecer el negocio.
Su interés está centrado en el ansia de superarse alcanzar la autorrealización e independizarse.	Se sitúa en el crecimiento y en la rentabilidad.

## IDENTIFICACIÓN DE PERFILES EMPRENDEDORES

Como docente es muy importante identificar a los estudiantes que cuentan con un perfil emprendedor para impulsar y apoyar que éste se siga cultivando. Para esto, existen ciertos elementos que apoyarán la identificación:

- a) Una persona cuyos familiares sean empresarios o emprendedores, tendrá mayores posibilidades de ser emprendedor, que si sus padres son asalariados. Ojo, esto no cierra la posibilidad que estudiantes con padres asalariados se conviertan en emprendedores, solo que es menos probable.
- b) Una persona que agrega valor a todo proceso o actividad en la que interviene.
- c) Una persona que irradia energía y contagia su ilusión para lograr metas y generar compromiso con quienes lo rodean.
- d) Una persona que realiza actividades extra curriculares y se destaca en las mismas como organizador o como promotor.

## ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Se conoce como Emprendedor a la persona que genera ideas o detecta oportunidades y es capaz de llevarlas a la práctica, ya sean para la generación de nuevos negocios o para el desarrollo de negocios e instituciones existentes. A esa capacidad que posee un emprendedor se denomina "Espíritu Emprendedor".

El espíritu emprendedor, entonces, es la capacidad que poseen las personas para generar cambios, innovar, probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente, para ser creativas y flexibles, para persistir, para generar redes de apoyo y buscar la calidad, entre otras.

Es así que el espíritu emprendedor se refiere a:

- La creación y puesta en marcha de nuevas empresas o proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, intuición, capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas.
- La transformación y mejora de empresas, instituciones o proyectos existentes, supone saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Educar el espíritu emprendedor exige formar en la responsabilidad, el compromiso, el esfuerzo, la dedicación, la perseverancia y el espíritu de trabajo.

De alguna manera, el "emprendedor" es un transformador y su espíritu de transformación puede ser puesto de manifiesto dentro o fuera de un contexto organizacional dado previamente.

## EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CÓMO MOTIVARLO DESDE LA DOCENCIA

El espíritu emprendedor es una capacidad que puede promoverse desde la enseñanza y la educación de ciertas cualidades y habilidades, pero **nadie debería enseñar el espíritu emprendedor si no han emprendido ellos mismos, es decir si no han iniciado y controlado su propio emprendimiento.**

Por tanto, un docente inicialmente debe conocer los conceptos y características que son necesarias para la realización de emprendimientos, una vez que se tenga claro el nivel conceptual, para terminar de aterrizar los recursos aprendidos, es imperante la aplicación de los mismos, pues no se los puede transmitir sin la experiencia y mucho menos acompañar su desarrollo.

# Módulo de Formación

La mayor parte de los emprendimientos fracasan por la falta de capacitación que presentan los emprendedores y en la mayor parte de los casos no se debe a una capacitación técnica sino principalmente a una capacitación empresarial, que es justamente la aplicación de los conceptos en un emprendimiento. Por tanto, ambos elementos son de vital importancia al momento de emprender y es deber del docente si va a motivar a sus estudiantes a emprender, motivarlos a que se capaciten en estas habilidades.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes tareas y enviarlas en un documento de texto al facilitador y a los responsables de seguimiento y monitoreo, a través de correo electrónico:

- Buscar en la WEB, u otra fuente bibliográfica, información sobre la motivación **intrínseca y extrínseca** y explica en tus propias palabras la definición.
- En base a las definiciones, explicar a través de un ejemplo contextual, cuando se da un tipo de motivación intrínseca y otro ejemplo de extrínseca.
- Elaborar un listado de acciones que el participante en su rol docente puede realizar para impulsar el espíritu emprendedor en el ITT y en particular con los estudiantes.

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

a) El emprendedor es una persona que nace y en quien el medio y la educación no influyen para nada.

Verdadero

Falso

b) A través de la capacitación se pueden fortalecer y desarrollar:

- Capacidades técnicas
- Inversiones
- Habilidades blandas
- Ideología

c) ¿Un empresario se puede convertir en emprendedor? ¿Bajo qué acciones y circunstancias?

.....

.....

.....

d) ¿Un emprendedor se puede convertir en empresario? ¿Bajo qué acciones y circunstancias?

.....

.....

.....

e) ¿Con qué objetivo se deben identificar los perfiles emprendedores? Marque las afirmaciones correctas.

- Que ellos sean los únicos formados en temas de emprendimiento.
- Para impulsarlos y explotar sus capacidades innatas.
- Para entregarles un trato distinto con el fin de impulsar su espíritu emprendedor.

f) ¿Se puede formar el espíritu emprendedor? Argumente su respuesta

.....

.....

.....

g) Es suficiente el conocimiento de los conceptos de emprendimiento para formar emprendedores.

Verdadero

Falso

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

INDICADORES	SI	NO
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.1.2. LOS TIPOS DE EMPRENDEDORES

### CONTENIDO

En este apartado aprenderá a clasificar a los emprendedores según el tipo de emprendimiento, según su ámbito de acción, según lo que motiva la acción de emprender y según sus habilidades.

En el presente apartado, se desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Aplica en sus actividades cotidianas las definiciones concernientes al emprendimiento y sus diversas manifestaciones en función del crecimiento personal e institucional.	Desarrolla definiciones básicas sobre emprendimiento y espíritu emprendedor.	Describe las características y conceptos principales sobre emprendimiento.
		Caracteriza los tipos de emprendedores según el tipo de emprendimiento, su ámbito de acción y según lo que los motiva a emprender.
	Caracteriza las manifestaciones del emprendimiento y su influencia en las cualidades de las personas emprendedoras.	Asume cualidades personales, actitudinales y comportamentales que se requieren para emprender.
		Revela habilidades sociales y de dirección necesarias para el desarrollo de un espíritu emprendedor.
		Aplica habilidades y capacidades del espíritu emprendedor.

### EL EMPRENDIMIENTO EN BOLIVIA

Bolivia es uno de los países sudamericanos que está rezagado en producir con mayor valor añadido, generar nuevos bienes y servicios e impulsar otras industrias y polos de innovación, según los informes del Índice Global de Competitividad de 2015, incluidos en el informe de julio de la Fundación Milenio. Este documento, que se refiere a emprendimiento e innovación, añadió que solamente se está por encima de Paraguay y Venezuela, en ese aspecto.

**Fallas y debilidades en el emprendedor nacional.** Dentro de este informe, lanzado a principios de julio, se encuentra un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM), organización que mide los atributos individuales para el emprendimiento. El mismo se refiere a la identificación de las fallas y debilidades del Ecosistema Emprendedor Boliviano<sup>1</sup>, donde éstas se interponen en el desarrollo del proceso emprendedor.

Por ejemplo, el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, elaborado por ICSEd-Prodem, coloca a Bolivia en el puesto 48 sobre un total de 54 países, y con un puntaje de seis puntos por debajo del promedio latinoamericano, mostrando muchas carencias básicas para realizar emprendimientos dinámicos y de calidad. La educación y el capital humano son algunas de estas fallas en el emprendedor boliviano actual.

<sup>1</sup> Según M.A. Figueroa 2015, Ecosistema Emprendedor es una comunidad orgánica interrelacionada... conformada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocio, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en la definición, creación y entrega de valor; formando empresas estáticas o dinámicas que tienen un impacto positivo o negativo en un ambiente geográfico, tiempo y segmento determinado.

**Alto porcentaje en actividad emprendedora en Etapa Inicial.** Por otra parte, GEM también se refirió a que Bolivia destacó por tener un porcentaje de Actividad Emprendedora en Etapa Inicial (TEA) del 27.4% de la población adulta, situándose en el cuarto lugar de los países de economías basadas en recursos y en el sexto lugar entre 70 países, en 2014. A nivel regional, Bolivia ocupa el tercer puesto en actividad emprendedora en Etapa Inicial, por detrás de Ecuador y Perú.

**Emprendimientos estáticos y de baja productividad.** El informe también complementó que Bolivia presenta una débil estructura empresarial con un considerable grado de polarización entre un estrato de grandes y medianas empresas formales, con niveles de productividad y competitividad elevados, y un extenso conglomerado de micros y pequeñas empresas, mayormente informales, caracterizadas por emprendimientos estáticos y tradicionales y con niveles de productividad extremadamente bajos. Son sectores que entre sí, reducen las oportunidades de negocios.

ÍNDICE DE ACTIVIDADES POR REGIONES - AÑO 2014									
Emprendedores nacientes		Propietarios de nuevos negocios		Actividad emprendedora		Propietarios de negocios		Discontinuidad de negocios	
Bolivia	25.5%	Bolivia	7.1%	Bolivia	27.4%	Bolivia	7.6%	Bolivia	6.9%
Sud América	15.2%	Sud América	8.3%	Sud América	22.7%	Sud América	10.2%	Sud América	6.3%
Unión Europea	4.8%	Unión Europea	3.2%	Unión Europea	7.8%	Unión Europea	6.7%	Unión Europea	2.6%
Asia y Oceanía	5.8%	Asia y Oceanía	7.4%	Asia y Oceanía	13.0%	Asia y Oceanía	10.8%	Asia y Oceanía	3.9%

Fuente: Informe de la Fundación milenio Bolivia, en la cola de los países emprendedores, 2016.

El cuadro anterior muestra cómo Bolivia comparativamente con el resto de los países de la región, presenta índices sobre el promedio en lo que respecta al inicio de nuevos negocios, pero esa realidad cambia al identificar los altos índices de discontinuidad y los pocos negocios que sobreviven.

## ESTUDIO DE CASO: ¿EN QUÉ EMPRENDER?

Un docente propuso a sus estudiantes elaborar un plan para la creación de un nuevo negocio que debe ser desarrollado entre todos. Para ello solicitó que, a través de una lluvia de ideas, se establezcan las características como: el motivo que lleva a la apertura del negocio, el servicio que ofrecerá, entre otros. Una de las estudiantes intervino para decir que el emprendimiento se puede tratar de una persona que desea abrir una tienda de semillas, en función de sus conocimientos y experiencia, debido a que la empresa en la que trabajaba redujo su personal y quedó desempleada.

A continuación, en una segunda intervención, su compañero sugirió que, si la persona tiene conocimientos en clasificación de semillas, habría que considerar la posibilidad de que sea ella misma quien germine las semillas, para que de esa forma el negocio vaya creciendo y además de las ventas obtenga otros beneficios. Un tercer compañero intervino y apoyando las sugerencias dadas, opinó que si fuera un negocio de semillas, se podría proponer que estas sean ecológicas es decir, que no hayan pasado por ningún tipo de tratamiento ni fertilización química, proponiendo como uno de las principales ventajas del negocio el cuidado del medio ambiente y entregando al negocio la oportunidad de exportar.

Una cuarta estudiante apoyó la última opinión y añadió que el emprendimiento podría surgir a partir de un trabajo en coordinación con el Gobierno Municipal, por medio de una convocatoria publicada sobre el mejoramiento de sus áreas verdes. Eso ayudaría con la promoción del negocio y, al mismo tiempo, la creación de una conciencia ecológica para abrir el mercado local.

El docente, a gusto con las intervenciones de los estudiantes, les propuso concretar las ideas para definir el tipo de emprendimiento que será, según su ámbito de acción y según lo que motiva el mismo.

# Módulo de Formación

## REFLEXIÓN

A partir de la introducción y del estudio del caso anterior, reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

a) ¿Qué ideas de emprendimientos se podrían desarrollar de forma conjunta entre docentes y estudiantes en el instituto donde trabaja?.

.....  
.....  
.....

b) ¿Cuáles son las principales diferencias entre las ideas propuestas en las intervenciones realizadas por los estudiantes en la segunda y tercera intervención?.

.....  
.....  
.....

c) ¿Cuál de las cuatro intervenciones de los estudiantes le parece la más adecuada? ¿Por qué?.

.....  
.....  
.....

d) Usted como docente ¿Qué tipos de emprendimientos le gustaría promover? Seleccione las afirmaciones que considere de la lista.

- Emprendimientos que generen empleos.
- Emprendimientos de autoempleo.
- Emprendimientos con perspectivas de crecimiento e incluso de exportación.
- Emprendimientos tradicionales que ya se encuentran en el mercado.
- Emprendimientos innovadores que resuelvan necesidades insatisfechas.

• ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

Los emprendimientos se clasifican en relación al tipo de emprendimiento, a su ámbito de acción, a lo que motiva la acción y según sus habilidades.

### EL EMPRENDEDOR SEGÚN EL TIPO DE EMPRENDIMIENTO

Si clasificamos a los emprendedores según el tipo de emprendimiento, estos pueden dividirse en emprendimientos dinámicos o emprendimientos estáticos.

## I. EL EMPRENDEDOR DINÁMICO

Son emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento. Este tipo de emprendimientos contribuyen de manera importante al desarrollo económico de los países y son la principal fuente generadora de nuevos y mejores empleos, en muchos casos son denominados emprendimientos gacelas.

Las características de este tipo de iniciativas son las siguientes:

- El primer año alcanzan ventas de al menos US\$100.000.-
- Tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%
- Presentan un alto grado de diferenciación e innovación.
- Tienen el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.
- Alta especialización.

## II. EL EMPRENDEDOR ESTÁTICO O DE SUPERVIVENCIA

Son emprendedores con emprendimientos que no tienen potencial de crecimiento, en su mayoría son emprendimientos creados por necesidad, por lo que su lógica está enfocada al auto empleo.

Las características de este tipo de iniciativas son:

- Escaso tamaño de la empresa
- Unipersonales
- Menor sostenibilidad económica
- Ausencia de vocación empresarial
- Ausencia de formación específica
- Carencia en las habilidades propias del emprendedor.

## EL EMPRENDEDOR SEGÚN SU ÁMBITO DE ACCIÓN.

Según el ámbito de acción el emprendedor puede ser un emprendedor económico o entrepreneur, un emprendedor corporativo o intrapreneur, un emprendedor social o un emprendedor político.

### I. EMPRENDEDOR ECONÓMICO O ENTREPRENEUR

Hace referencia a una persona que crea una empresa o que empieza un proyecto por su propia iniciativa, son aquellos que identifican una oportunidad de negocios y crean una organización para implementarla. El emprendimiento productivo surge por necesidad o por oportunidad y puede pertenecer a diferentes rubros: industrial, comercial o de servicios. Además, puede comenzar siendo personal y con el tiempo ir incorporando puestos de trabajo.

### II. EMPRENDEDOR CORPORATIVO O INTRA-EMPRENDEDOR O INTRAPRENEUR

Es el emprendedor dentro de la empresa que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía, el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse.

El fenómeno emprendedor corporativo es un concepto que viene de los años 80 (Burgelman, 1983) que es definido como aquellas actividades dentro de las empresas.

Es un proceso por el cual las empresas se emplean en diversificarse mediante su desarrollo interno, dicha diversificación requiere nuevas combinaciones de recursos para extender las actividades de la empresa en áreas

# Módulo de Formación

no relacionadas o relacionadas marginalmente, para su dominio corriente y establecimiento de oportunidades correspondientes.

Dentro del ámbito del fenómeno emprendedor corporativo se puede distinguir dos tipos de fenómenos que pueden o no estar interrelacionados:

- La creación de nuevos negocios dentro de una organización ya existente, definido como venturing corporativo interno o emprendedor interno.
- Transformación de organizaciones existentes a través de la renovación de las ideas claves con la que fue construida, denominado renovación estratégica o renovación organizacional.

La renovación estratégica como “venturing” corporativo sugieren cambios de estrategias o estructura dentro de la organización, las cuales pueden implicar innovación. La diferencia es que la primera lidera la reconfiguración de un negocio ya existente y la segunda implica la creación de un nuevo negocio.

## I. EMPRENDEDOR SOCIAL

En las sociedades actuales hay poca o casi nula atención a los factores sociales, es por eso que el emprendedor social se ocupa de estos factores. Se debe tener en cuenta que el emprendimiento social no es una actividad de personas bien intencionadas que realizan actividades caritativas, sino un proyecto realizado por personas con una perspectiva de continuidad y sostenibilidad. (Sastre, 2014)

Un emprendedor social es aquella persona que ha creado y dirige una organización que está orientada a la creación de valor social a través de nuevas ideas, productos o servicios. Estas organizaciones utilizan herramientas y metodologías de los negocios tradicionales, pero no se consideran “Organización con fines de lucro”. Realizan una actividad empresarial que tiene por objetivo hacer frente a los problemas de la sociedad, pero aun así necesitan generar ingresos para subsistir y tener un modelo sustentable<sup>2</sup>.

Existen varios autores que han definido el emprendimiento social, los cuales son:

- Waddock (1991): Los emprendedores sociales son ciudadanos particulares que juegan un rol crítico en el logro de cambios catalíticos en la agenda del sector público y la percepción de los problemas sociales.
- Leadbeater (1997): El uso de la conducta empresarial con fines sociales y no para obtener beneficios o alternativamente, que los beneficios generados por las actividades de mercado se utilizan en beneficio de un grupo desfavorecido en particular.
- Thake y Zadek (1997): Los emprendedores sociales están impulsados por un deseo de justicia social. Buscan una relación directa entre sus acciones y una mejora en la calidad de vida de las personas con las que trabajan y los que tratan de servir. Su objetivo es producir soluciones que sean financieras, organizativas, sociales y ambientalmente sostenibles.
- Boschee (1998): Los emprendedores sociales son ejecutivos sin ánimo de lucro, que prestan cada vez más atención a las fuerzas del mercado sin perder de vista sus misiones fundamentales, balanceando de alguna manera imperativos morales y la obtención de beneficios y que ese equilibrio sea el corazón y el alma del movimiento.
- Does (1998): Los emprendedores sociales desempeñan el papel de agentes de cambio en el sector social, a través de: (1) la adopción de una misión para crear y mantener valor social, (2) el reconocimiento y la implacable búsqueda de nuevas oportunidades para servir a esa misión, (3) la realización de un proceso

<sup>2</sup> Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico del Gobierno de Córdoba. 2014. [Emprendiendo Herramientas para emprendedores en formación.](#)

de continua innovación, adaptación y aprendizaje, (4) que actúan con valentía y sin estar limitado por los recursos actualmente disponibles, y (5) que presenta una alta responsabilidad sobre los beneficiarios atendidos y por los resultados creados.

- Prabhu (1999): Líderes emprendedores sociales son personas que crean y gestionan las organizaciones empresariales o empresas innovadoras cuya misión principal es el cambio social y el desarrollo de su grupo de clientes.
- Fowler (2000): Emprendimiento social es la creación de estructuras, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas socioeconómicas viables que generan y sostienen beneficios sociales.
- Johnson (2000): El emprendimiento social es un enfoque innovador para hacer frente a las necesidades sociales complejas, con su énfasis en la resolución de problemas y la innovación social.
- Thompson (2000): Los emprendedores sociales son las personas que se dan cuenta de que hay una oportunidad para satisfacer alguna necesidad no cubierta puesto que el sistema de asistencia social del Estado no quiere o no puede cumplir, y que reúnen los recursos necesarios y los utilizan para cubrir esa necesidad.
- Said Business School (2014): El emprendimiento social se refiere a la práctica de combinar la innovación, el ingenio y la oportunidad de abordar los desafíos sociales y ambientales críticos. Los emprendedores sociales se centran en transformar los sistemas y prácticas que son las causas fundamentales de la pobreza, la marginación, el deterioro ambiental y la consiguiente pérdida de la dignidad humana. Al hacerlo, pueden configurarse con fines de lucro o sin fines de lucro, y en ambos casos, su objetivo principal es la creación de cambios sostenibles de los sistemas.

Por tanto, el concepto de emprendimiento social puede ser entendido como un concepto multidimensional nacido de la misión social, conducido por la sostenibilidad e influenciado por las dinámicas del entorno.

### II. EMPRENDEDOR POLÍTICO

El emprendedor político es una persona que pone su capacidad de innovar, crear y hacer, al servicio de la sociedad desde instituciones públicas, sus acciones trascienden el interés personal y privado, buscando en primer lugar alcanzar objetivos para la sociedad. Son personas responsables de diseñar e implementar políticas (acciones) que tiendan a promover el bienestar general, trabajando en forma conjunta con diferentes sectores sociales.

El emprendedor político tiene los mismos rasgos de un emprendedor cualquiera, es decir asumen riesgos, son innovadores en la búsqueda de soluciones, son perseverantes. Pero los “emprendedores políticos” canalizan esas tres cualidades hacia dos fines concretos:

- Un cuestionamiento de las estructuras de poder que son nocivas para el ejercicio de la democracia real.
- Una búsqueda optimista de soluciones alternativas que vayan al fondo de la cuestión, que permitan hacer realidad el principio de justicia social. Ejercicio sano y legítimo de participar proactivamente en política<sup>3</sup>.

### EL EMPRENDEDOR SEGÚN LO QUE MOTIVA LA ACCIÓN DE EMPRENDER

Los emprendedores también pueden clasificarse según lo que motiva la acción de emprender, en este caso se tienen dos tipos de emprendedores: los emprendedores por necesidad y los emprendedores por oportunidad.

<sup>3</sup> Rey, A. 2012. ¿Qué te parece si hablamos de emprendedores políticos?. Recuperado en [www.amoliorey.com](http://www.amoliorey.com)

# Módulo de Formación

## I. EMPRENDEDOR POR NECESIDAD

Hay emprendedores que se ven obligados por las circunstancias a identificar oportunidades en el entorno, que normalmente emprenden por la necesidad de generar un ingreso que sustente la vida familiar; la mayor parte de las veces, estas circunstancias tienen que ver con la falta de un empleo estable. Inicialmente no se les ocurre tener un emprendimiento propio, pero cuando ven que han pasado meses y no han encontrado trabajo, empiezan a pensar la posibilidad de emprender como opción.

## II. EMPRENDEDOR POR OPORTUNIDAD

Los emprendedores por oportunidad comienzan un negocio porque perciben necesidades de los consumidores no cubiertas por el mercado y desarrollan un producto o un servicio para satisfacerlas, son personas muy observadoras y creativas que permanentemente están analizando cómo crear algo nuevo para poder emprender un nuevo proyecto. El emprendedor por oportunidad es una persona que vive con una inquietud permanente en la búsqueda de algo que le permita crecer desde lo personal y lo económico. A diferencia de los emprendedores por necesidad, estos emprendedores no se ven en la obligación circunstancial de emprender, sino que deciden hacerlo por preferencia y elección propia.

## CLASIFICACIÓN DEL EMPRENDEDOR SEGÚN SUS HABILIDADES

En relación a sus habilidades de acuerdo a Stevenson (Stevenson, 2000), los emprendedores pueden clasificarse en:

- Visionario: el cual se adelanta a las tendencias del momento y pone su esfuerzo y negocio en sectores o productos que serán clave de innovación en un futuro.
- Inversionista: busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos; cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.
- Especialista: suele tener un perfil más técnico.
- Persuasivo: es el que arrastra y convence, tiene perfil de líder por lo que mantiene la convicción en el equipo.
- Intuitivo: como su nombre lo indica tiene ese "olfato" que puede apreciar rápidamente donde está el negocio<sup>4</sup>.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades y enviarlas en un documento de texto al facilitador y a los responsables de seguimiento y monitoreo, a través de correo electrónico:

- Realizar un cuestionario con 10 preguntas entre abiertas y cerradas y sus respuestas en relación al tema: Tipos de emprendedores, de modo que se pueda socializar entre todos los participantes.
- Debes revisar los cuestionarios realizados por los otros participantes e incluir todas las preguntas y sus respuestas en un solo cuestionario que te servirá posteriormente para utilizarlo con tus alumnos.

<sup>4</sup> Saura, J. 2014. Los 8 tipos de emprendedores. Recuperado en: [www.socialdesignup.com](http://www.socialdesignup.com)

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

a) La acción puede ir acompañada sin motivación, en el acto de emprender.

Verdadero

Falso

b) ¿A qué se refiere el concepto *entreprenur*?

.....

.....

.....

c) ¿A qué se refiere el concepto *intraprenur*?

.....

.....

.....

d) Escoja alguna de las dos opciones:

- (Opción A) Elabore una historia de una persona emprendedora por necesidad, especificando, mostrando y explicando todas las características fundamentales de este tipo de emprendedor.
- (Opción B) Elabore una historia de una persona emprendedora por oportunidad, especificando, mostrando y explicando todas las características fundamentales de este tipo de emprendedor.

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes).

Indicadores	Si	No
d) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
e) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
f) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.1.3. CUALIDADES DE LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS

### CONTENIDO

En este apartado aprenderá sobre las cualidades personales que poseen las personas emprendedoras, las cuales se derivan en actitudes y comportamientos.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Aplica en sus actividades cotidianas las definiciones concernientes al emprendimiento y sus diversas manifestaciones en función del crecimiento personal e institucional.	Desarrolla definiciones básicas sobre emprendimiento y espíritu emprendedor.	Describe las características y conceptos principales sobre emprendimiento.
		Caracteriza los tipos de emprendedores según su ámbito de acción y según lo que los motiva a emprender.
	Caracteriza las manifestaciones del emprendimiento y su influencia en las cualidades de las personas emprendedoras.	Asume cualidades personales, actitudinales y comportamentales que se requieren para emprender.
		Revela habilidades sociales y de dirección necesarias para el desarrollo de un espíritu emprendedor.
		Aplica habilidades y capacidades del espíritu emprendedor.

### THE FACEBOOK

La autora Eugenia Tobar en septiembre de 2010 escribió un artículo en relación a la fundación de una de las potencias digitales sociales y que es de uso mundial, Facebook. Se refiere a Mark Zuckerberg un muchacho que nació White Plains Estados Unidos, en 1984, que desde muy pequeño mostro interés especial y transcendental por la programación, desarrollando juegos como pasatiempo. Es así que pudo ingresar a la prestigiosa universidad de Harvard, sin embargo no estudió lo relacionado a su pasión, ya que optó por psicología.

Es ahí donde empieza a desarrollar el programa "The Facebook" que fue creado para estudiantes de la Universidad de Harvard para luego extenderse a otras universidades de Estados Unidos (voluntad de aprender), pero no fue hasta el año 2006 que pasó a no sólo formar parte, sino a ser una de las redes sociales con mayor cantidad de usuarios en el mundo.

El creador de Facebook a pesar de los 500 millones de usuarios que posee en su red social, no se ha salvado de críticas y demandas. En junio del 2010 el Procurador General Muhammad Azhar Siddique de la República Islámica de Pakistán realizó una investigación criminal hacia Zuckerberg y sus cofundadores por blasfemia ya que se creó un concurso en donde se animaba a la gente a colgar dibujos e imágenes de Mahoma en la red social llamado: "Draw Muhammad Day", esto provocó que Facebook fuera bloqueado en el país temporalmente.

Nunca se levantaron cargos en contra de Zuckerberg pero se creó MillatFacebook una red social que ofrece servicios similares para los usuarios de Pakistán. Por otro lado, el joven millonario también ha encontrado detractores como Ben Mezrich, autor del libro “Multimillonarios por accidente”, en una entrevista sobre la publicación de su obra define a Zuckerberg como: “Un adicto al trabajo y a los ordenadores, no creo que vea la amistad de la forma clásica, es muy reservado, le va el secretismo. Es brillante y socialmente raro. Es un visionario y tiene la sensación de estar construyendo algo que sólo él puede hacer. Es un ególatra. Quiere ser el rey. Lo que le importa es Facebook, y nada más<sup>5</sup>.”

Es así, como la autora muestra como es la faceta de un emprendedor, donde, debido a su corta edad, personalidad y distintos factores “negativos” hacen que este no sea acreedor del potencial logrado. No obstante, lo importante es que el emprendedor tiene una idea clara a seguir, lo que a muchos llega a sorprender y no apreciar.

## ESTUDIO DE CASO: ¿TRABAJO EN EQUIPO?

Dos jóvenes del curso de la carrera automotriz, en el marco de un proyecto del curso deben formular una idea emprendedora; desde un principio ya existieron un par de problemas porque el estudiante A no tenía la disponibilidad extra curricular para poder reunirse con su compañero. Por lo que el estudiante B optó por avanzar por su cuenta.

La innovación puede ser presentada ya sea solo como plan, es decir, un documento que explique el objetivo, cómo hacerlo, para que sirve, y con que hacerlo; o también puede ser presentado como producto final, sin la presentación de un documento.

Dada la falta de comunicación de ambos participantes, a una semana de la presentación del proyecto, se reúnen y se comentan dos ideas distintas; decidiendo realizar la idea del estudiante A, que consta en diseñar un dispositivo conectado a un teléfono móvil SmartPhone a través de una aplicación para evitar el robo de autos. Sin embargo, no concuerdan en formalizar y realizar el proyecto, es más ni se comunican hasta el día de la presentación.

El docente al inicio de la presentación comenta que solo se puede presentar un documento escrito o el proyecto en físico. Los dos estudiantes al encontrarse se percatan que el estudiante A realizó el proyecto final, es decir, diseñó un dispositivo para evitar el robo de autos; por otro lado el estudiante B realizó el documento escrito de otro proyecto. Entran en la disyuntiva en cual presentar, cada uno mantiene su idea. Pero al final, suponiendo, que el presentar el proyecto en físico sería más provechoso, en relación a la calificación, presentan la idea del estudiante A.

Al realizar la revisión, el docente encontró varios errores en el dispositivo, puesto que no era de fácil instalación, además de que la aplicación para celulares no estaba desarrollada, pues eso era competencia de otra especialidad como es la programación y la informática, como consecuencia ambos estudiantes quedaron reprobados.

## REFLEXIÓN

A partir de la lectura introductoria y el estudio de los casos anteriores reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Qué enseñanzas para el desarrollo de emprendimientos se puede sacar de la vida de Mark Zuckerberg?

.....

.....

.....

<sup>5</sup> Tobar, E. 2010. Mark Zuckberg: el personaje más influyente del 2010. Recuperado en: [www.maestrosdelweb.com](http://www.maestrosdelweb.com)

## Módulo de Formación

¿Cómo es posible mitigar los posibles problemas que se puedan presentar ante el desarrollo de un emprendimiento?

.....

.....

.....

¿Cuál cree Ud. que fue el problema principal entre los estudiantes que debían elaborar un trabajo final para la carrera automotriz?

.....

.....

.....

¿Qué cualidades emprendedoras puede mencionar del estudiante A?

.....

.....

.....

¿Qué cualidades emprendedoras puede mencionar del estudiante B?

.....

.....

.....

¿Desde la posición del docente qué consejos les hubiera dado a ambos estudiantes?

.....

.....

.....

Dado el caso de los estudiantes, ¿Considera que al momento de emprender es mejor hacerlo solo o con socio o socios? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Qué elementos considera que serían necesarios fortalecer en el ITT donde trabaja para desarrollar actitudes y comportamientos emprendedores en los estudiantes?

.....

.....

.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

Las cualidades personales son fundamentales para el desarrollo de un emprendimiento, pero no se puede afirmar que éstas determinan en el éxito o fracaso de un emprendimiento, sin embargo, su influencia juega un papel muy importante en ello.

A continuación le invitamos a dar lectura a las cualidades personales que se debe considerar para aumentar la posibilidad de éxito en el desarrollo de emprendimientos:

## CUALIDADES PERSONALES PARA EL EMPRENDIMIENTO

- *Creatividad*: es la facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos, por lo tanto está ligada a la forma en la que resolvemos los problemas, ya sean los cotidianos así como los que son fruto de las necesidades vinculadas a nuestra formación u ocupación. Por ejemplo, los docentes de los ITTs, deben replantear cotidianamente su labor, estar actualizados respecto a las nuevas tecnologías que el mercado ofrece en el campo del saber al que cada uno pertenece e incluir al currículo nuevos contenidos y el cómo desarrollarlos implica mucha creatividad.

CREATIVIDAD, innovación y resolución de problemas.	VER	lo que todos los demás han visto.
	PENSAR	lo que nadie ha pensado.
	HACER	lo que nadie más ha hecho.

El esquema anterior permite identificar por un lado la relación que existe entre la creatividad, la innovación y la resolución de problemas, misma que pasa por ver lo que todos los demás han visto, con la diferencia de pensar lo que nadie más ha pensado vinculado a hacer lo que los demás no han podido hacer.

- *Iniciativa*: esta condición está presente en la definición misma de emprendedor cuando se afirma que es la persona que inicia una acción, por ende si el emprendedor no tiene de manera permanente esta condición lo más lógico es que se busque un trabajo como empleado en donde las iniciativas la tendrán sus jefes. El emprendedor exitoso asume la iniciativa y a diferencia de quienes viven culpando al contexto y justificando lo que dejan de hacer, es protagonista y asume una responsabilidad y un compromiso que le permite afrontar y superar las dificultades que se presentan<sup>6</sup>.
- *Autonomía*: en términos sencillos, es la capacidad de elegir, tomar iniciativa y decisiones, misma que viene acompañada de mucha responsabilidad, pues uno debe estar consciente que estas acarrearán efectos, sean estos positivos o negativos. De todas maneras, esta "autonomía" no significa que no le otorguen importancia a la posibilidad de articular redes de cooperación con otros emprendedores, los emprendedores son "maestros" en el armado de redes de contactos.

AUTONOMÍA	Capacidad de elegir, tomar iniciativa y decisiones.
	Posibilidad de articular redes de cooperación con otros emprendedores.

<sup>6</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender. Argentina

# Módulo de Formación

En el esquema anterior se puede apreciar que la autonomía permite la posibilidad de articular redes de cooperación con otros emprendedores, es decir, no es necesario hacer todo por nuestra cuenta, hay cosas que se pueden recuperar de la experiencia de los otros y de la misma forma, cada uno puede apoyar a otros compartiendo lo que uno ya sabe o ha hecho.

- **Perseverancia:** es considerada como aquella actitud de “perseguir” algo sin importar las consecuencias. Una de las definiciones más claras, la desarrolló Guillermo Vilas: “Un talento sin perseverancia se puede quedar en el camino, mientras que un perseverante por cabeza dura puede llegar a superarlo”<sup>7</sup>. En otras palabras, se debe tener presente que no se puede declinar al primer obstáculo, más al contrario, el superar los inconvenientes permitirá que el emprendimiento se fortalezca y perdure por más tiempo.
- **Independencia:** en su gran mayoría los emprendedores exitosos afirman que la búsqueda de ser independiente fue su principal motivación para emprender, ello ocurre porque se ven a sí mismos estando en control de sus propias vidas.
- **Compromiso:** es importante destacar que los emprendedores tienen un compromiso instaurado por lo que, sí el caso lo amerita, buscan compañeros emprendedores con el mismo compromiso. En este caso de los compañeros emprendedores, es importante saber rodearse de buenas personas, no en vano los emprendedores más exitosos invierten mucho tiempo en seleccionar su equipo y una vez elegido en muchos casos los integran y buscan las formas de compartir con ellos el valor creado<sup>8</sup>.
- **Confianza en sí mismo:** La inseguridad en la que culturalmente nos criamos y educamos, hace complicado desarrollar la autoconfianza, es decir, ver el lado positivo de las cosas, la confianza que debemos sentir al proyectar los emprendimientos, a lo largo del camino se pueden cometer errores y quedamos expuestos a las críticas de las personas, habrán algunas de manera constructiva y otras de manera destructiva; pero somos mejores emprendedores cuando aprendemos a aprender de las críticas constructivas y a metabolizar las críticas destructivas. *La autoestima* tiene otra definición que se desprende de esta confianza, la misma que debe servirnos para aprender de nuestros propios errores, de las críticas que se reciban de las demás personas, el formar un amor propio, el querernos, cuidarnos y respetarnos, será fundamental para aumentar las probabilidades de éxito.

CONFIANZA EN SÍ MISMO		AUTOESTIMA	
Percibirse de forma positiva, apostar por las propias aptitudes y capacidades.	Confiar en los propios recursos y posibilidades.	Aprender de críticas constructivas.	Metabolizar críticas destructivas.

En el esquema anterior se puede apreciar que existe una correspondencia entre confianza en sí mismos y la autoestima, si bien son definiciones diferentes ambas se complementan y aportan a las actitudes que todo emprendedor debe desarrollar.

- **Pasión:** es una característica fundamental al momento de emprender ya que la mayoría de los emprendedores exitosos dedican todo el tiempo al proyecto, aunque esto le provoque afectar un poco las relaciones familiares y las amistades, que seguramente le reclaman más tiempo<sup>9</sup>. Todo esfuerzo implica ciertos sacrificios, por lo que si el emprendedor es un apasionado, deberá a su vez el poder conciliar otros aspectos. Para de esa manera no descuidar otros aspectos que más adelante se conviertan en otro tipo de conflictos.

<sup>7</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender. Argentina

<sup>8</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender. Argentina

<sup>9</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender. Argentina

## COMPORTAMIENTOS DEL EMPRENDEDOR

- **Asumir el riesgo:** Cuando alguien decide realizar un emprendimiento, tiene que tener presente los riesgos que ello implica, no necesariamente ser pesimista, pero sí saber a lo que se enfrenta. Dar el primer paso es lo más difícil, por ello el asumir el riesgo es un comportamiento que el emprendedor debe desarrollar e implica la predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren enfrentar dificultades que se presenten. El emprendedor debe considerar aspectos como el análisis de los factores en juego, la ponderación de las consecuencias, y tomar las decisiones razonadas que respondan mejor a las necesidades de su proyecto.
- **Demostrar optimismo:** Es necesario tener optimismo para llevar el emprendimiento al cumplimiento de sus objetivos, se hace fundamentalmente especial pues los fracasos en las iniciativas emprendedoras deben ser tomados como una fuente de aprendizaje que permita reinventarse y seguir adelante. Ser optimista se puede describir como la capacidad de observar en un vaso con líquido a la mitad, el vaso “medio lleno” y no “medio vacío.”
- **Voluntad de aprender:** Está actitud de aprendizaje es característica de muchos emprendedores exitosos, que muestran humildad y una voluntad permanente para aprender. En su gran mayoría son agudos observadores, particularmente curiosos, saben escuchar, se muestran dispuestos a capacitarse, evidenciando con su actitud una postura opuesta a aquellas personas que creen saberlo o conocerlo todo.
- **Resiliencia:** Existen varios autores que coinciden con algunos aspectos importantes que tienen los emprendedores, uno de ellos Fernando Trías de Bes, quién afirma que hay una faceta personal que le permite a cualquier emprendedor ser capaz de sobrevivir y triunfar en la aventura empresarial. Se trata de la capacidad de sobreponerse a las dificultades, de afrontar reveses, le llama un poco dramáticamente capacidad de sufrimiento, tenacidad y especialmente espíritu luchador. El emprendedor podrá toparse con problemas, pero jamás podrán quitarle el afán para salir adelante; ante los obstáculos la salida consiste en no derrumbarse, en no rendirse y lo más importante en cambiar cuando las cosas no son como preveían que saliera<sup>10</sup>.
- **Espíritu de investigación e innovación:** La innovación como actitud es una fuente esencial en el desarrollo del espíritu emprendedor. Generalmente cuando desarrolla su actividad, parte de la idea de que cada producto o servicio contiene en sí mismo la oportunidad de ser mejorado, con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.
- **Motivación de logro:** los emprendedores exitosos han tenido el deseo de realizarse personalmente en acciones que muchas veces trascienden el simple interés económico, de hecho, en muchos casos no consideran el dinero como su principal motivación. Con su emprendimiento aspiran ser recompensados por sus esfuerzos, estas pueden ser monetarias o de otras formas, tales como el reconocimiento individual y el prestigio social, entre otras.
- **Saber rodearse de buena gente:** No en vano los emprendedores más exitosos invierten mucho tiempo en seleccionar su equipo y una vez elegido en muchos casos los integran y buscan las formas de compartir con ellos el valor creado. Estrechamente vinculada a esta condición, está la capacidad para determinar cuáles son las tareas indelegables del emprendedor y cuáles pueden ser realizadas por sus colaboradores.

<sup>10</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender. Argentina

# Módulo de Formación

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- I. Leer el artículo publicado por el periódico cochabambino Los Tiempos, que lanzó una publicación denominada: "Innovadores bolivianos, ganan premio internacional del MIT por sus emprendimientos tecnológicos. Disponible en la siguiente dirección: <http://www.lostiempos.com/tendencias/tecnologia/20161013/innovadores-bolivianos-ganan-premio-internacional-del-mit-sus>
- II. Realizar un resumen especificando los dos emprendimientos; Shake4help y City Troops.
- III. En base al artículo se debe identificar tanto las actitudes como los comportamientos emprendedores destacados en los jóvenes bolivianos.
- IV. El reporte deberá ser enviado en documento adjunto, ya sea por plataforma virtual o por correo electrónico para su respectiva revisión.

### AUTOEVALUACIÓN

Para contar con una percepción del aprendizaje que ha desarrollado a partir de lectura de la unidad, responda las siguientes preguntas y realiza las actividades:

- I. El emprendimiento es totalmente diferente a la innovación.

Falso

Verdadero

- II. ¿Sí una persona que quiere ser emprendedora no posee actitudes de perseverancia y/o pasión, tendrá éxito? ¿Por qué?

.....

.....

.....

- III. Realice un acróstico con una de las siguientes palabras:

- CREATIVIDAD
- INICIATIVA
- AUTONOMÍA

## EJEMPLO:

**C**ada vez que creas,  
**R**eluces  
**E**l interior de tu  
**A**lma y tomas parte de  
**T**i, para  
**I**nnovar este mundo, nuestras  
**V**idas y el  
**I**nterior  
**D**e la Humanidad.  
**A** veces es mejor  
**D**ar de ti que recibir...

- IV. En la siguiente sopa de letras, Busque las siguientes palabras: INICIATIVA, AUTONOMÍA, PERSEVERANCIA, INDEPENDENCIA, AUTOESTIMA, CREATIVIDAD, FLEXIBILIDAD, INNOVACIÓN, RESPONSABILIDAD, OPTIMISMO, AUTODISCIPLINA.



# Módulo de Formación

V. Complete los siguientes conceptos según la definición a la que correspondan:

Autodisciplina	Autoestima	Autonomía	Perseverancia
Independencia	Iniciativa	Optimismo	Motivación de logro
Saber rodearse de buena gente	Espíritu de Investigación e Innovación		Voluntad para aprender

.....	Esta actitud de aprendiz es característica de muchos emprendedores exitosos, que muestran humildad y una voluntad permanente para aprender. En su gran mayoría son agudos observadores, particularmente curiosos, saben escuchar, se muestran dispuestos a capacitarse, evidenciando con su actitud una postura opuesta a aquellas personas que creen saberlo o conocerlo todo.
.....	No en vano los emprendedores más exitosos invierten mucho tiempo en seleccionar su equipo y una vez elegido en muchos casos los integran y buscan las formas de compartir con ellos el valor creado. Estrechamente vinculada a esta condición está la capacidad para determinar cuáles son las tareas indelegables del emprendedor y cuáles pueden ser realizadas por sus colaboradores.
.....	Es necesario tenerla para llevar el emprendimiento al cumplimiento de sus objetivos, ella se hace fundamental especialmente cuando los fracasos en sus iniciativas emprendedoras son tomados como una fuente de aprendizaje que les permite reinventarse y seguir adelante.
.....	Fundamental al momento de emprender ya que la mayoría de los emprendedores exitosos dedican todo el tiempo al proyecto, aunque esto le provoque afectar un poco las relaciones familiares y las amistades, que seguramente le reclaman más tiempo.
.....	Es fundamental en los inicios del emprendedor cuando se pueden cometer errores. Será fundamental además de desarrollarla en el tiempo, resguardarla de los sabotajes a la que estará expuesta. Todas las personas cuando "hacen cosas" serán maliciosamente criticados por otras personas, algunos de manera constructiva y otros de manera destructiva, finaliza sus comentarios afirmando que somos mejores emprendedores cuando aprendemos a aprender de las críticas constructivas y a metabolizar las críticas destructivas.
.....	En su gran mayoría los emprendedores exitosos afirman que la búsqueda de ser independiente fue su principal motivación para emprender, ello ocurre porque se ven a sí mismos estando en control de sus propias vidas. Si le preguntamos a emprendedores que se quejan, cuánto dinero harían optar por ser gerentes asalariados. Más de la mitad ni siquiera lo tendría en cuenta mientras que el resto responderá algún número ridículo que está muy por encima de los ingresos actuales.
.....	La innovación como actitud es una fuente esencial en el desarrollo del espíritu emprendedor. Generalmente cuando desarrolla su actividad parte de la idea de que cada producto o servicio contiene en sí mismo la oportunidad de ser mejorado con el objeto de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.
.....	Los emprendedores exitosos han tenido el deseo de realizarse personalmente en acciones que muchas veces trascienden el simple interés económico. Es más en muchos casos no consideran el dinero como su principal motivación. Ello porque aspiran con su tarea a ser recompensados por sus esfuerzos, estas pueden ser monetarias o de otras formas, tales como el reconocimiento individual y el prestigio social.
.....	Esta condición está presente en la definición misma de emprendedor cuando se afirma que es la persona que inicia una acción por ende, si el emprendedor no tiene de manera permanente esta condición lo más lógico es que se busque un trabajo como empleado en donde las iniciativas la tendrán sus jefes. El emprendedor exitoso asume la iniciativa y a diferencia de quienes viven culpando al contexto y justificando lo que dejan de hacer, es protagonista y asume una responsabilidad y un compromiso que le permite afrontar y superar las dificultades que se presentan.
.....	Los emprendedores exitosos han desarrollado la capacidad para pensar por cuenta propia, ahora bien, una vez tomada una decisión muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones. De todas maneras, esta "autonomía" no significa que no le otorguen importancia a la posibilidad de articular redes de cooperación con otros emprendedores, los emprendedores son "maestros" en el armado de redes de contactos.
.....	Es quizás uno de los más importantes ya que quién no tiene esta condición es casi imposible que tenga éxito en la acción emprendedora, conocemos una definición contundente sobre el particular que dio Guillermo Vilas cuando afirmó, "un talento sin perseverancia se puede quedar en el camino, mientras que un perseverante por cabeza dura puede llegar a superarlo".

- VI. Buscar en las páginas de internet, revistas, artículos, etc. Personajes emprendedores bolivianos, comentando un poco de la vida, su situación actual y el emprendimiento.
- VII. Buscar en las páginas de internet, revistas, artículos, etc. Personajes emprendedores extranjeros, comentando un poco de la vida, su situación actual y el emprendimiento.
- VIII. Realizar un cuadro de comportamientos y actitudes emprendedoras similares en ambos personajes de los ejercicios anteriores.
- IX. Realizar un análisis acerca de las ventajas y dificultades encontradas en ambos casos.

Todas las actividades deberán ser enviadas a los responsables de seguimiento, ya sea por correo electrónico, o a través de la plataforma eLearning, establecida para tal efecto.

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes).

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.1.4. HABILIDADES EMPRENDEDORAS

### CONTENIDO

En este apartado aprenderá sobre las habilidades con las que debe contar un emprendedor para incrementar las posibilidades de éxito de sus emprendimientos.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Aplica en sus actividades cotidianas las definiciones concernientes al emprendimiento y sus diversas manifestaciones en función del crecimiento personal e institucional.	Desarrolla definiciones básicas sobre emprendimiento y espíritu emprendedor.	Describe las características y conceptos principales sobre emprendimiento.
		Caracteriza los tipos de emprendedores según su ámbito de acción y según lo que los motiva a emprender.
	Caracteriza las manifestaciones del emprendimiento y su influencia en las cualidades de las personas emprendedoras.	Asume cualidades personales, actitudinales y comportamentales que se requieren para emprender.
		Revela habilidades sociales y de dirección necesarias para el desarrollo de un espíritu emprendedor.
		Aplica habilidades y capacidades del espíritu emprendedor.

### EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL EMPRENDIMIENTO

El artículo "Cómo formar niños y jóvenes con mentalidad emprendedora" de Javier Díaz; se menciona la importancia de inyectar el espíritu emprendedor tanto en los niños como en los jóvenes que se inician en la vida profesional, por tanto, el trabajo del docente es fundamental siendo un desafío al que se deben enfrentar hoy en día. Es más, cuando los mismos estudiantes conocían que el profesor se dedicaba específicamente al emprendimiento no presentaban interés alguno, puesto, que lo menos que querían era montar una empresa, asumir riesgos, responsabilidades, complicarse la vida.

Es ahí donde el autor se pregunta: ¿Cómo cambiar esta realidad?, realizando múltiples investigaciones, llegó a la conclusión que el sistema educativo en muchos países no está preparado ni dotado para formar niños con mentalidad emprendedora y menos aún, los padres de familia. En esta exhaustiva investigación, el autor, sintetiza enfocándose en cuatro temas fundamentales que influyen en la formación de emprendedores en edades tempranas.

- **Competencias y habilidades:** Antes de desarrollar competencias técnicas, como las administrativas o gerenciales, se debe enfocar en desarrollar las competencias y habilidades que están ligadas al espíritu emprendedor, las cuales se centran en desarrollar el ser de excelencia.
- **Finanzas:** Involucrar a los niños en el mundo de las finanzas personales, enseñarles a manejar el dinero,

ahorrar e invertir es fundamental en la formación integral de emprendedores.

- **Entorno:** La variable más influyente pero menos manejable en la formación de emprendedores es su entorno: familiar, escolar y social.
- **Creatividad:** como motor esencial en todo el proceso de formación.

Es a partir de estas características a desarrollar, que el trabajo de emprendimiento se puede enfocar no solo en niños y jóvenes, sino también en la inclusión de adultos. Lo importante es aplicar un entrenamiento vivencial con fundamentos en la construcción de la sabiduría humana para el SER, el HACER, SABER y DECIDIR<sup>11</sup>.

## ESTUDIO DE CASO: PROYECTO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

En la clase de soldadura el profesor dividió a los estudiantes en dos grupos, para que realicen un proyecto sobre seguridad y salud ocupacional. Los grupos fueron elegidos al azar y de forma heterogénea, ambos compuestos por 8 estudiantes.

La importancia del trabajo está en que la dirección del instituto elegirá el mejor proyecto para implementar el siguiente año las medidas de seguridad en el área de soldadura del mismo, mejorando las condiciones de seguridad de los estudiantes y los docentes. Por tanto, este debe contemplar la integración de todos los elementos necesarios para su posible implementación.

El primer grupo se organizó para dar una tarea a cada integrante, ellos se pusieron de acuerdo para designar las responsabilidades. Uno de los integrantes, quién propuso la forma de organización, transmitió seguridad y se comunicó asertivamente, lo cual permitió a los demás integrantes sentirse cómodos al momento de plantear sus ideas y dudas. Para la elaboración del proyecto planificaron los pasos que debían seguir y según fuera necesario pedían una entrevista con el docente para solucionar sus dudas. Se organizaron para trabajar de forma individual pero también en conjunto para socializar el avance, además de recibir las sugerencias de sus compañeros y que exista colaboración entre todos. Entre todos definieron adjuntar un acápite sobre evaluación y seguimiento ya que lo consideraron necesario dada la posible implementación del proyecto.

El segundo grupo se organizó de diferente forma, se dividieron los temas que debía contemplar el proyecto y establecieron reuniones una vez cada dos semanas durante el tiempo definido para la realización del proyecto; sin embargo, uno de ellos se hizo cargo de repartir por partes el contenido y organizar a sus compañeros. De todos los integrantes solo cinco cumplieron con lo que su compañero les indicó, mientras que tres de ellos no estaban de acuerdo y no mostraron interés por hacerlo. En las reuniones de trabajo cada quien avanzaba su parte y compartían de forma superficial los avances.

Finalmente, ambos grupos entregaron sus proyectos al profesor para su evaluación y posterior socialización con los directivos del instituto. Quienes al cabo de una semana de revisión debían comunicar a los estudiantes el proyecto elegido para ser implementado en la siguiente gestión.

## REFLEXIÓN

- I. ¿Considera que el proyecto que tenían que desarrollar los estudiantes era importante? ¿Por qué?

.....

.....

.....

<sup>11</sup> Díaz, J. 2014. Cómo formar niños y jóvenes con mentalidad emprendedora. Recuperad en: [www.negociosyemprendimiento.org](http://www.negociosyemprendimiento.org)

# Módulo de Formación

II. ¿Cuál de los grupos considera que se organizó de mejor forma? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

III. ¿Qué diferencias encuentra en los procesos de organización de ambos grupos?

.....  
.....  
.....

IV. ¿Qué habilidades sociales presentaron los integrantes del grupo 1? Marque las opciones que considere.

- |                         |                          |                                |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Cooperación             | <input type="checkbox"/> | Capacidad de comunicación      | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo individualizado | <input type="checkbox"/> | Tomar decisiones sin consultar | <input type="checkbox"/> |
| Aceptación de críticas  | <input type="checkbox"/> | Trabajo en equipo              | <input type="checkbox"/> |

V. ¿Qué grupo cree que fue elegido por el profesor y los directivos del instituto para la implementación del proyecto? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

VI. ¿Por qué las habilidades sociales son importantes para realizar un proyecto o bien, un emprendimiento?

.....  
.....  
.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

Una vez identificadas las cualidades que los emprendedores deben trabajar para incrementar las posibilidades de éxito, es muy importante también desarrollar habilidades que les permitan tener éxito en sus emprendimientos. Estas habilidades se pueden dividir en tres: habilidades emprendedoras, habilidades sociales y habilidades de dirección.

## HABILIDADES EMPRENDEDORAS

“Existen dos funciones muy claras del emprendedor: una es construir riqueza en términos amplios. No solamente riqueza económica, sino riqueza social, medioambiental... hacer más de algo que hoy no existe. Básicamente, crear. Y en segundo término, generar oportunidades, también desde el punto de vista amplio, oportunidades de trabajo, oportunidades de expresar los talentos, oportunidad de descubrir cosas que antes no existían” Pablo Verdenelli (Director de Infoxel).

El emprendedor juega un rol relevante en el proceso de desarrollo económico y social, considerando su aporte al empleo, la innovación, la flexibilidad de la organización industrial, la especialización eficiente de los agentes económicos y la diversificación de la estructura productiva. Pero su incidencia no se refleja sólo en términos de generación de empleo y productividad, el emprendedor suele ser un “modelo” imitado por muchos otros actores de la sociedad y como tal debe ser el inspirador permanente de los cambios en su ámbito<sup>12</sup>.

Las habilidades emprendedoras han sido investigadas en personas exitosas que se desempeñan en diferentes tareas, dando como resultado una lista de características personales que han sido organizadas en 3 grupos<sup>13</sup>:

### 1. Las que permiten alcanzar los logros



### 2. Las que están orientadas a la capacidad de planificación



### 3. Las que están orientadas al poder



## HABILIDADES SOCIALES

Las habilidades sociales se refieren principalmente a la capacidad de comunicación, sensibilidad con los otros y la capacidad para exponer las ideas, entre otras y estos elementos se resumen en lograr un trabajo en equipo eficiente.

## TRABAJO EN EQUIPO

Se refiere a un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

(1) **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

<sup>12</sup> Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico del Gobierno de Córdoba. 2014. Em-  
prendiendo Herramientas para emprendedores en formación.

<sup>13</sup> Fondo para el logro de los ODM Programa Conjunto juventud, empleo y migración. 2009. Manual de jóvenes emprendedores.

## Módulo de Formación

(2) **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

(3) **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste, todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo.
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas.
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados.
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo.

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo; esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos; adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo, se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplo de actividades de mantenimiento del equipo son:

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, a partir de las reflexiones entre todos y de manera solidaria.
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias.
- Expresar estándares de realización que debe alcanzar o usar el equipo en la evaluación. del proceso del mismo.
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros.
- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>

## 10 CLAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Deja de enfocarte en el “yo” y crea el “nosotros”. Haz que la gente que trabaja contigo colabore y persiga una meta en común.

- 1. Construye confianza.** La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.
- 2. Establece objetivos comunes.** Para que las personas trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas, por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.
- 3. Crea un sentido de pertenencia.** Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo, por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.
- 4. Involucra a tu gente en las decisiones.** Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada persona a compartir su opinión, si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.
- 5. Haz que haya un entendimiento entre las partes.** Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre los trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas, así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
- 6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo.** Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.
- 7. Impulsa la comunicación.** La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan, están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
- 8. Aprovecha la diversidad.** Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.
- 9. Celebra los éxitos grupales.** Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agrádeceles su trabajo, procurando destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.
- 10. Sé un líder.** Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> <https://www.entrepreneur.com/article/267144>

# Módulo de Formación

## HABILIDADES DE DIRECCIÓN

Estas son las 7 Habilidades de Dirección que todo Emprendedor debe poseer:

- 1. Capacidad de Planeación:** El Emprendedor debe marcar objetivos y metas claras, que conduzcan a un buen desarrollo de su idea de negocio.
- 2. Toma de Decisiones y Asunción de Responsabilidad:** Tener el criterio lo suficientemente amplio para tomar una decisión asertiva, que conduzca a asumir la responsabilidad íntegra de esa decisión.
- 3. Liderazgo:** Todo emprendedor debe poseer esa orientación a influir sobre sus esfuerzos, motivando a sus colaboradores a conservar esa visión emprendedora.
- 4. Capacidad Organizativa:** Capaz de organizarse y organizar al otro, aplicando las metodologías del Coaching.
- 5. Capacidad de afrontar problemas y encontrar soluciones:** Cuando se es emprendedor se asumen riesgos, sin embargo lo importante de ese riesgo es tener el suficiente criterio para afrontarlo.
- 6. Persuasión:** Convencer si fuese necesario.
- 7. Habilidad Negociadora:** Soportar la presión. Es quizá lo más importante a la hora de dirigir un proyecto, negocio o empresa, todo el tiempo estas bajo presión y es una habilidad sumamente beneficiosa cuando se logra manejar este tipo de situaciones.<sup>16</sup>

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- a) A partir de la sección de conceptualización, como las actividades presenciales, se debe elaborar en grupo un texto y socializarlo a través del chat u otro medio seleccionado, donde los participantes con sus grupos de trabajo deben aplicar la conceptualización aprendida. Brindando un ejemplo contextual boliviano de emprendimiento incluyendo las siguientes habilidades:

Trabajo en equipo	Cooperación	Capacidad de comunicación	Aceptación de críticas	Sensibilidad a las necesidades del otro
Planificación, seguimiento y evaluación	Toma de decisiones y asunción de responsabilidades	Capacidad de afrontar los problemas y afrontar soluciones	Persuasión	Gestión de equipo

Cada grupo tendrá un portavoz, el cual comentará al resto de los participantes el trabajo realizado. Considerando que no se valorará conceptos textuales, se ponderará la explicación de los mismos.

- b) El documento de texto deberá ser enviado en documento adjunto, por correo electrónico para su respectiva revisión.

<sup>16</sup> Tomado del Seminario realizado con "Comfama", "Crea y Planea tu Negocio": <http://capsulasdeemprendimiento.blogspot.com/2010/10/las-7-habilidades-de-direccion-de-un.html>

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

- I. El emprendedor es una persona que puede presentar solo habilidades sociales.

Falso

Verdadero

- II. El emprendedor es una persona que puede presentar solo habilidades de dirección.

Falso

Verdadero

- III. ¿Cuál es la diferencia entre trabajo en equipo y gestión de equipo?

.....

.....

.....

- IV. En relación al perfil de la persona emprendedora, ¿Ud. considera que un emprendedor es un líder? ¿Por qué?

.....

.....

.....

- V. Realizar un cuadro de todas las características, habilidades, actitudes y comportamientos que debe tener un emprendedor, enfocándose en el contexto social boliviano.

Nro.	Características	Habilidades	Actitudes	Comportamientos

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# 1.2. UNIDAD 2. GENEREMOS UN ENTORNO EMPRENDEDOR

## 1.2.1. LA INFLUENCIA DEL ENTORNO EN EL EMPRENDEDOR

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás cual es la influencia del entorno en el emprendedor incluyendo los factores internos y externos del contexto.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Analiza los factores del entorno que influyen en las personas emprendedoras identificando los aspectos principales para la creación de una cultura emprendedora en los institutos técnicos.	Examina los factores internos y externos del entorno y su influencia en las personas emprendedoras.	Analiza los factores internos del ambiente que influyen en el emprendedor.
		Identifica los factores externos asociados a la creación de emprendimientos y al desarrollo de nuevas ideas.
	Identifica los elementos necesarios para el desarrollo de una cultura emprendedora dentro de los institutos técnicos.	Conoce los elementos necesarios y comprende la importancia del desarrollo de un entorno emprendedor para la formación de los estudiantes.
		Implementa las políticas necesarias para la creación de una cultura emprendedora en el instituto técnico.
		Considera las etapas necesarias para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

### FAMILIAS EMPRENDEDORAS Y EMPRESAS FAMILIARES

El autor Sebastián García escribió un artículo sobre las familias y el emprendimiento, su artículo se denomina: "Familias Emprendedoras y Empresas Familiares ¿Por qué la diferencia?".

Comienza tratando de responder a la incógnita del título, haciendo una diferenciación entre empresas familiares y familias emprendedoras. En la primera, la palabra familia está modificando a la palabra *empresa*, el foco de la frase es la palabra *empresa* por sobre la palabra *familia*. En la segunda frase, el foco está sobre la *familia*, y la palabra emprendedora describe una característica de esta familia. Esta diferencia marca un abordaje complementario entre ambas áreas.

La realidad es que si hay una empresa familiar, en algún momento hubo **un emprendedor**. Una empresa familiar como unidad organizacional puede utilizar sus recursos y capacidades para emprender nuevos negocios o innovar en negocios.

Se habla de familias emprendedoras cuando se reconoce que la familia es una organización que cuenta con recursos y capacidades, los que pueden ser utilizados para emprender un negocio o una iniciativa filantrópica. Se gestiona a la organización familiar de manera que todos sus integrantes desarrollen su espíritu emprendedor en el largo plazo aprovechando los recursos y capacidades de la familia. Es por eso que las familias emprendedoras y empresas familiares son complementarios.

Entonces, otro tema interesante para debatir es si hay posibilidades de trasladar al emprendimiento como una

herencia del padre al hijo. Aquí también hay opiniones divergentes entre los que sostienen que se pueden transmitir y aquellos que opinan lo contrario.

El entorno familiar en el cual la persona transita sus primeros pasos en la vida puede favorecer o no la posibilidad de que pueda iniciarse en el mundo emprendedor. Un niño que crece en una familia donde todos son comerciantes, tiene más posibilidades de ser comerciante que un niño que ha crecido con padres que son empleados. Ahora bien, de allí a sostener que el emprendimiento se puede transmitir genéticamente hay una gran distancia.

Susana Marzolla<sup>17</sup> no cree que se traslade en forma directa como una herencia, no obstante, sostiene que es posible que tenga alguna incidencia en la vida de los hijos, los ejemplos de vida que comparten con sus padres. Jorge Pablo Sela<sup>18</sup> sostiene que el entorno inmediato favorece o no una propensión a considerar la creación de una empresa como un hecho positivo. La familia por ser parte del entorno más íntimo ejerce una influencia sustantiva, pero esto no significa considerar el emprendimiento como una característica genética ni mucho menos.

En relación con lo anterior, Eugenia Ruidavets afirma que si un padre es emprendedor y el hijo nace en un hogar donde esta actitud se visualiza a diario, el hijo puede heredar las mismas actitudes. Por su parte, Cristian Novillo afirma que puede trasladarse de padre a hijo, pero aunque el padre emprendedor se esmere en darle todos los conocimientos a cada uno de los hijos, sólo el que tenga el talento dentro de sí, será capaz de entender o querer continuar, poniendo en práctica todo lo que el padre le ha inculcando en base a ejemplo o estimulación.

Entonces, a partir de lo afirmado por las distintas corrientes de pensamiento podríamos sostener que el entorno familiar puede favorecer la transmisión, pero que esta no es trasladable genéticamente y depende en gran parte de las condiciones y el talento (algo inmodificable para todos los autores) que tenga el hijo.

### ESTUDIO DE CASO: DISCURSO DE GRADUACIÓN.

Una generación de estudiantes acaba de graduarse, muchos de ellos fueron exitosos y magníficos estudiantes, los docentes, administrativos y familiares se concentraron en el acto de graduación.

Uno de los estudiantes, asumió el discurso de agradecimiento por parte de los egresados, un aspecto destacó de todo lo que hablo, y dice más o menos así:

- Compañeros: hemos compartido un hermoso tiempo juntos, hemos desarrollado nuestros aprendizajes y ahora ya somos profesionales.
- El futuro que nos espera es incierto, pues no sabemos dónde vamos a trabajar, quizás muchos de nosotros tengamos que competir por un trabajo y solo uno de nosotros será el ganador.
- Lo importante es que con la orientación de nuestros docentes, hemos aprendido a ser emprendedores, pero para ello necesitamos la ayuda de nuestros padres y nuestros amigos más cercanos, y no me refiero solo a lo económico, sino al apoyo moral que será importante para cumplir nuestros sueños.
- Finalmente debemos basar nuestros emprendimientos en las necesidades de nuestro país, pues nuestro corazón late en rojo, amarillo y verde, esencialmente debemos respetar la Constitución Política del Estado y las leyes que rigen en Bolivia.
- Muchos de nosotros tendremos que emigrar a otros lugares y contextos, debemos adaptarnos a nuevas culturas y aprender a convivir con todos, pero sobre todo desarrollarnos profesionalmente en el lugar donde estemos. ¡Gracias!

<sup>17</sup> Susana Marzolla – Emprendedora - Fundadora de Susana Marzolla Arte y Sabor.

<sup>18</sup> Jorge Pablo Sela – Licenciado en Administración - Docente de la UNLU – Universidad Nacional de Luján.

# Módulo de Formación

## REFLEXIÓN

A partir del anterior texto reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Cómo puede una familia influir positivamente en un emprendimiento?

.....

.....

.....

¿Cómo influye la situación económica del país en un emprendimiento?

.....

.....

.....

¿Considera usted que el éxito de un emprendimiento depende solo de la influencia del contexto? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Qué aspectos de la educación deben cambiar en Bolivia para formar generaciones de emprendedores? ¿Por qué?

.....

.....

.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

Lo anterior sugiere que el entorno tiene una gran influencia en el desarrollo del emprendedor y por tanto en el éxito de sus emprendimientos, pero ¿cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta? Con el objetivo de organizar estos factores se los dividió en dos tipos: (1) Factores internos del ambiente y (2) Factores externos del ambiente.

### FACTORES INTERNOS DEL AMBIENTE

Los factores internos del ambiente se refieren a aquellos factores que inciden directamente en el emprendedor y que son con mayor fuerza los causales de convertir a un potencial emprendedor en un emprendedor. Los principales factores internos son la familia, la escuela y los estudios superiores.

#### a) Familia y su influencia en el emprendedor

La familia cumple un rol trascendente en el desarrollo del emprendedor, si ésta no lo apoya totalmente en sus iniciativas le será complicado desarrollarse con éxito. La familia debe estar absolutamente alineada con el emprendedor, debe estar dispuesta a renunciar a varias cosas especialmente en los primeros tiempos, entre ellas a la seguridad que le daría un ingreso fijo.

Los emprendedores comentan que emprender es una actividad de tiempo completo lo que significa estar dispuesto a perder el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, especialmente en los primeros años. Un tema muy motivador para muchos emprendedores es que los resultados de la actividad están en sus propias manos, todo depende de ellos mismos, no hay un jefe a quién culpar cuando las cosas salen mal ya que toda la responsabilidad recae sobre ellos. Por ello muchos nuevos emprendedores que pensaban que trabajando por su propia cuenta iban a poder manejar los horarios a su antojo y que iban a tener más tiempo libre, rápidamente cayeron en la cuenta que debían trabajar más de la cuenta, con el agregado adicional que cuando eran empleados terminaba la jornada o llegaba el fin de semana y se desconectaban sin problemas, mientras que ahora hasta en los tiempos libres sigue pensando en cómo mejorar su emprendimiento.

De allí la importancia que la familia, especialmente el o la cónyuge, acompañen porque las ilusiones y también las preocupaciones que el emprendedor tiene le ocupará gran parte de sus pensamientos y eso hará que prácticamente no tenga otro tema de conversación que no sea algo relacionado con el negocio<sup>19</sup>.

### **b) Formación primaria y secundaria y su influencia en el emprendedor**

El medio escolar puede convertirse en un soporte fundamental para la formación de nuevos emprendedores, lo que se observa desde el nivel inicial hasta el nivel superior. Se afirma que de los tres a los seis años (nivel inicial) el niño realiza el primer aprendizaje sobre la creatividad y la iniciativa emprendedora, posteriormente, en los otros niveles puede ejercer iniciativas emprendedoras, como son por ejemplo, organizar el centro de estudiantes, crear el periódico escolar, etc.

La educación puede contribuir enormemente a la creación de una cultura emprendedora, empezando por los más jóvenes y en la escuela, ya que impulsando las actitudes y capacidades emprendedoras desde una edad temprana se beneficia a la sociedad. En un sentido amplio, el espíritu emprendedor se debería considerar como una actitud general que puede resultar útil en todas las actividades laborales y en la vida cotidiana. Cualquiera puede necesitar, y de hecho va a necesitar en algún momento de su vida, convertirse en empresario o adoptar un comportamiento empresarial.

Por lo tanto, entre los objetivos de la educación tiene que estar siempre presente el fomento de las cualidades personales que constituyen la base del espíritu emprendedor, a saber: la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad, la capacidad de afrontar riesgos y la independencia o autonomía en el trabajo. Este tipo de actitudes se pueden impulsar desde la enseñanza primaria, reforzando en los estudios superiores y en la vida adulta, y tienen que superar a la mera absorción de conocimientos, siendo un aprendizaje activo.

La educación presenta una perspectiva a largo plazo, los estudiantes de primaria y secundaria compondrán el día de mañana la ciudadanía activa y muchas de estas personas asumirán un liderazgo empresarial; es por eso que el espíritu emprendedor se debería introducir en los sistemas educativos desde el principio, como un nuevo enfoque de la enseñanza y como competencia básica. De hecho, en algunos niveles educativos se puede considerar un aspecto transversal y horizontal y una metodología de enseñanza, además de establecerse como una asignatura concreta; ya que la escuela promueve tan solo algunos, valores laborales, pero prácticamente ninguno empresarial y no integrando, siquiera, conceptos económicos de un modo específico o transversal.

La escuela es parte de un ecosistema social mucho más amplio, en el cual la familia y los medios de comunicación desempeñan un papel crucial, pero hay que tener presente que estos protagonistas pueden suponer un serio inconveniente o bien una gran oportunidad a la hora de impulsar el espíritu emprendedor en los estudiantes. En consecuencia, es importante aunar esfuerzos con todos los participantes del ecosistema social si se desean lograr resultados positivos en esta materia, así como acometer una actividad sistemática de sensibilización hacia las familias y la sociedad en su conjunto<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender

<sup>20</sup> Cámaras de comercio y Ministerio de educación y ciencia. 2006. Fomento del espíritu emprendedor en la escuela.

# Módulo de Formación

## c) Unidades de formación técnica y su influencia en el emprendedor

Cabe apuntar que los institutos de educación superior han ido evolucionando en todo el mundo, desde una función estrictamente docente (transmitir conocimiento) a otra que incorpora la investigación (crear conocimiento). Sin embargo, en la formación se sigue poniendo más el acento en la capacidad memorística que en la creadora, más en los conocimientos que en las competencias y actitudes personales, lo cual frena el espíritu emprendedor e innovador de los estudiantes. Además que existe escasez de docentes especializados que posean experiencia laboral y empresarial, con particular incidencia en quienes se dedican a la orientación profesional<sup>21</sup>.

El enfoque de la formación en la actualidad no solo puede verse ligado a formar para el mercado laboral, sobre todo en países en vías de desarrollo, donde la demanda laboral supera en mucho a la oferta.

Impulsar no solo el espíritu emprendedor, sino también, la creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos, que generen empleos de calidad y resuelvan necesidades de manera innovadora y eficiente, es un desafío que nace en la familia, continua en la educación inicial y debe ser complementado con mucha fuerza en la educación terciaria. La falta de este esfuerzo en cualquiera de estas etapas dificultará alcanzar este desafío.

## FACTORES EXTERNOS DEL AMBIENTE

Los y las emprendedores tienen una visión muy restringida del entorno en el que una empresa funciona, por lo que le dan mucha importancia al proceso de producción y a los factores que en él intervienen y se le resta atención a los factores del medio ambiente. El funcionamiento de la empresa depende en gran parte de éstos, relacionados con las capacidades y habilidades de quien gerencia o dirige su empresa y de su organización en general. Pero a su vez, la empresa actúa en un entorno, o sea que existen factores externos, no controlables directamente y que inciden en la estrategia empresarial<sup>22</sup>.

Entre los principales factores externos que se deben tomar en cuenta son: (1) El marco legal y el contexto político y económico y (2) el contexto sociocultural.

### a) Marco Legal del Estado y su influencia en el emprendedor (Contexto político, económico)

Las directrices que concretan el pensamiento político de los gobiernos señalan un contexto que pueden estimular o desalentar la aparición de nuevos emprendedores, aquí no basta la mera declamación de los gobernantes apoyando el desarrollo emprendedor sino que debe haber una adecuación de los distintos organismos del estado donde el emprendedor encuentra trabas. En algunas sociedades, la cantidad de trámites y la burocracia no colaboran ni alientan el desarrollo emprendedor<sup>23</sup>.

Referido a las leyes y normas que provienen de oficinas gubernamentales que influyen o limitan al funcionamiento de las organizaciones, encontramos la legislación que rigen a las empresas se encuentran: Impuestos nacionales, H.A.M. y FUNDEMPRESA<sup>24</sup>.

Bolivia, en el estudio de Doing Business 2016 obtuvo una puntuación de 157, significa que nuestro país está entre los 32 países del mundo donde es más difícil ser empresario y tener un negocio.

Para abrir una empresa formal en Bolivia se necesitan 50 días desde que uno empieza a hacer los trámites hasta que finalmente puede funcionar de manera Legal.

Una empresa promedio en Bolivia hace 42 pagos de impuestos al año, gasta 1025 horas (Más del 40%

<sup>21</sup> Cámaras de comercio y Ministerio de educación y ciencia. 2006. Fomento del espíritu emprendedor en la escuela.

<sup>22</sup> Rioja, J. y cols. 2010. Módulo de formación para el espíritu emprendedor.

<sup>23</sup> Poncio, D. 2010. Animarse a emprender.

<sup>24</sup> Rioja, J. y cols. 2010. Módulo de formación para el espíritu emprendedor.

de las horas laborales totales de una empresa) archivando, preparando y pagando impuestos, además paga en promedio 83% de impuestos sobre los ingresos (Sumando IVA, IT, IUE, Impuestos a la propiedad, a la transferencia, contribuciones a las cajas de salud y AFPs, licencias municipales, y otros tantos). A nivel mundial Bolivia está en el puesto 189 de 189 economías en este indicador, Bolivia es el país donde es más difícil pagar impuestos en el mundo.

A nivel económico influye la situación macro imperante (no es lo mismo emprender en una economía recesiva o en proceso de reactivación) y las decisiones económicas que tomen los gobernantes de turno, las que pueden alentar o no la creación de nuevos emprendimientos.

### b) Contexto sociocultural (Ciudad, amigos)

Como vivimos en una sociedad desde niños aprendemos valores, maneras de percibir las cosas y adquirimos costumbres y comportamientos de nuestras familias y de otros grupos importantes, es decir adquirimos nuestra cultura<sup>25</sup>.

Aquellas sociedades que le otorgan un alto valor a ser emprendedor y al tipo de comportamiento asociado con dicha actividad, como tomar iniciativas, asumir riesgos, entre otros, seguramente tendrán mayor cantidad de nuevos emprendimientos. Hay muchos países que se destacan por valorar los esfuerzos emprendedores y otros que, ciertamente, no le otorgan valor. Dentro de los primeros podemos mencionar a EE.UU. en donde tener un emprendimiento es percibido como una situación deseable y entre los segundos se destacan algunos países desarrollados como los escandinavos donde se le otorga más valor a tener un empleo en relación de dependencia<sup>26</sup>. En nuestro caso, si consideramos el porcentaje de la población económicamente activa que se dedica a emprender, Bolivia está muy bien ubicada a nivel mundial, con más del 20%; pero aún no se valoran a las personas que se dedican a emprender pues existen muy pocos emprendimientos innovadores y que generen alto valor.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- En base a las definiciones y las exposiciones realizadas en la modalidad presencial, participa en el foro virtual respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cómo el entorno de los ITT's puede constituirse en una influencia positiva para el desarrollo de emprendedores y emprendimientos?, para ello cada participante debe expresar su opinión así como el compartir experiencias propias en relación al tema.
- Después de haber participado en el FORO, se debe elaborar un reporte con un listado de las principales conclusiones y/o aportes obtenidos.
- El reporte deberá ser enviado en documento adjunto por correo electrónico para su respectiva revisión.

<sup>25</sup> Rioja, J. y cols. 2010. Módulo de formación para el espíritu emprendedor.

<sup>26</sup> Darío Poncio. 2010. Animarse a emprender

# Módulo de Formación

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

- I. Una persona que desea emprender y tener éxito, no debe escuchar los consejos de su familia.

Falso

Verdadero

- II. Encierre en un círculo los factores externos que influyen en un emprendimiento se puede mencionar:

- a) Ambientales
- b) Tecnológicos
- c) Sociales
- d) Económicos
- e) Políticos
- f) Todas las anteriores

- III. ¿Una persona que quiere ser emprendedora deber tener una profesión? ¿Por qué?

.....

.....

.....

- IV. ¿Ud. considera que el Estado boliviano brinda apoyo a los emprendedores? Justifique su respuesta.

.....

.....

.....

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

## 1.2.2. EL DESARROLLO DEL ENTORNO EMPRENDEDOR EN UN ITT

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás como puedes desarrollar un entorno favorable para el emprendimiento en el ITT, para esto veremos brevemente nociones de planificación estratégica y los cambios culturales que deben llevarse desde la administración para alcanzar el objetivo deseado.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Analiza los factores del entorno que influyen en las personas emprendedoras identificando los aspectos principales para la creación de una cultura emprendedora en los institutos técnicos.	Examina los factores internos y externos del entorno y su influencia en las personas emprendedoras.	Analiza los factores internos del ambiente que influyen en el emprendedor.
		Identifica los factores externos asociados a la creación de emprendimientos y al desarrollo de nuevas ideas.
	Identifica los elementos necesarios para el desarrollo de una cultura emprendedora dentro de los institutos técnicos.	Conoce los elementos necesarios y comprende la importancia del desarrollo de un entorno emprendedor para la formación de los estudiantes.
		Implementa las políticas necesarias para la creación de una cultura emprendedora en el instituto técnico.
		Considera las etapas necesarias para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

### ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA VISIÓN Y LA MISIÓN?

Al momento de querer emprender muchos se preguntan y ¿por dónde empiezo?, ¿qué averiguo primero?, ¿a quién recorro? Estas pueden ser solo algunas de las preguntas que se pueden plantear las personas, pero lo curioso es que, muchos no se plantean una visión y menos una misión; puesto que consideran que la misma se plantea a medida que crece el negocio.

En el artículo “¿Qué tan importante es la visión en una empresa?” escrito por Bradley A. se trata de sintetizar la importancia de plantear tanto la misión como la visión. El planteamiento se realiza desde el punto de vista que una compañía debe tener la visión y misión compartida, es decir, que cada miembro de la organización comprenda lo mismo y que los clientes también lo perciban. Para entender mejor la idea, está el ejemplo de una empresa de integración audiovisual que comienza como muchas de estas compañías, así como tantas de otros sectores, como una firma pequeña, establecida por un grupo de tres a cinco personas que cumplen una gran cantidad de roles y desempeñan diversas tareas. Con frecuencia, estos roles y responsabilidades se superponen, con lo cual los miembros fundadores llegan a comprender los trabajos de cada uno de ellos y, probablemente, comparten un mismo objetivo, la razón por la que existen; no es necesario que lo registren por escrito. Sencillamente es una verdad que todos los miembros de la organización conocen y toman como referencia.

Al pasar el tiempo, en un lapso de entre cinco y quince años, la empresa crece y llega a tener 50 o quizá hasta 100 integrantes, pero tres de los miembros fundadores se han ido. A partir de ese momento, sólo quedan el presidente y el vicepresidente de ventas, quienes se preguntan ¿por qué el resto de las personas que forman parte de la compañía no siempre (o casi nunca) hacen uso del sentido común ni le dan importancia a las mismas cosas que ellos? En este caso, el problema suele estar relacionado con el hecho de que los miembros fundadores no transmitieron ese “sentido común” a los empleados, ni les explicaron la visión o misión de la compañía, ni

## Módulo de Formación

el contexto en el que se desarrolló esa visión, o la manera en que se evaluarían a ellos mismos en el futuro. Simplemente supusieron que los nuevos empleados comprenderían todo esto automáticamente y actuarían en consecuencia, tal como lo hicieron ellos al formar la empresa. En realidad, los nuevos empleados no actuaron en consecuencia, porque no sabían qué era “eso” que debían comprender ni por qué era necesario comprenderlo.

Al crear y comunicar en forma constante una visión y misión que está documentada, los empleados cuentan con un principio básico a partir del cual pueden hacer elecciones y tomar decisiones en forma responsable, quedando establecidos los límites de los criterios a tener en cuenta. Así, los individuos saben cuáles son las decisiones correctas, no las convenientes y también saben por qué deben tomarlas. Comprenden cuáles son aquellas que coinciden con la imagen que la empresa quiere crear, tanto internamente como con los clientes y proveedores. Si no hay una visión compartida, no habrá un propósito en común.

En cuanto a las maneras de crear y mantener una visión y misión, podemos decir que existen varias. Por ejemplo, organizar una reunión con el equipo de dirección ejecutiva, crear un grupo de discusión para empleados o reunir a los representantes de todos los departamentos. El resultado deseado puede medirse en función de los siguientes criterios:

- ¿Puede la empresa comunicar su visión o misión a los clientes y proveedores de manera convincente y medir, con regularidad, su desempeño en función de esta?
- ¿Utiliza la empresa esa visión o misión como un filtro a la hora de tomar todas las decisiones?
- ¿Se ocupa continuamente de premiar aquellos comportamientos que coinciden con la visión o misión de la empresa y de corregir aquellos que no lo hacen?
- ¿La visión y misión hace que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en la compañía?

Existe una gran cantidad de empresas que emplea mucho tiempo, dinero y energía en la construcción de procesos, la adquisición de software y la capacitación de sus empleados para que estos aprendan a utilizar la última tecnología. Sin embargo, la mayoría de ellas se olvida de crear conscientemente un marco y un fundamento para desarrollar una cultura organizacional saludable, y no es necesario que estos generen cambios revolucionarios, pero sí que sean significativos. Una visión bien elaborada debería lograr que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de un todo y de su contribución para poder obtener algo mejor de lo que podrían obtener por sí solos. La elaboración de una visión/misión es el primer paso para crear una empresa dinámica y saludable<sup>27</sup>.

### ESTUDIO DE CASO: CONSTRUCCIÓN DE UN TINGLADO

De un tiempo a esta parte, muchas empresas han transformado su organización asumiendo una nueva forma de planificar sus acciones a futuro, la mirada estratégica de cuál es su misión y visión establecidas con claridad, ha permitido mejorar sus servicios y su crecimiento se ha visto fortalecido.

Los ITTs tienen por objetivo principal el coadyuvar en la formación técnica, pero una nueva mirada de ésta, tendría que ir más allá de lo meramente académico, es decir, generar sus propios emprendimientos y vincularse con la comunidad a través de la oferta de servicios y productos.

Uno de los ITTs, por no mencionar a uno en particular, se encuentra estratégicamente ubicado en el centro poblado de su municipio, el gobierno municipal lanzó una licitación para la construcción de un tinglado en la cancha del ITT.

Una de las empresas antes de presentar su propuesta se acercó al ITT para conversar con las autoridades, puesto que tenía un planteamiento que involucraba la participación en sociedad y ejecutar ambos la mencionada construcción.

<sup>27</sup> Bradley, A. 2012. ¿Qué tan importante es la visión en una empresa? Recuperado en: [www.infocomm.org](http://www.infocomm.org)

Obviamente el ITT se vió limitado en poder realizar la sociedad, sin embargo los estudiantes lograron solicitar un permiso, para poder luego trabajar en la empresa y ser ellos la mano de obra calificada y generar sus propios recursos.

Desde ese acontecimiento, la ITT, se puso a pensar sobre los aspectos que podrían cambiar desde la administración y una nueva forma de expiación de servicios más allá de los académicos.

## REFLEXIÓN

A partir del estudio de caso anterior reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Los Institutos Técnicos Tecnológicos tienen las condiciones para poder expandir sus ofertas más allá de lo académico?

.....

.....

.....

¿Considera que los docentes deben involucrarse en emprendimientos dentro de los ITTs más allá de su rol docente? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Cómo piensa que desde un instituto pueda incentivarse la creación y desarrollo de más y mejores emprendimientos?

.....

.....

.....

¿Considera que es importante replantear la misión y visión del instituto donde trabaja? ¿Por qué?

.....

.....

.....

En su opinión. ¿Qué le falta al ITT al que pertenece para formar estudiantes emprendedores?

.....

.....

.....

# Módulo de Formación

## CONCEPTUALIZACIÓN

### EL DESARROLLO DEL ENTORNO EMPRENDEDOR EN UN ITT

Estamos conscientes que en el contexto actual, para los ITTs, no es sencillo el desarrollar emprendimientos, puesto que sus objetivos están vinculados a la formación, sin embargo lo que si pueden hacer es cambiar estratégicamente sus acciones para generar una cultura emprendedora y ser en sí misma una incubadora de emprendimientos con proyección hacia los estudiantes.

En palabras metafóricas es cambiar el ADN de los ITTs introduciendo el emprendimiento como una de sus líneas estratégicas. Para ello se debe entender que es la planificación estratégica y todo lo que ello implica.

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A lo largo del tiempo ha habido algunas definiciones de lo que es la Planificación Estratégica (P.E). Steiner (1983) la define como “El proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”. Por su parte, Contreras (2000) lo define en mayor medida con un enfoque de proceso como la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización.

La Planificación Estratégica (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La PE debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. Por tanto, el proceso de planeación debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores, dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Es así que la PE consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)<sup>28</sup> para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones.

A partir de un diagnóstico de la situación actual de una organización, instituto, empresa, negocio, etc. (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede ser en un mediano o largo plazo.

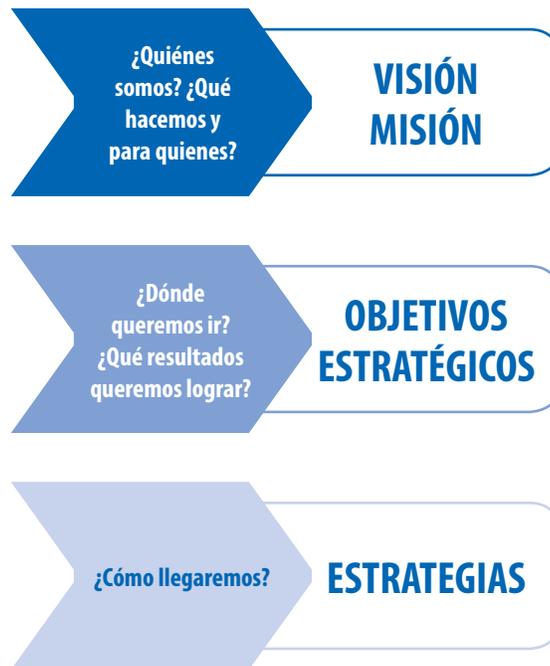
El uso de la Planificación Estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos, en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Ahora bien, en el marco de las actividades de planificación de las organizaciones, empresas, instituto, etc., es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa o POA. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones de establecer la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos.

<sup>28</sup> Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

En resumen, se define el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización establece misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis del entorno y con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Es un plan a largo plazo, con enfoque al futuro.



### Misión

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización o empresa debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional, es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

## Módulo de Formación

No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de una misión, puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente. Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados (propia institución, los usuarios, ciudadanos, etc.) comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

La utilidad de contar con una Misión concertada entre el equipo directivo y los funcionarios es:

- Tener la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante.
- Lograr encauzar los apoyos y capacidades administrativas de la institución.
- Mostrar a los grupos de interés la creación de valor esperado.

Ejemplo:

“El Instituto Politécnico Nacional es la Institución educativa laica y gratuita del Estado, rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación, aplicación, difusión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, creada para contribuir al desarrollo económico, social y político de la nación. Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, licenciatura y posgrado; realiza investigación y extiende a la sociedad sus resultados, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social”

### VISIÓN

La visión corresponde al futuro deseado y al sueño de la organización, empresa o institución, ya que se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Consiste en una descripción positiva y breve de lo que la organización desea y cree que puede alcanzar.

Debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar qué pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.:

- ¿Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro?
- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

Elementos de una visión: integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista y consistente.

Ej.: “Una institución educativa innovadora y flexible de la más alta calidad, con mayor impacto en el desarrollo nacional, con mayor reconocimiento por los resultados de sus investigaciones y transferencia tecnológica, con una posición estratégica y clara en el escenario nacional e internacional, con una comunidad académica más comprometida con su institución”

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión y Visión. Las preguntas a responder son:

- ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados queremos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la institución espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión y visión de forma eficiente y eficaz.

Estos objetivos deben de ser conocidos por todas las personas que trabajan en el instituto, empresa u organización, para que así los tengan presente y sepan hacia dónde se dirige el trabajo.

Los objetivos estratégicos deben tener las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión y visión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional, que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.

De acuerdo a la experiencia que se sistematizó de talleres, cursos y asesorías en gran parte de los países de la región, se constata una gran diferencia cuando una organización tiene o no una buena definición de sus objetivos estratégicos; y la razón fundamental es que a través de éstos, los directivos priorizan su gestión. Asimismo disponen de una herramienta clave a la hora de demostrar que con esos recursos, ellos están dispuestos a lograr sus resultados.

Para redactar los objetivos estratégicos se sugiere:

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución, como por ejemplo:
  - Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución de manera global.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo. Es así que la definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permitirán establecer el marco para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), que es la base para la formulación del proyecto y del presupuesto.

### **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN**

Una vez que se ha incorporado el tema del emprendimiento en la planificación estratégica de un ITT, haciéndolo parte activa de los objetivos de la institución, también es muy importante iniciar procesos que promuevan cambios culturales al interior del mismo. Estos cambios culturales deben provenir incluso desde la estructura administrativa y la forma de gestión, para hacer del ITT un lugar propicio para la creación y desarrollo de emprendimientos.

Un ejemplo muy valioso de entorno propicio para la creación y desarrollo de emprendimientos es Silicon Valley, una zona situada al sur de San Francisco California en Estados Unidos, que alberga a los más importantes emprendedores y sus emprendimientos de base tecnológica del mundo. Pero ¿qué hace a Silicon Valley especial?.

# Módulo de Formación

## MODELO SILICON VALLEY

Desde Hewlett Packard hasta Google, pasando por Apple o Intel, las muchas empresas innovadoras conocidas como start-up<sup>29</sup> creadas en Silicon Valley han ayudado a definir el mundo moderno. Se puede decir que la zona, en la bahía de San Francisco en el norte de California, ha sido la capital mundial del emprendimiento, generando un flujo aparentemente infinito de distintas tecnologías, nuevas empresas y enorme riqueza.

Ahora, varios lugares del mundo están intentando crear un núcleo de start-ups en el mismo estilo, para esto se preguntó a un grupo de expertos de Silicon Valley por qué creen que el área tuvo tanto éxito y qué consejos les dan a aquellos que quieren emular sus logros. A continuación revisaremos algunas respuestas:

- **Vint Cerf, Google:** Silicon Valley es el resultado de una combinación formada con elementos del mundo académico, el sector privado e inversiones en investigación por parte del gobierno de Estados Unidos, a lo que se le suma una población de emprendedores en serie. Comenzó con Fred Terman, decano de la Universidad de Stanford, que se dio cuenta de que la inversión federal en investigación condujo a la victoria en la Segunda Guerra Mundial. Terman hizo uso de esto para multiplicar el departamento de ingeniería de Stanford y animó a los graduados, como William Redington, Hewlett y Dave Packard, a crear nuevas empresas. El resultado de eso fue un flujo continuo de ingenieros bien formados, empresarios, publicitarios, investigadores... una comunidad vibrante que hoy en día cuenta además con capital de riesgo y personas con experiencia en los negocios que saben cómo y por qué ocurren los fracasos. Silicon Valley es un lugar pequeño, la gente se conoce entre sí, han trabajado unos con otros o han sido jefes o empleados los unos de los otros. Además, está la ventaja de que crear una empresa nueva es bastante fácil bajo la legislación de California. En conjunto, es una cultura excepcional, vibrante e innovadora que continúa arrojando dividendos década tras década. Silicon Valley no tuvo que cargar con viejas actitudes y tradiciones, sino que fue libre para crear una cultura propia: atrevida, dispuesta a asumir riesgos, multicultural, de meritocracia y, por encima de todo, emprendedora.
- **Paul Saffo, Discern Analytics:** ¿El secreto del éxito de Silicon Valley? Sabemos cómo fracasar y lo hemos hecho durante décadas. El fracaso es lo que impulsa y renueva este lugar. El fracaso es la base para la innovación. El fracaso es esencial porque incluso las innovaciones y negocios más inteligentes fracasan varias veces antes de tener éxito. Incluso cuando las empresas tienen éxito, el único camino para sobrevivir a largo plazo es huir hacia el futuro mediante la innovación sin descanso. Por ejemplo el caso de Google, al menos media docena de otras empresas intentaron convertir las búsquedas en negocio, pero Google fue la primera que descifró el código y convirtió la búsqueda en un enorme negocio. Apple, por ejemplo, modificó el iPod cuando estaba en su apogeo al incorporar su función de música como una aplicación del iPhone cuando lo presentó en 2007. Lo ejecutó alegremente así fuera su propio producto porque, de no haberlo hecho, alguien de la competencia lo habría hecho por ellos. El fracaso es lo que hace que el éxito de Silicon Valley sea tan difícil de reproducir. Los competidores potenciales sólo ven e intentan copiar el éxito de Valley. Para tener éxito se necesita una variedad de jugadores sin miedo -desde inversores de riesgo a bancos, proveedores y un sinnúmero de otros negocios de apoyo- que no teman arriesgarlo todo al respaldar nuevas iniciativas empresariales a menudo excéntricas e impredecibles. Así que, si quiere ser el próximo Silicon Valley, no copie el éxito. Aprenda a apoyar y animar un fracaso novedoso y, en última instancia, exitoso.
- **Vivek Wadhwa, emprendedor, académico y autor:** Varias regiones de todo el mundo han intentado copiar a Silicon Valley, pero ninguna lo ha logrado, esto es porque se han centrado en intentar recrear su sistema de capital de riesgo, universidades o incubadoras de empresas, no se dan cuenta que lo que

<sup>29</sup> Start-up es una empresa emprendedora que está en la primera etapa de sus operaciones y que presenta grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable.



# Módulo de Formación

III. Realice una lista de los elementos de Silicon Valley que los expertos consideran importantes para generar un entorno propicio para el emprendimiento.

.....

.....

.....

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

## 1.2.3. GENERACIÓN DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás sobre algunas políticas, actividades y prácticas que puedes aplicar en el ITT con el fin de generar una cultura emprendedora en el mismo.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Analiza los factores del entorno que influyen en las personas emprendedoras identificando los aspectos principales para la creación de una cultura emprendedora en los institutos técnicos.	Examina los factores internos y externos del entorno y su influencia en las personas emprendedoras.	Analiza los factores internos del ambiente que influyen en el emprendedor.
		Identifica los factores externos asociados a la creación de emprendimientos y al desarrollo de nuevas ideas.
	Identifica los elementos necesarios para el desarrollo de una cultura emprendedora dentro de los institutos técnicos.	Conoce los elementos necesarios y comprende la importancia del desarrollo de un entorno emprendedor para la formación de los estudiantes.
		Implementa las políticas necesarias para la creación de una cultura emprendedora en el instituto técnico.
		Considera las etapas necesarias para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

### ¿POR QUÉ FORMAMOS TAN POCOS EMPRENDEDORES?

El artículo de Francesc Solé Parellada ¿Por qué formamos tan pocos emprendedores? Nos indica cómo el sistema educativo no favorece al emprendimiento, partiendo de un título que es bastante arriesgado y provocador; arriesgado porque se da por supuesto que en los centros de formación superior se forma pocos emprendedores; y provocador porque se da entender que hay algo que debería hacerse y no se hace. A continuación se presenta un resumen del artículo<sup>30</sup>.

La afirmación de que en los centros de formación superior se forma pocos o muchos emprendedores, no debería hacerse sin referentes ni información de base, que permita relacionar aquello que se hace en éstos con el número de actividades emprendedoras antes y después.

Simplificando mucho, los centros de formación superior se dedican a crear conocimiento y difundirlo en formatos diversos, el primer formato y más sustantivo es la docencia y el segundo es la valorización o transferencia. Claro que tienen maneras o instrumentos para hacer muchas más cosas, como por ejemplo: una universidad que garantiza la participación y la representatividad de sus miembros, difunde claramente valores a un porcentaje notabilísimo de la juventud. Un instituto técnico basado en el mérito también contribuye a formar ciudadanos y sentar las bases de la recta toma de decisiones a los diferentes niveles y en las diferentes instituciones.

Al definir lo que son las habilidades y competencias emprendedoras y lo que son «actividades emprendedoras», podemos resolver que se trata de asumir riesgos, poniendo en marcha nuevas actividades o proponiendo cambios en las existentes, de liderar el proceso de ejecución, de asumir responsabilidad, de saber gestionar un grupo que tiene un objetivo y unos recursos limitados distribuyendo tareas, tiempos y responsabilidades.

<sup>30</sup> Solé, F. 2014 ¿Por qué formamos tan pocos emprendedores? Recuperado en: [www.nuevarevista.net](http://www.nuevarevista.net)

## Módulo de Formación

Las características del emprendedor coinciden con las del empresario, pero un emprendedor no es necesariamente un empresario, por ejemplo un alcalde puede ser un alcalde emprendedor o un rector también puede ser calificado de rector emprendedor, e incluso podemos distinguir entre los empresarios emprendedores de los que son conservadores.

Entonces, ahora veamos los instrumentos y los servicios que un instituto puede implementar para conseguir que los alumnos descubran sus cualidades emprendedoras, las consideren valiosas, puedan actuar en situaciones de incertidumbre como las que se encontrarán en la vida real, estandaricen comportamientos transformándolos en hábitos y finalmente, aprendan que el comportamiento emprendedor ha de venir asociado a unos valores humanistas.

Añadimos a estos instrumentos y servicios otros de soporte a la creación de empresas, para ayudar a aquellas personas de los ITTs que habiendo descubierto oportunidades a lo largo de su trabajo y desarrollo en el ITT, puedan concretarlas más allá de un proyecto prometedor.

Se proponen los siguientes servicios:

1. Procedimientos que servirán a los estudiantes para descubrir que son emprendedores.
2. Dar soporte a los estudiantes en cómo aplicar las competencias emprendedoras en el ámbito de la creación, consolidación y crecimiento de una organización.
3. Crear, gracias a la calidad de la investigación, una cartera de patentes con licencias y dar soporte a la creación de empresas basadas en el conocimiento.

### PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS PARA QUE LOS ESTUDIANTES PUEDAN DESCUBRIR QUE SON EMPRENDEDORES

Se trata de que los estudiantes descubran los factores o rasgos emprendedores que llevan dentro, poniéndolos en situaciones para aprender a estandarizar sus comportamientos, a través de ejercicios de simulación de situaciones reales, en donde las habilidades y competencias emprendedoras van a serles de utilidad; la mayor parte de esta tarea se debe hacer en el ámbito de la docencia, pero ¿qué tipo de docencia? Primero, hay que asumir un modelo de enseñanza con una docencia participativa y basada en proyectos, y no hay que caer en la trampa de creer que un profesor que explica a sus estudiantes durante 40 o 60 horas las bases y contenidos de las instancias emprendedoras, pueda finalizar con un examen tradicional. Dicho de otra manera, para formar emprendedores hay que cambiar el modelo docente en la dirección de hacer aprender conocimiento y no solo enseñar o brindar información. A esto se puede incluir la competencia, ¿a qué nos referimos? a que los grupos que se formen en la clase para resolver los proyectos propuestos por el profesor compitan entre ellos. Si el profesor hace bien su tarea y la asignatura está bien planteada, todos los alumnos deberían aprobar pero con unos estándares previamente establecidos. El premio que se ofrece, más allá de la nota, es precisamente ser considerado, por profesor y colegas.

Las asignaturas basadas en proyectos pueden contribuir a rebajar la incertidumbre de los exámenes y la arbitrariedad entre la nota final y el esfuerzo. Puede que haya más discusiones, pero el diálogo refuerza el convencimiento de que las cosas tienen un por qué, relacionado con el objetivo común propuesto.

Otro instrumento comúnmente utilizado en el fomento de la emprendeduría es el concurso de ideas. El concurso es una poderosa herramienta que ayuda a los estudiantes de las diferentes titulaciones a preguntarse si lo que están estudiando o trabajando puede ser susceptible de ser convertido en un proyecto emprendedor.

## DAR SOPORTE A LOS ESTUDIANTES PARA LA APLICACIÓN DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

Aquellos ITTs que quieran dar algo más allá del cambio cultural, entregando asesoría para proyectos emprendedores a estudiantes, pueden plantearse convenios con organismos de soporte a la creación de empresas municipales o de la comunidad autónoma. Es muy conveniente que este servicio esté localizado en un espacio identificable y lo más cercano posible a los estudiantes. Este espacio es dónde los estudiantes o los recién titulados interesados podrán realizar las actividades relacionadas con la emprendeduría, que van desde mejorar su formación a recibir la necesaria asesoría, y es donde se realizarán los proyectos. En este espacio conviven toda clase de iniciativas, que van desde las que son fruto del concurso de ideas o de un proyecto fin de carrera o del desarrollo de una tesis o simplemente de una clase.

## CREAR UNA CARTERA DE PATENTES CON LICENCIAS

Tareas como evaluar la eventual viabilidad técnica de una patente o su capacidad de ser efectivamente patentada, puede ayudar en la definición del modelo de negocio, suministrar ayuda tecnológica para el prototipo, analizar si la empresa será fácilmente escalable, etc., van dirigidas a asegurar el éxito de la patente o su supervivencia, y en consecuencia a la consolidación y crecimiento del emprendimiento.

Negociar con otros emprendedores, prever eventuales problemas legales, buscar compradores para las patentes o negociar las licencias, vender con acierto las participaciones, etc.; no son tareas menores y que hay que abordar con profesionalidad.

En resumen, la respuesta a la eventual pregunta de ¿qué hay que hacer si formamos tan pocos emprendedores?, de ser cierta la afirmación, pasaría por plantearse la progresiva transformación de una docencia convencional a una docencia proactiva por proyectos en las aulas. Finalmente, pasa por mejorar el diseño de los servicios de promoción del espíritu emprendedor y del soporte a la creación de empresas basadas total o parcialmente en el conocimiento, fruto de la actividad en los institutos técnicos tecnológicos.

## ESTUDIO DE CASO: FERIA DE INNOVACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

En un Instituto Técnico Tecnológico del Estado Plurinacional de Bolivia, fruto de los cambios en su planificación estratégica y la formulación de una nueva visión y misión institucional, el cuerpo docente, estudiantes y administrativos han lanzado una convocatoria para realizar la primera feria de innovación de ciencia y tecnología basada en las necesidades locales de la población a la que pertenecen.

Como era de imaginar, la convocatoria tuvo mucha aceptación y tanto docentes como estudiantes empezaron a realizar sus proyectos.

El municipio como parte colaborador en la organización, ha considerado entregar algunos incentivos para los proyectos ganadores y fruto de las gestiones de la administración del ITT la empresa privada también ha sumado su aporte en pro del desarrollo de esta actividad.

Otro ITT, ha pensado en su transformación, reestructurando todo su diseño curricular e implementación de su actividad pedagógica, a partir del enfoque de la formación basada en competencias.

Este aspecto permitió la articulación efectiva de la teoría y la práctica en un espacio de aprendizajes, que compromete el cambio de la actitud y prácticas docentes al igual que los estudiantes. Este cambio involucra mucho compromiso y responsabilidad, pues los docentes deberán actualizarse y asumir el enfoque para el desarrollo de sus clases.

# Módulo de Formación

## REFLEXIÓN

A partir de los textos anteriores reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Qué se puede hacer para cambiar la actitud de las personas?

.....  
.....  
.....

¿Los ITTs, a partir de su estructura institucional, podrán generar una cultura emprendedora en todos sus niveles?

.....  
.....  
.....

¿Qué mecanismos se pueden identificar para desarrollar una gestión interinstitucional que favorezca el desarrollo de actividades en relación a emprendimientos?

.....  
.....  
.....

¿Qué acciones se pueden realizar desde la docencia para lograr que los estudiantes descubran el emprendedor que llevan dentro?

.....  
.....  
.....

¿Considera que es posible desde los ITT's, incorporar un servicio de soporte a los estudiantes en cómo aplicar las competencias emprendedoras en el ámbito de la creación, consolidación y crecimiento de una organización?  
¿Por qué?

.....  
.....  
.....

¿Existen actualmente en los ITT's procesos de investigación que derivan en resultados que pueden ser productos o servicios que el mercado requiere? Mencione algunos ejemplos:

.....  
.....  
.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

### ACTIVIDADES QUE MOTIVEN Y DESPIERTEN INTERÉS EN LOS EMPRENDEDORES

El desarrollo de emprendedores puede ser una función importante de los institutos, que es el espacio formador de individuos calificados y es el motor del proceso de aprendizaje del estudiante como futuro emprendedor. Actualmente existe un gran interés en el ámbito de los institutos sobre la problemática de la creación de empresas, por su consideración como una alternativa al desempleo y como oportunidad de autoempleo. El fomento de la cultura emprendedora cobra importancia en la política empresarial de todos los organismos relacionados con el desarrollo económico y social de los países y las regiones. Investigadores como Guerrero y Urbano (2010), O'Shea et al. (2007), Ropke (1998), Rothaermel et al. (2007), Ryu (1998), Salamzadeh et al. (2011), Subotzky (1999), Schmoch (1999) y Zhao (2004), han estudiado el efecto del emprendimiento en los centros de educación superior, destacando el papel que tiene los institutos técnicos como generadores de nuevos proyectos empresariales.

Además, autores como Etzkowitz (1998) introducen la expresión "emprendimiento universitario", que también se puede aplicar a los ITTs, para representar los casos en los cuales las entidades universitarias son una pieza fundamental para el desarrollo económico regional.

Hoy en día los institutos deben actuar como incubadoras naturales (Etzkowitz, 2003), donde se generen ideas exitosas en respuesta a las necesidades reales que detentan en su entorno y como solución a los problemas sociales de la comunidad donde se desarrolla.

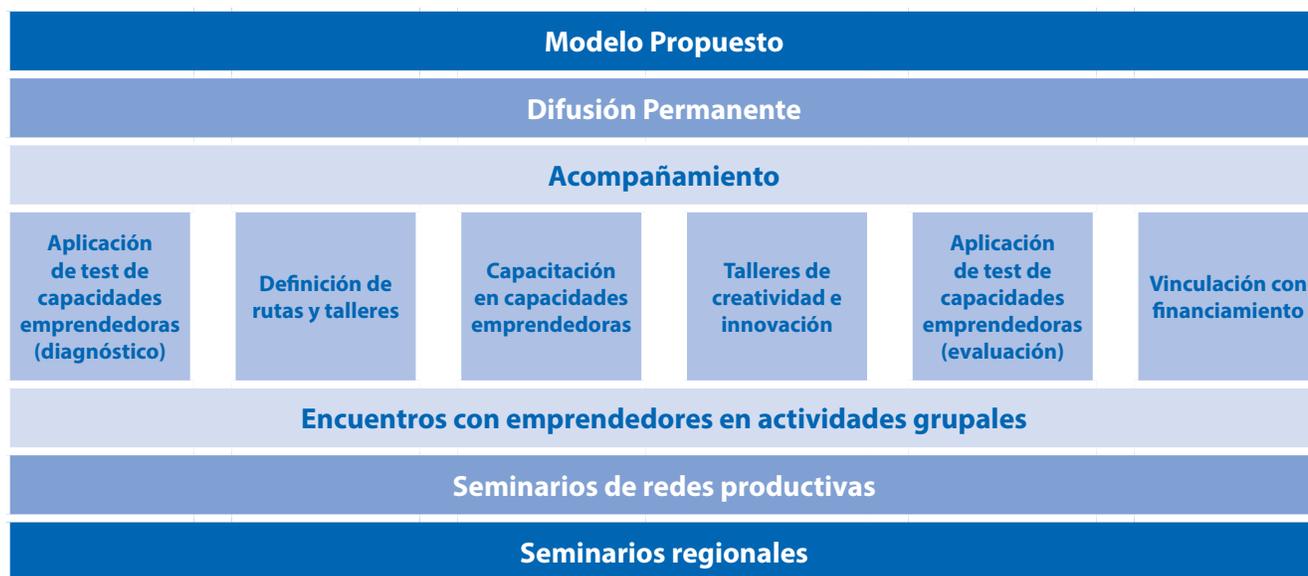
Los ITTs actualmente deben ser instituciones modernas donde interactúan los centros de investigación con los docentes, con el objetivo de buscar soluciones a los problemas y necesidades reales del mercado y el medio ambiente. El término de instituciones modernas, describe a los centros de educación superior que incorporan la generación de conocimiento como segunda misión de la misma, y se enlaza la enseñanza y la investigación científica (Etzkowitz, 1988). Por ello, se plantea que el conocimiento generado por los ITTs es valioso en sí mismo (Audretsch y Phillips, 2007) y si aplicamos a este conocimiento podemos generar innovaciones y crear nuevas empresas.

En concreto, varios autores como Gibbs (2004), Kurarko (2004), descartan el papel de los institutos como formadoras y educadoras de personas con un espíritu emprendedor, de manera que, al finalizar los estudios creen empresas, generen empleo y contribuyan al desarrollo económico y social de sus regiones. Por lo tanto, los institutos desempeñan un papel significativo en el desarrollo económico y social de los diferentes países, y cuando se relacionan con las industrias o empresarios promueven la innovación (Etzkowitz, 2003) que es el motor del progreso.

Utilizando como base las competencias resultantes de la investigación desarrollada por McClelland y Winter en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, (United States Agency for International Development), donde las principales habilidades propuestas para un emprendedor son: búsqueda de oportunidades; persistencia; compromiso y cumplimiento; demanda por calidad y eficiencia; tomar riesgos calculados; buscar información; establecer metas; planificación y monitoreo sistemático; persuasión y creación de redes; y, autoconfianza. En base a esto, se presenta como ejemplo el caso Chileno de implementación de un modelo para generar capacidades emprendedoras:

El modelo propuesto está basado en la premisa de que un emprendedor puede ser formado, sin embargo, el entrenamiento circunscrito solo a la capacitación no es suficiente, es necesario complementar dicho proceso. Es por esto que el modelo integra actividades fundamentales, como por ejemplo, el acompañamiento técnico y motivacional durante todo el proceso, generación de redes públicas y privadas, que permitan potenciar el desarrollo de competencias emprendedoras. También el modelo propuesto considera transferencia tecnológica con la finalidad de lograr la sustentabilidad del mismo y permitir utilizarlo en otros entornos.

# Módulo de Formación



Actividades (duración 20 meses):

- Definición del plan de desarrollo individual, en función de las habilidades de cada una y resultado del test inicial.
- Programación de talleres en función del plan de desarrollo definido.
- Desarrollo de talleres: capacidad emprendedora, Tics y creatividad e innovación. (80 horas de capacitación).
- Encuentros con emprendedores.
- Vinculación con fuentes de financiamiento (privadas y públicas).
- Encuesta sobre impacto y satisfacción.

Actividades de apoyo:

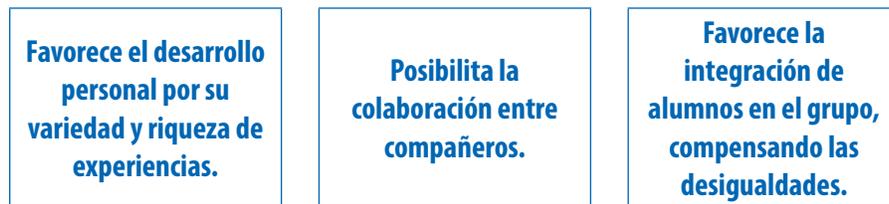
- Difusión permanente.
- Acompañamiento personalizado: asesoría técnica y motivacional.
- Seminarios de redes productivas: privadas y públicas.
- Seminario Regional.

## CAMBIO DE ACTITUD DOCENTE ADMINISTRATIVO ESTUDIANTIL

Los principios metodológicos básicos aplicados a la enseñanza de cualquier asignatura, parten de la consideración de la educación como un proceso, en el que tanto el profesor como el alumno manifiestan una actitud activa y participativa, que permite el trabajo autónomo y el desarrollo de aprendizajes significativos.

La práctica docente debe orientarse a generar el trabajo en equipo: la interacción con los otros, hace posible que el estudiante desarrolle las destrezas y actitudes necesarias para generar el espíritu emprendedor. Posibilitando las relaciones entre los estudiantes, se promueve la solidaridad, el espíritu de equipo, el respeto y la tolerancia. Incrementando así su valoración personal, mejorando el rendimiento y la motivación y desarrollando el sentido de la responsabilidad.

La interacción entre compañeros aporta, por tanto, una serie de ventajas en el proceso educativo:



Ventajas para el aprendizaje:

Favorece el aprendizaje a través de la experiencia.
Facilita la reestructuración que estimula la búsqueda de nuevas soluciones.
Optimiza la utilización del tiempo.
Potencia la práctica, el nivel de activación y el grado de elaboración.
Amplía las fuentes de información y la rapidez con la que se obtiene la reacción sobre los propios resultados.
Permite la atención individualizada hacia alumnos que lo necesitan.
Favorece la asimilación de nuevos conceptos.
Favorece el aprendizaje por descubrimiento.

El espíritu emprendedor pretende que el estudiante descubra por sí mismo conceptos, técnicas y comportamientos vinculados con la actividad emprendedora. El aprendizaje por descubrimiento constituye una herramienta esencial al servicio del desarrollo de la autonomía, la iniciativa y la creatividad del estudiante, permitiendo la propia elaboración de su aprendizaje.

La importancia de que el estudiante integre los conocimientos necesarios que le permitan desarrollar una experiencia real, basándose en sus intereses, expectativas y conocimientos previos, hace necesario potenciar de forma permanente su capacidad de motivación. La motivación constituye un elemento esencial en el desarrollo del aprendizaje que:

- Favorece la asimilación de nuevos conocimientos y la adquisición de nuevas capacidades y destrezas dirigidas a promover el espíritu emprendedor.
- Permite la asociación de lo aprendido con los conocimientos y experiencias previas.
- Facilita la vinculación de los contenidos de enseñanza a los intereses, necesidades y expectativas emprendedoras de los estudiantes.
- Estimula el desarrollo integral y autónomo en el proceso de construcción de los nuevos conocimientos.
- Posibilita la existencia de un aprendizaje global donde lo aprendido en relación al espíritu emprendedor, se interrelacione con otras áreas de conocimiento.
- Potencia la comunicación y el intercambio de experiencias.

# Módulo de Formación

Llevar a cabo este tipo de enfoque metodológico en el aula requiere una serie de implicaciones didácticas en el profesorado:

- Crear las condiciones favorables para que el estudiante despliegue una actividad mental rica y diversa que le permita la adquisición de los conocimientos y experiencias necesarios para el desarrollo de un espíritu emprendedor.
- Integrar y globalizar el aprendizaje adquirido en las diferentes asignaturas del currículum, relacionando las actividades en marcos más amplios en donde pueda estar presente el proyecto de empresa<sup>31</sup>.
- Trabajar para incorporar el fomento del espíritu emprendedor en la escuela pasa, en primer lugar, por conocer y diagnosticar el punto de partida. Esto requiere de un conocimiento de la realidad, para el que se debe recopilar información cualitativa y cuantitativa, y a partir del cual generar un marco permanente de control del progreso y evaluar si se van alcanzado los objetivos, que deben estar bien definidos y ser cuantificables.

A partir de ahí, y con el objetivo de realizar un seguimiento y evaluación de los progresos que se vayan realizando, sería conveniente crear un grupo de trabajo o comité pluridisciplinar permanente sobre la educación en el fomento del espíritu emprendedor, en el que se incluyan personas del ámbito empresarial, de las administraciones públicas (estatal, autonómica y local) y de los agentes directos de la educación (gerencia, profesorado y alumnado). Su cometido sería debatir y reflexionar sobre la situación de partida, así como las posibles líneas estratégicas y de trabajo<sup>32</sup>.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- Cada participante debe participar aportando tanto preguntas como respuestas en el foro debate: “La actitud motivacional es importante a la hora de emprender”.
- En base a las definiciones, explicar y argumentar el tema del foro debate.
- La participación de los participantes en el foro es obligatorio como parte del sistema de evaluación del curso.

<sup>31</sup> Ministerio de Educación y Ciencia. 2003. El espíritu emprendedor. Motor de futuro.

<sup>32</sup> Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia. 2006. Fomento del espíritu emprendedor en la escuela.

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

¿Por qué es importante la interacción entre compañeros en el proceso educativo?

.....

.....

.....

Como docente ¿Qué cambios haría en el sistema educativo boliviano?

.....

.....

.....

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.2.4. EL INICIO DEL EMPRENDIMIENTO

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás sobre las etapas por las que pasa un emprendimiento: sensibilización, identificación, formulación, incubación y aceleración.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Analiza los factores del entorno que influyen en las personas emprendedoras identificando los aspectos principales para la creación de una cultura emprendedora en los institutos técnicos.	Examina los factores internos y externos del entorno y su influencia en las personas emprendedoras.	Analiza los factores internos del ambiente que influyen en el emprendedor
		Identifica los factores externos asociados a la creación de emprendimientos y al desarrollo de nuevas ideas.
	Identifica los elementos necesarios para el desarrollo de una cultura emprendedora dentro de los institutos técnicos.	Conoce los elementos necesarios y comprende la importancia del desarrollo de un entorno emprendedor para la formación de los estudiantes
		Implementa las políticas necesarias para la creación de una cultura emprendedora en el instituto técnico
	Considera las etapas necesarias para el desarrollo de nuevos emprendimientos	

### JÓVENES BOLIVIANOS QUE BRILLAN CON SUS EMPRENDIMIENTOS

El día domingo 24 de octubre de 2016, el medio de comunicación escrita “Página Siete” publicó un artículo sobre “Jóvenes bolivianos que brillan con sus emprendimientos en EEUU”. Diez jóvenes prominentes del país, seleccionados por el programa Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (Young Leaders of the Americas Initiative YLAI), se encuentran en Estados Unidos fortaleciendo sus empresas y proyectos. Proviene de varias ciudades de Bolivia y tienen emprendimientos en diferentes rubros, pero poseen algo en común: todos se encuentran en Estados Unidos junto a otros 240 jóvenes prometedores de 36 países de América Latina y el Caribe. El objetivo es fortalecer sus planes de negocios y hacerlos exitosos para el beneficio de la sociedad.

Se trata de la primera versión del programa regional de liderazgo YLAI que seleccionó a estos jóvenes bolivianos de 4.000 aspirantes. Ellos se destacaron por su trabajo y aporte a la comunidad a través de sus emprendimientos. La iniciativa fue lanzada en 2014 por el ex presidente de Estados Unidos, Barack Obama, bajo la premisa de que los negocios locales, empresas sociales, organizaciones civiles, entre otros, son vitales para el crecimiento de comunidades emergentes en todo el hemisferio occidental, según información el programa YLAI.

Los jóvenes bolivianos se encuentran en diferentes ciudades del país del norte y permanecerán ahí por cinco semanas reforzando sus capacidades de liderazgo, mejorando los lineamientos de sus emprendimientos a través de clases, seminarios y trabajando en organizaciones y empresas similares a las suyas, además de establecer contactos con innovadores estadounidenses y otros becarios latinoamericanos. Página Siete se comunicó con nueve de los 10 jóvenes bolivianos que se encuentran en Estado Unidos y quienes, a pesar de una apretada agenda, explicaron la importancia de esta experiencia en sus vidas.

Para uno de los participantes, [Antonio Mendoza](#), la burocracia al momento de emprender una empresa y el contrabando son los principales problemas que enfrentan los emprendedores en Bolivia. “A pesar de ello es importante que no tengan miedo de emprender, que no se sientan solos. Nosotros al llegar aquí nos sentíamos así, pero ver la cantidad de personas que están en lo mismo para aportar con algo al planeta es inspirador”.

Por su parte, [Martina Bráñez](#) asegura que no se puede bajar los brazos. “Quisiera que las personas que deseen emprender sepan que no se deben dejar paralizar por el miedo. Es verdad que es sacrificado, pero si uno cree que puede hacer una diferencia tiene que intentarlo. Emprender para ganar mucho dinero es la motivación incorrecta; emprender es un deseo de cambiar tu vida, tu entorno y a través de ello tu país”, dice.

[Ángela Caquegua Callahuara, Santa Cruz, ingeniera de sistemas, 32 años, cuyo emprendimiento es Quinoa Trade.](#)

Su emprendimiento sin fines de lucro es una plataforma Web ([www.quinoatrede.com.bo](http://www.quinoatrede.com.bo)) que tiene como objetivo promocionar y comercializar la quinua boliviana a un precio justo. Se enfocará en abrir mercados para los pequeños productores, a partir de su lanzamiento en próximas semanas, y conectará inicialmente a los productores de Challapata, Oruro, con compradores de todo el mundo. “Me está brindando muchos contactos en este emprendimiento con empresas interesadas en productos orgánicos, pero además estamos pasando clases en la Universidad Ball State sobre la mejora de nuestros planes de negocios. Por supuesto, los fines de semana conocemos la cultura y a la gente”, comenta Caquegua.

[Antonio Mendoza Gonzales, La Paz, ingeniero especialista en energía solar, 28 años; EnerGea.](#)

La empresa de la cual es cofundador se encarga de diseñar, ensamblar y vender productos de iluminación LED, una tecnología mucho más eficiente que gasta la mitad de energía en comparación a la que se usa actualmente, dura más y reduce la contaminación del medio ambiente. “Hasta el momento es muy importante la red de latinos que se ha formado con los participantes del programa. Cada quien está proponiendo soluciones creativas a los problemas que enfrentamos en nuestros países. En cuanto a la ciudad inteligente, me ha impactado la cantidad de tecnologías que están utilizando, me ha dado una perspectiva de mejorar el impacto positivo en cuanto al cuidado del medioambiente”, asegura Mendoza.

[Daniella García Moreno, La Paz; Desarrolladora de software, 32 años; Elemental.](#)

Fundadora y directora ejecutiva de Elemental, un centro de educación en tecnología de Bolivia enfocado en preparar y motivar a niños, adolescentes y jóvenes para que se conviertan en creadores de tecnología, un ámbito que tiene una vasta demanda laboral. Actualmente imparten cursos de robótica, de programación y de modelado en 3D. Hoy se encuentra en South Bend, Indiana, trabajando en la escuela de programación de la ciudad que brinda clases a niños y adolescentes durante las tardes; apoya en las clases y el proceso de la planificación de actividades. Entre los proyectos del programa, está que los niños desarrollen proyectos comunitarios que exponen frente a sus padres y luego en una visita a Google. “Sus proyectos comunitarios son algo que vamos a replicar en La Paz. Ya los hacemos, pero vamos a orientarlos a que tengan un beneficio para la comunidad con ideas. Queremos enseñarles a nuestros estudiantes que la mejor forma de innovar y crear tecnología es generar un impacto social”.

[Gabriel Alborta Méndez, La Paz; Estudiante de administración de empresas, 23 años; Yañapaña.](#)

Es fundador y director ejecutivo de Yañapaña, una plataforma médica gratuita que permite al usuario hacer preguntas en forma anónima sobre sus inquietudes en temas de salud y recibir respuestas de profesionales validados a través de un asesoramiento fiable. Actualmente, está en la ciudad de Albuquerque, Nuevo México, trabajando en la empresa Twizzle que automatiza el contacto de los doctores con pacientes a través de un software. Para Alborta es vital conocer personas de diferentes países que están tratando de hacer un cambio en mejorar temas tan puntuales como la salud y mejorar la calidad de vida en sus países.

## Módulo de Formación

**Martina Bráñez Villegas, La Paz; Maestra parvularia, 34 años; Importia SRL.**

Es cofundadora y directora ejecutiva de Importia SRL, una empresa familiar que actúa como intermediaria entre proveedores de materias primas industriales y laboratorios farmacéuticos en el mercado boliviano. Uno de sus objetivos es humanizar la forma en la que se manejan los servicios empresariales a través de una atención personalizada. Actualmente se encuentra en Miami trabajando en la empresa Miami Chemical, la compañía se encarga de distribuir químicos. La logística y la elaboración de documentos de despacho de mercadería, que siguen reglas internacionales para importaciones y exportaciones la ocupan por estos días. Las siguientes semanas estará en el área financiera y de muestras. “El dueño de la empresa me está dando muchas herramientas que él usa como tipos de aplicaciones, que son pagas, para manejar todo el movimiento de la compañía como impuestos, manejos financieros, cierre de gestión, inventarios, entre otros”, detalla Bráñez y añade que es una experiencia que hace crecer al participante del programa como persona y emprendedor.

**Silvia Alípez Portugal, La Paz; Comunicadora Social, 27 años; English Club Bolivia.**

Fundadora y directora de English Club Bolivia, un centro especializado en la enseñanza de inglés para niños de dos años y medio a 12 años a través de experiencias vivenciales como clases de cocina, de canto y danza relacionados con la cultura estadounidense. Actualmente, está en Muncie, Indiana, trabajando en la empresa Book Arts Collaborative que realiza proyectos junto con universitarios para publicar libros, entre ellos textos de enseñanza del inglés. También asiste a programas de segunda lengua en la Universidad de Ball State y está desarrollando junto a la institución un proyecto para respaldar los talleres y los programas que se imparten a los niños en Bolivia.

**Wara Fabiani Miranda, La Paz; Negocios Internacionales, 22 años; Bolivian Craft**

Es encargada de Ventas y Marketing de Bolivian Craft, un emprendimiento familiar que ayuda a pequeños artesanos bolivianos a vender sus productos a mercados extranjeros a través de un portal web. Además, prepara el proyecto de voluntariado en beneficio de mujeres de 17 y 18 años que viven en orfanatos o en las laderas de la ciudad de La Paz. El objetivo es empoderarlas para que ellas sean económicamente independientes. Actualmente, está en Chicago trabajando para la ONG Girls in the Game que enseña a niñas a ser líderes a través del deporte en zonas de elevada violencia. Además aprende nuevas formas de recaudar fondos”

**Wendy Meruvia Peñaloza, La Paz; Diseñadora gráfica especialista en Administración de Empresas, 31 años; Fundación Ciudad Mundo.**

Es directora y cofundadora de la Fundación de Ciudad Mundo, un emprendimiento social que promueve la formación de los jóvenes a través de programas, becas y proyectos que combinan el asesoramiento para que estudien en el exterior con el crecimiento personal además de experiencia profesional y laboral. Actualmente está en Portland, Oregon, trabajando en Carpe Mundi, el brazo social de una organización que consigue fondos para que estudiantes de escasos recursos puedan estudiar en otros países y los prepara para enfrentar una educación fuera de Estados Unidos.

**Wilson Saavedra Alcócer, Cochabamba; Ingeniero financiero, 28 años; NutriFoods**

Es fundador y director ejecutivo de NutriFoods, una empresa que procesa y distribuye productos orgánicos a partir de cereales andinos y frutos como el asaí. El objetivo es brindar alimentos nutritivos y naturales que alimenten a la población boliviana. Actualmente está en Salt Lake City, Utah, trabajando en la empresa Green Urban Lunch Box que se dedica a apoyar a agricultores locales con certificaciones orgánicas; cuenta también con otro programa de entrenamiento para realizar agricultura urbana y comercializa otros productos locales<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Pau, A. 2016. Jóvenes bolivianos que brillan con sus emprendimientos en EEUU. Recuperado en: [www.paginasiete.bo](http://www.paginasiete.bo)

## ESTUDIO DE CASO: TALLER DE EMPRENDIMIENTO.

Posterior al excelente proceso de difusión sobre emprendimiento realizado en los ITT's, un docente del área de agropecuaria descubre que muchos de sus estudiantes se encuentran más que interesados en el tema pues ya tienen sus emprendimientos en marcha. Muchos de ellos se acercan al docente buscando respuestas diversas, un estudiante tiene una idea que está poniendo a prueba con un prototipo sencillo, otro está formulando cómo será su negocio y los elementos de valor y diferenciación que tendrá, otra estudiante tiene preguntas sobre cómo puede incrementar las ventas y escalar su negocio.

El docente decide juntar a todos los estudiantes emprendedores en una reunión taller para poder trabajar todos los temas que les preocupan.

Ya en la reunión taller se hace muy complicado la organización del grupo pues descubre que las dudas de los estudiantes son muy diversas y a medida que van avanzando en el taller se da cuenta que esta diversidad tiene mucho que ver con el tiempo que los emprendedores llevan en el negocio. Hay un grupo que lleva menos de seis meses en sus negocios y sus preguntas y necesidades son bastante parecidas entre sí, a diferencia del grupo que lleva más de 3 años con sus negocios y plantean dudas totalmente distintas.

Al finalizar el taller el docente está muy descontento con los resultados alcanzados pues siente que los estudiantes no pudieron resolver sus dudas y necesidades, a pesar de la frustración decide mirar hacia adelante y evaluar las causas que generaron los resultados desfavorables.

## REFLEXIÓN

A partir de la lectura anterior reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Cuáles fueron los principales errores del docente en su búsqueda de acompañar los emprendimientos de sus estudiantes?

.....

.....

.....

¿Cómo usted daría solución a las demandas de los estudiantes respecto a la temática de emprendimientos?

.....

.....

.....

¿Cuáles son las conclusiones que podría sacar del estudio de caso?

.....

.....

.....

# Módulo de Formación

## CONCEPTUALIZACIÓN

### LAS ETAPAS PARA EMPRENDER

Para entender los problemas que afectan la creación y desarrollo de empresas desde una perspectiva sistémica y evolutiva, se utilizará el modelo propuesto por Kantis el 2004. Este enfoque considera la creación de una nueva empresa como el resultado de un proceso que incluye una serie de etapas y eventos cuyo resultado final es el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas dinámicas.

Este modelo clasifica los emprendimientos en cinco etapas: (1) sensibilización, (2) identificación, (3) formulación, (4) incubación y (5) aceleración.

### ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN

Etapa en la que se promueve la cultura del emprendimiento y la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad, este proceso se introduce en etapas tempranas de aprendizaje, partiendo de la familia, la escuela e incluso alcanzando una difusión por medios de comunicación.

Se trata de una importante etapa en la que las personas descubren las cualidades de emprender y comienzan su motivación respecto al tema. Las principales acciones que se llevan en esta etapa son:

- Eventos de inspiración. Son actividades que buscan inspirar a las personas a emprender, en estos se puede utilizar a emprendedores contando su historia ya sea de éxito o de fracaso, se puede citar a grandes oradores a que hablen del tema, etc.
- Conferencias. Son actividades que reúnen gente especializada para trabajar sobre un determinado asunto, con un fin de discusión, difusión o intercambio de conocimiento.
- Capacitaciones. Son espacios de formación que brindan a los asistentes aprendizajes sobre temas en específico.
- Talleres de formación. Son espacios de formación prácticos que brindan a los asistentes aprendizajes sobre temas en específico.

### ETAPA DE IDENTIFICACIÓN

En esta etapa se desarrollan capacidades emprendedoras y habilidades creativas para identificar y reconocer oportunidades, problemas o necesidades del mercado. No tiene una relación directa con la edad o el nivel educativo. Los emprendedores no pueden darse cuenta de una manera clara que están en esta fase, pues están en un proceso de aprendizaje inicial, aquí están identificando una idea y están desarrollando una serie de competencias que les permita llevar la idea a la práctica.

Una de las primeras preguntas que se hacen quienes quieren emprender, es qué negocio hay para crear o que ideas hay que tener para iniciarlo. La mayoría de estas personas tienen ideas de negocios, pero hay una gran distancia a que esas ideas se conviertan en una oportunidad viable, sustentable y sobre todo rentable. Por ello el consejo inicial que se le puede dar a quien quiere emprender es que no piense en ideas, sino en oportunidades, ya que ésta puede basarse en una nueva idea o en una idea ya existente pero que se puede ejecutar de manera diferente.

Una oportunidad puede basarse en una nueva idea o en una idea ya existente pero que se puede ejecutar de forma diferente o de igual forma, pero en un lugar distinto. En todas estas situaciones uno puede tener éxito o puede fracasar; todo depende de la manera como se ejecute el proyecto. Sin embargo, está claro que desarrollar una oportunidad basada en una idea ya existente reduce el riesgo, ya que cuentas con más información de partida.

Para decidir entre distintas ideas, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos<sup>34</sup>:



La pertinencia de una idea se puede guiar por necesidades insatisfechas o no atendidas, debilidades de la competencia o innovaciones tecnológicas, sociales, políticas o culturales que justifiquen nuevos productos o servicios. De todas maneras, en el mundo del emprendedor hay una máxima universal: más vale una idea mediocre bien implementada que una idea brillante implementada de manera mediocre<sup>35</sup>.

En conclusión, en esta etapa se debería diseñar una idea de negocio básica enfocada a la diferenciación de la oferta de los competidores, definiendo una propuesta de valor clara y concreta, y desarrollando un producto mínimo viable de forma rápida y económica.

La creación de concursos de ideas de negocio es una interesante acción para promover con mayor fuerza esta etapa.

## ETAPA DE FORMULACIÓN O NACIMIENTO DE LA STARTUP.

En esta etapa se incrementa el grado de madurez de la idea de negocio básica, a través del diseño de un modelo de negocio, se genera un prototipo del producto o servicio y se prueba en el mercado.

Se puede decir que existen dos fases principales para configurar una empresa:

1. Fase inicial (modo StartUp): buscar, descubrir, validar y pivotar<sup>36</sup>. Estamos en una fase de descubrimiento de clientes, de determinar las hipótesis, de validar el problema, de decidir si pivotar o continuar y de validar las soluciones.
2. Fase secundaria: ejecutar, crear, construir tu proyecto. Debemos tener en cuenta que la meta es que el producto entre en el mercado.

<sup>34</sup> Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico del Gobierno de Córdoba. 2014. Emprendiendo Herramientas para emprendedores en formación.

<sup>35</sup> Trías de Bes, F. 2007. El libro negro del emprendedor.

<sup>36</sup> Una de las palabras de moda entre emprendedores, inversionistas, y startups en general es "pivotar". El término, introducido por el empresario y asesor de riesgo Eric Ries, se utiliza para describir a las nuevas empresas inteligentes que cambian de dirección rápidamente, basados en lecciones aprendidas. Es el concepto de utilizar el pasado, y más específicamente su experiencia reciente, para determinar una nueva dirección para su próximo paso, partiendo del punto actual.

## Módulo de Formación

Entonces, una Startup es una organización provisional que todavía no tiene validado su modelo de negocio. En términos generales, podríamos decir que una Startup se encuentra todavía en una fase de búsqueda, no en una fase de ejecución, y por tanto su objetivo no puede ser nunca el de ganar dinero.

Muchas veces los emprendedores están “enamorados” de su idea que trata por todos los medios de ejecutarla fielmente con respecto a lo pensado. Cuando eso ocurra, se debe empezar a poner atención en el por qué no se estará permitiendo escuchar lo que de verdad necesita el cliente y si el producto o servicio es la mejor forma de satisfacer su necesidad. La forma de situar al cliente en el centro del negocio es pivotando mediante iteraciones y es una característica básica en el desarrollo de una StartUp. Por lo tanto, hasta llegar a construir un modelo de negocio viable se pasa por diferentes etapas, empezando por conocer y comprender las necesidades de un mercado objetivo (fase de definición del problema) para pasar a buscar soluciones que las satisfagan del modo más atractivo y rentable posible.

Se debe tener en cuenta que el camino no va a ser sencillo y, por supuesto, nada cómodo. Un emprendedor debe estar preparado para escuchar cosas que no le van a gustar y será bueno, porque le permitirá ser consciente de las áreas de mejora y de los posibles cambios que quizás deba acometer.

En términos simples, este proceso permite al emprendedor ser capaz de cambiar de rumbo cuando sea necesario atendiendo a las necesidades de la StartUp, en un proceso de pivotaje. Esta herramienta es fundamental, puesto que cuando no coincidan las preferencias que tienen los clientes con respecto a lo que se le está ofreciendo, lo mejor es cambiar de rumbo (pivotar). En este caso, el emprendedor puede hacer varias cosas: modificar la idea o abandonarla o replantearse el plan de negocio. No obstante, se pueden dar casos en los que sí prospere el planteamiento original y no sea necesario hacer un cambio de rumbo. Es en estas situaciones en las que se puede perseverar en la trayectoria inicial.

Una Start Up tiene que ser capaz de establecer una serie de objetivos; es decir, tener un destino en mente. Para poder llevar a cabo esta misión, “el empresario tiene que tener clara una estrategia en la que deberá incluir un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y competidores e ideas sobre quiénes son los consumidores”.

Según Eric Ries, tres elementos son claves a la hora de definir una Start Up: producto, estrategia y visión. En la práctica una Start Up funciona como un conjunto de actividades.



El reto de un emprendedor consiste en saber coordinar todas estas actividades.

## PUESTA EN MARCHA O INCUBACIÓN

En esta etapa comienza el proceso de ingreso del emprendimiento al mercado, desarrollando procesos de lanzamiento, gestión comercial, mercadeo y ventas. Se valida con el mercado real y se realizan ajustes permanentes, se busca la generación de un flujo de caja que permita mantener las operaciones de la nueva empresa. Se considera como un proceso de incubación por sus características de sobrevivencia.

En este momento, el emprendedor empieza a escalar su modelo de negocio, iniciando realmente su empresa, con todo lo que esto implica, siendo la financiación vital para arrancar, junto a otras variables como los canales y los proveedores. Es cuando el emprendedor debe empezar a vender formalmente, por lo cual requiere formalizarse para facturar, entre otras cosas. Aquí el emprendimiento ha dejado de ser un espacio en el cual el emprendedor ha ido probando y cambiando de acuerdo a las características del mercado, encontrando un punto en el cual pueda crecer.

Los recursos son importantes a la hora de emprender pues, se tiene que pasar a la acción. Existe maneras de contar con capital que son conocidos como Inversores Ángeles (IA) y los Fondos de Capital de Riesgo (VC), que están dispuestos a intervenir en esta fase del emprendimiento, que incluye la elaboración de un estudio de mercado y la correspondiente inversión para el lanzamiento.

## ACELERACIÓN

Cuando el proyecto está creciendo y está consolidándose, se entra en la fase de escalamiento y consolidación, donde las funciones operacionales están claras y se pasa de un emprendimiento (pivote de empresa) a una empresa formal. En esta fase final el emprendedor deja de ser un administrador en la incertidumbre y se convierte en un administrador de recursos. El emprendedor en las fases previas solo tiene hipótesis del mercado, de la industria, de sus capacidades, por lo cual es fundamental el que pueda probar cada supuesto y modificarlo para el cliente.

Maximización del valor agregado de la compañía a través del escalamiento, expansión e internacionalización, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa, a través de la búsqueda de socios estratégicos y la aplicación de nuevos instrumentos financieros para el emprendimiento y atracción de capital, escalamiento y penetración en nuevos mercados.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- En base a las definiciones tanto de la conceptualización como la modalidad presencial, realizar un glosario con los principales conceptos y definiciones de los pasos a seguir para llevar a cabo un emprendimiento.
- Después deberá plantear una idea de emprendimiento y desarrollarla en todas sus etapas.
- Deberá enviar su idea de emprendimiento mediante correo electrónico al docente responsable del seguimiento.

# Módulo de Formación

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

Equipo es igual a socio.

Falso

Verdadero

¿Qué es mejor: idea u oportunidad?

.....  
.....  
.....

¿Por qué es importante el feedback con el cliente?

.....  
.....  
.....

¿Qué actividades hay que coordinar en el Start Up?

.....  
.....  
.....

Ordene la secuencia que se debe realizar para elegir entre distintas ideas:

- Cercanía a los clientes
- Competencia
- Conocimiento de clientes
- Conocimiento de proveedores
- Conocimiento del negocio
- Conocimientos para la producción
- Dificultad para que me imiten la idea
- Ingresos que puede generar
- Monto de inversión requerida
- Potencial de crecimiento
- Propuesta de valor innovadora
- Riesgo del proyecto

### RESPUESTA:

1.	Conocimiento del negocio
2.	Propuesta de valor innovadora
3.	Conocimiento de proveedores
4.	Conocimiento de clientes
5.	Ingresos que puede generar
6.	Potencial de crecimiento
7.	Cercanía a los clientes
8.	Conocimientos para la producción
9.	Monto de inversión requerida
10.	Riesgo del proyecto
11.	Competencia
12.	Dificultad para que me imiten la idea

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# 1.3. UNIDAD 3. COMENCEMOS A EMPRENDER

## 1.3.1. EL DESARROLLO DE IDEAS EMPRENDEDORAS

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás los pasos para generar, evaluar y seleccionar una idea de negocio.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Identifica los procesos y características internas y externas para el desarrollo y creación de un emprendimiento personal o colectivo a partir del análisis de los pasos establecidos y los modelos existentes.	Sigue los pasos establecidos para el desarrollo de un emprendimiento tomando como base un modelo específico.	Identifica los pasos que se deben seguir en el desarrollo de ideas para el establecimiento de un emprendimiento.
		Comprende las características y el concepto del modelo CANVAS identificando los aspectos principales para la planificación y el desarrollo de ideas.
		Examina los factores internos y externos del modelo CANVAS en función de la planificación de los aspectos a considerar el momento de emprender.
	Conoce los procesos formales que se deben seguir para la creación de un emprendimiento estableciendo los beneficios que eso conlleva.	Analiza los procesos que se requieren para la formalización de un emprendimiento.
		Asimila los conocimientos adquiridos en materia de emprendimiento considerando los beneficios personales y sociales de emprender.

### ¿CÓMO SABER SI TU IDEA DE NEGOCIO ES VIABLE?

El autor Darylin Aquino en su artículo “¿Cómo saber si tu idea de negocio es viable? Brinda algunas pautas a tomar en cuenta al momento de seleccionar una idea que se quiera emprender. Comenta que el mundo de los emprendedores es un sacrificio por un periodo de tiempo, para luego estar mejor económicamente y con más tiempo libre para las cosas que tanto amamos.

El problema es que muchas personas piensan que esto es fácil y la verdad es todo lo contrario, ya que poner en marcha un negocio rentable necesita mucha dedicación, tiempo y dinero. Afortunadamente no es imposible y los resultados son incentivos suficientes para emprender este reto.

Lo más importante es contar con una sólida idea de negocio que garantice posibles resultados, pero la interrogante que está en tú cabeza ¿Cómo saber si mi idea de negocio es viable? Claves para validar tu idea de negocios:

- Tu presupuesto traerá resultados: Ningún negocio da resultados en días, ni en semanas y probablemente tampoco en meses. Fundamentalmente deberás sacar unos presupuestos de los costos de operación de tu negocio: gastos, salarios, etc. Si estimas esos costos y gastos y ves que tus estimaciones de ventas no pueden costearlos, quizás no estés en el buen camino.
- Mucha demanda y poca oferta: Este es básicamente el principio más importante en el mundo de los negocios, si dominas este arte serás un empresario exitoso algún día. Si tu idea de negocios es por ejemplo, una productora de artículos de higiene y observas que en el mercado hay poca oferta, es casi seguro que tu negocio le irá absolutamente bien, acompañado por supuesto de mucho esfuerzo.

# Módulo de Formación

- Estas dispuesto a descansar poco: Cualquier negocio exitoso se fundó sobre millones de horas de trabajo y muchísimas noches sin dormir, si estás dispuesto a que esto suceda probablemente estás en el buen camino para realizar un emprendimiento exitoso. No importa qué clase de ideas de negocios tengas en tu cabeza, lo importante es darlo todo para alcanzar metas y tus sueños.
- Eres un experto en lo que harás: La clave para lanzar un producto o servicio que te atraiga resultados es ser un experto en eso o convertirte en ello. Por ejemplo: tienes una idea de negocio para vender helados, pues asegúrate de saber todo acerca del helado y como hacer el mejor. La competencia es dura y salvaje y por eso debes ser mejor en todos los aspectos, y saber absolutamente todo acerca de lo que ofreces es una señal de que noerrarás en el camino y podrás alcanzar con tu negocio el éxito.
- Te gusta y te apasiona tu idea: Esto te hará recordar mucho cuando tus padres te decían: No importa lo que escojas hacer, solo asegúrate que te gusta y te apasiona. Esto es completamente cierto y es quizás el mejor consejo que te darán tus padres y este consejo entra de lleno en tu idea de negocios<sup>37</sup>.

## ESTUDIO DE CASO: EL JARDÍN BOTÁNICO

Como proyecto para desarrollar emprendimientos en la carrera de agropecuaria, el docente pidió que los estudiantes realicen un jardín botánico. Por lo que dividió en dos grupos grandes el curso.

La única premisa fue que desarrollaran su creatividad y presentaran una propuesta en maqueta innovadora.

El docente facilitó a cada grupo los mismos e idénticos insumos, el objetivo del jardín botánico era que los estudiantes puedan percibir la importancia que tienen estos para la cultura y la sociedad además de la preservación de algunas especies nativas, el medio o los materiales que utilicen serán creatividad de los estudiantes.

Por tanto, se habló de una competencia entre los dos grupos. En realidad el objetivo oculto que tiene el docente es ver cómo los estudiantes llegan a emprender con una idea ya establecida.

Ambos grupos se organizaron con semanas de anticipación, llegando el día de presentación, ambos presentan maquetas grandes de plastoformo, con todos los detalles del jardín botánico. Es más, la única diferencia entre ambos grupos fue que una maqueta era más grande que la otra, pero no incluyeron nada novedoso ni innovador.

El docente al ver el resultado valoró el esfuerzo, pero les aclaró que ambos no cumplieron con las expectativas, aunque el resultado fue entregado, faltaron dos aspectos determinantes: innovación y diferenciación.

## REFLEXIÓN

A partir de la lectura anterior reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Qué acciones podría mencionar usted respecto a su práctica como docente que considere innovadoras y emprendedoras?

.....

.....

.....

<sup>37</sup> Aquino, D. 2016 ¿Cómo saber si tu idea negocio es viable? Recuperado en: [www.emprendices.com](http://www.emprendices.com)

¿Se puede pedir a los estudiantes que sean innovadores sin demostrar como docentes el ser innovadores?

.....  
.....  
.....

¿Qué pudo haber pasado para que los estudiantes no hayan cumplido con la indicación de ser innovadores? Justifique su respuesta.

.....  
.....  
.....

¿Se puede ser emprendedor sin innovación?

.....  
.....  
.....

¿Qué elementos explicaría y aplicaría usted como docente para que sus estudiantes desarrollen proyectos innovadores?

.....  
.....  
.....

En su opinión. ¿Qué le falta al ITT al que pertenece para generar estudiantes emprendedores?

.....  
.....  
.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

Las empresas exitosas generalmente inician con una buena idea de negocios, que es aquella que resuelve un problema o satisface una necesidad de un grupo de personas o entidad en una sociedad, y como retorno proporciona utilidades a quien la generó.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999), una buena idea de negocio es la que se basa en un producto o servicio que la clientela desea y está dispuesta a pagar así como en habilidades, conocimientos y recursos que el emprendedor tiene o puede obtener. Los pasos para elegir una idea empresarial viable son:

Generar diversas ideas empresariales (mínimo cinco).
Elaborar una descripción de cada una de las ideas.
Evaluar cada una de las ideas.
Justificar la idea seleccionada.

# Módulo de Formación

## GENERACIÓN DE IDEAS

El pensamiento creativo y una gran capacidad de observación son aliados eficaces en la identificación de ideas de negocios. Las ideas se encuentran en todas partes, bajo cualquier forma y color, debajo de ideas más antiguas y detrás de novedosas ideas que se presentan día a día. Estas ideas se pueden originar de diferentes formas; utilizando recursos naturales, experiencias laborales, necesidades, intereses y aficiones. Por ejemplo, una idea de negocio puede surgir bajo las siguientes premisas:



Muchas buenas ideas de negocios surgen al encontrar oportunidades que son espacios vacíos entre lo que la comunidad desea comprar y lo que los negocios existentes están ofreciendo. Los vacíos no atendidos del mercado pueden ser cubiertos por una persona emprendedora con las habilidades y recursos disponibles en el medio.

Las ideas de negocio también surgen de nuestra experiencia como clientes cuando buscamos algo y no lo encontramos, entonces hay un mercado que tiene necesidades específicas y que no están siendo satisfechas. Por lo tanto, hay oportunidades de negocios para atender esa demanda. Escucha con cuidado lo que otras personas comentan sobre sus experiencias como clientes (toma en consideración diferentes tipos de consumidores), conversa con ellos sobre necesidades que no han sido satisfechas o servicios que están mal brindados. Buscar en internet, es la fuente inagotable de ideas. Ahí se encuentra gran cantidad de información que puede ayudar a definir ideas de negocios<sup>38</sup>.

Las mejores ideas no son producto de un momento de iluminación, sino consecuencia de una tarea metódica y ordenada. No conviene entusiasmarse con una idea, por más interesante que parezca, pero es lo que en general ocurre, porque sentimos la urgencia de progresar tan rápidamente como sea posible. Tenemos un enorme temor de que haya otros a quienes se les ocurra la misma idea, y nos ganen de mano, aunque esto, en verdad rara vez sucede. Lo ideal es definir una visión estratégica, que consiste en fijar a qué tipo de negocio nos queremos dedicar: industria, tipo de cliente, características de los productos o servicios a ser brindados por la compañía. No conviene tener un único producto/servicio, sino evaluar un “plan B”.

Se puede recurrir a fuentes detonadoras de ideas:

- **Análisis personal:** Experiencia laboral, conocimientos adquiridos, formación académica, habilidades, aficiones, etc. Ejemplo: Academia de baile para niñas. *“He sido bailarina de ballet nacional por 10 años”.*
- **Oportunidades de negocio o de mejora:** Espacios vacíos entre lo que la comunidad desea y lo que se ofrece. Ejemplo: Lavadora de autos con área de espera climatizada y servicios como internet y computadores. *“Este servicio no existe en la comunidad”.*
- **Tendencias del mercado:** Salud, belleza, entretenimiento, productos a la medida, ahorro de tiempo, servicio a domicilio, etc. Ejemplo: *Instituto para entrenar perros, con servicio a domicilio, para ofrecer al cliente el logro de una convivencia sana, agradable y útil con su mascota.*

<sup>38</sup> Organización Internacional del Trabajo. 2009. Manual para jóvenes emprendedores

- **Recursos Naturales:** Recursos abundantes en su localidad y que pueden convertirse en productos útiles sin dañar el medio ambiente. Ejemplo: Jabón biodegradable de naranja amarga. *“Se elabora es producto aprovechando los recursos disponibles de nuestra región”.*
- **Demanda:** Industrias e instituciones de la localidad que requieren de productos o servicios. Ejemplo: Servicios particulares de limpieza. *“Para oficinas que no pueden mantener personal de limpieza”.*
- **Reciclaje:** Productos elaborados con desechos o mermas de un proceso productivo. Ejemplo: *Elaboración de juguetes con materiales reciclados.*
- **Información:** Material impreso o digital como revistas y periódicos. Ejemplo: *Revista dedicada a la domótica que aporta información de gestión energética y de seguridad.*
- **Entretención:** Demandas de actividades de ocio, culturales y deportivas. Ejemplo: *Empresa dedicada a enseñar técnicas de pesca y la venta de implementos.*

Es aconsejable que, si ya tiene definida la propuesta visitar a los potenciales clientes y presentarles el proyecto, e intentar, más que concretar una venta, formular preguntas como las siguientes:

- ¿Son consumidores de un producto de estas características? En caso afirmativo, ¿qué volumen mensual/anual adquieren?
- ¿Cuáles son sus proveedores habituales (información de competencia)?
- Si tuvieran la oportunidad de participar del diseño del producto/servicio, ¿qué funcionalidades y características le agregarían/quitarían?

La recomendación es clara: tan pronto se tenga la idea hay que explorar rápidamente el mercado para identificar tanto la demanda existente (clientes), como la oferta (competidores), ya que de esa manera hacer un cuadro de situación sobre las posibilidades reales y concretas de la propuesta. Lo ideal es disponer de varias ideas y ordenarlas por prioridad, en principio intuitivo y luego comenzar a trabajarlas, reuniendo información, diseñando, comparando con ofertas similares existentes en el mercado local y también internacional. Las tres ideas<sup>39</sup> de mayor potencial deben ser trabajadas en paralelo, pues con frecuencia sucede que a medida que se va avanzando y se descubren nuevas circunstancias, puede ir variando el orden de prioridad, y es muy bueno que las tres ideas seleccionadas vayan madurando. Es posible que alguna de ellas sea desechada al descubrirse inconvenientes o aspectos negativos, esto no significa que se descarte todo lo realizado, ya que nuevos acontecimientos pueden llegar a reactivar esa idea.

Para cada una de las ideas seleccionadas es necesario plantear su factibilidad en los distintos aspectos, para poder así detectar dificultades, que por lo general son superables, pero que pueden afectar al proyecto de manera sustancial (por lo general en contra, pero a veces a favor). Apresurar u obviar etapas por ansiedad o premura, puede constituir un error con implicancias negativas a futuro. Son múltiples los aspectos a evaluar, pero es necesario usar el buen criterio y el sentido común para decidir el alcance y la profundidad de la tarea a realizar.

### DESCRIPCIÓN DE IDEAS

Lo importante no es la idea, sino la forma de la idea, esto es algo fundamental que ningún emprendedor debe olvidar, no todas las buenas ideas son buenos negocios, lo que tiene valor es la forma que una idea toma. Por tanto, repetimos: más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocrementemente implementada. Pero muchas veces la idea se vuelve más un capricho que un deseo de emprender, por eso es

<sup>39</sup> Se refiere a las tres ideas de las 5 que se tenía inicialmente que tienen mayor potencial.

# Módulo de Formación

bueno preguntarse lo siguiente:

- ¿Si no tuviera mi gran idea estaría animado a emprender otro tipo de negocio? Si la respuesta es “no”, si al esfumarse la idea brillante que iba a hacerle rico, ya no tiene ganas de emprender, entonces déjelo por ahora. Porque ése es un síntoma de que la idea le ciega, de que no es el afán de emprender lo que le mueve.
- ¿Por qué le van a comprar? No se centre en qué le van a comprar (eso no es importante), sino en por qué le van a comprar (eso sí que es clave). Lo importante no es el producto, sino la ventaja que sea capaz de construir y ofrecer.
- ¿Y qué es una ventaja? No hace falta que lea muchos libros de estrategia empresarial. La gente le va a preferir a usted sólo por dos motivos: porque hace algo mejor o porque lo hace igual que los demás pero más barato.

Un concepto de negocio que no pueda explicarse en menos de 30 segundos difícilmente podrá tener éxito, porque si no puede resumirlo en una frase tampoco va a entenderlo un cliente, así detrás de una idea que requiere más de tres minutos hay una indefinición del valor añadido que contiene. Cualquier cliente potencial se cansará y desconectará antes de entender qué tiene usted que ofrecerle porque todo el mundo desconfía del valor que puede tener algo que, tras tres minutos de explicaciones, aún no ha entendido.

Se debe realizar una descripción de los siguientes elementos que acompañan al desarrollo de la idea emprendedora:

- Describir el producto o servicio.
- Precisar el problema o necesidad que resuelve.
- Identificar el mercado (personas que comprarán el producto o servicio o que se beneficiarán de forma directa del mismo).
  - ¿Dónde están? Local, regional, nacional o internacional.
  - Tipo de cliente: Consumidor final, la industria o la empresa, el sector público, mayoristas o minoristas.
- Describir los canales de distribución.

No se trata de esconder la idea, se trata de contrastarla y de comprender cómo reacciona la gente ante ella. Sólo de esa manera acabará comprendiendo cómo moldear su idea, y qué es lo que hará de ella un potencial negocio<sup>40</sup>.

## EVALUACIÓN DE IDEAS

Un método utilizado para la evaluación de ideas es el FODA, que quiere decir:

**F**ortalezas  
**O**portunidades  
**D**ebilidades  
**A**menazas

Aplicando el FODA se puede hacer el análisis interno y externo de cada idea de negocio.

Pensando con cuidado sobre las fortalezas y debilidades al “interior” del negocio, es decir, sobre las que tenemos control, estas fortalezas y debilidades pueden ser características personales, aspectos financieros, aspectos de mercadeo relacionados con el producto, la ubicación del negocio, el precio o la promoción y otros relacionados con las ventas.

<sup>40</sup> Trías de Bes, F. 2007. El libro negro del emprendedor.

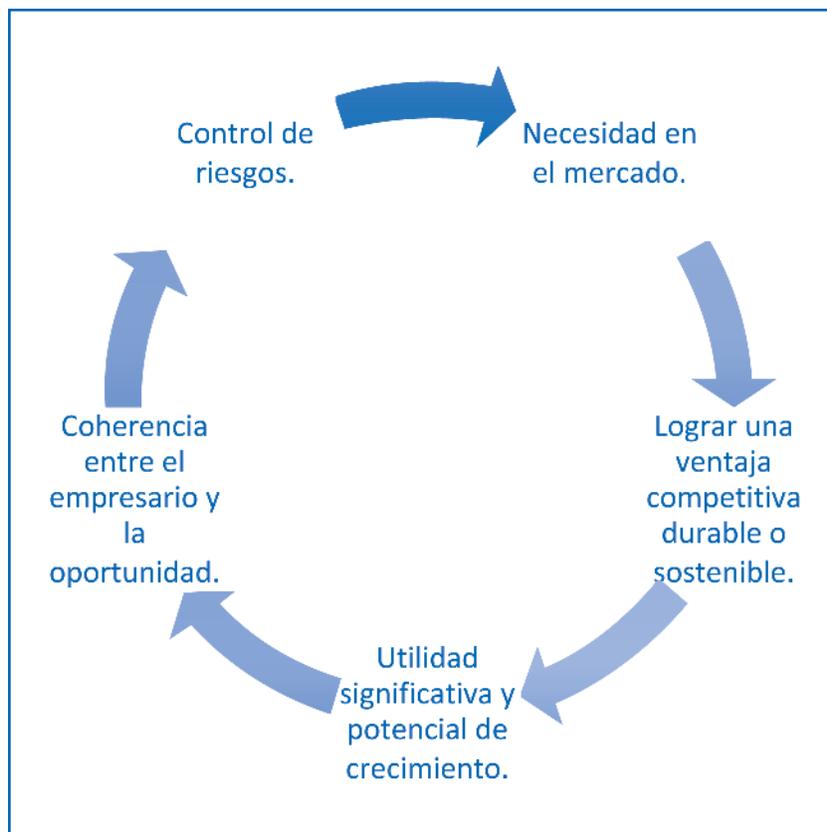
Pensando en el entorno externo para este negocio, es decir, sobre las cosas que no tenemos control. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para este negocio en su ambiente empresarial?

A continuación se debe analizar la situación realizando auto preguntas: ¿Puedo superar las debilidades y evitar las amenazas para este negocio?; ¿Puedo aprovechar las fortalezas y oportunidades para este negocio?<sup>41</sup>.

Otro método, consiste en evaluar cada uno de los puntos descritos añadiendo una calificación subjetiva del 1 al 5 en relación a los siguientes criterios mínimos:

- Se relaciona con habilidades, conocimientos y/o aficiones personales. A mayor relación mayor puntuación.
- Existe capacidad financiera para echar a andar la idea, a mayor dificultad menor puntuación.
- Mercado potencial, a mayor mercado mayor puntuación.
- Idea innovadora, a mayor innovación mayor puntuación.
- Variedad de proveedores, a mayor variedad mayor puntuación.
- Competencia, a mayor competencia menor puntuación.
- Personal calificado, a mayor acceso a personal calificado mayor puntuación.

Ideas se tienen miles, de las buenas y de las malas, pero incluso las buenas ideas no necesariamente se convierten en buenos negocios. Un paso fundamental antes de arriesgarse a la aventura empresarial es evaluar la oportunidad de negocio detrás de la idea, es necesario evaluar los siguientes requerimientos fundamentales<sup>42</sup>.



<sup>41</sup> Organización Internacional del Trabajo. 2009. Manual para jóvenes emprendedores.

<sup>42</sup> Cámara de Comercio Bogota. 2009. Conoce los pasos para crear una empresa.

# Módulo de Formación

## SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA SELECCIONADA

En relación a la evaluación realizada, se debe seleccionar una de las ideas y justificar a detalle las razones de su selección.

### APLICACIÓN

#### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

#### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- a) Buscar en la WEB, u otra fuente bibliográfica, información donde se pueda evidenciar los pasos a seguir en la creación de una idea de emprendimiento.
- b) En base a las definiciones y lo encontrado en el internet explicar a través de un ejemplo contextual cómo se realiza la **descripción de ideas**.
- c) En base a las definiciones y lo encontrado en el internet explicar a través de un ejemplo contextual cómo se realiza la **evaluación de ideas**.
- d) En base a las definiciones y lo encontrado en el internet explicar a través de un ejemplo contextual cómo se realiza la **selección y justificación de ideas**.
- e) El reporte deberá ser enviado en documento adjunto por correo electrónico para su respectiva revisión.

### AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

Se puede emprender sin tener una idea innovadora.

Falso

Verdadero

Complete la siguiente frase:

Más vale una idea mediocre brillantemente implementada, que una idea .....

.....

**Brillante mediocremente implementada**

¿Cuál es el primer paso de la idea o la oportunidad? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Cuál es la importancia de la factibilidad de ideas?

.....  
.....  
.....

Explique la forma de idea.

.....  
.....  
.....

¿Qué se debe evaluar antes de llevar a cabo una idea?

.....  
.....  
.....

¿Qué es FODA?

.....  
.....  
.....

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.3.2. METODOLOGÍA PARA GENERAR UN EMPRENDIMIENTO

### CONTENIDO

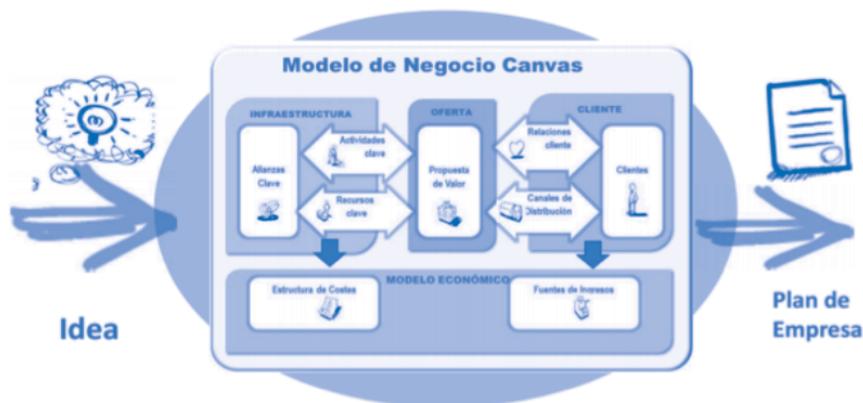
En este apartado aprenderás sobre el modelo de negocios CANVAS, sus características, beneficios y metodología de aplicación.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Identifica los procesos y características internas y externas para el desarrollo y creación de un emprendimiento personal o colectivo a partir del análisis de los pasos establecidos y los modelos existentes.	Sigue los pasos establecidos para el desarrollo de un emprendimiento tomando como base un modelo específico.	Identifica los pasos que se deben seguir en el desarrollo de ideas para el establecimiento de un emprendimiento
		Comprende las características y el concepto del modelo CANVAS identificando los aspectos principales para la planificación y el desarrollo de ideas
		Examina los factores internos y externos del modelo CANVAS en función de la planificación de los aspectos a considerar el momento de emprender
	Conoce los procesos formales que se deben seguir para la creación de un emprendimiento estableciendo los beneficios que eso conlleva.	Analiza los procesos que se requieren para la formalización de un emprendimiento
		Asimila los conocimientos adquiridos en materia de emprendimiento considerando los beneficios personales y sociales de emprender.
		Aplica habilidades y capacidades del espíritu emprendedor.

### LA IDEA DE NEGOCIO SOLO ES EL PRIMER PASO

Una vez que se tiene la idea de negocio definida con todos los detalles que la describen, es necesario poner la idea en valor, lo que significa ponerse en la piel del cliente en relación con el producto que va a lanzar, comprender muy bien por qué los clientes optan por un producto u otro, eso es poner la idea en valor, un “por qué me van a comprar”. Lo segundo es un modelo de negocio que la haga sostenible. Por tanto, la forma de la idea no solamente es la puesta en valor de la idea, sino la capacidad de enmarcarla en un modelo de negocio que le es afín. Dicho de otro modo, hay muchas ideas que, sin cambiarlas, pero con otro modelo de negocio distinto, no hubiesen fracasado.



No hay buenos o malos negocios, sino que hay buenos o malos gestores de ideas. Esto no contradice la afirmación de que la forma de la idea prevalece sobre la idea en sí, sino que la ratifica. He aquí una buena definición de negocio: “UN NEGOCIO ES UNA MIRADA GENUINA SOBRE UNA IDEA CUALQUIERA”.

Es absurdo creer que nadie ha tenido o tiene esa misma idea. Tu idea la tiene otro, por tanto, lo que hay que preguntarse es: “¿Por qué otros no han implementado o no han llevado a la práctica esta idea si se les ha pasado por la mente?” La respuesta más fácil es “porque no la han tenido”, pero, no es así; se trata de comprender los factores diferenciales que hacen falta para que esa idea pueda ser implementada<sup>43</sup>.

Borja en su artículo “Las actividades clave de tu modelo de Negocios” brinda algunas pautas para poder elegir y/o seguir un modelo de negocios. El proceso de planeación y diseño de un modelo de negocios requiere que el emprendedor tenga claras las respuestas a una serie de cuestiones que son clave para el desarrollo y ejecución del mismo.

¿Cuál será la propuesta de valor que ofreceremos a los diferentes segmentos de mercado donde se encuentran los clientes a quienes vamos a satisfacer alguna necesidad?

¿Cuáles son los canales de distribución que vamos a utilizar para acercar nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?

¿Cómo vamos a instrumentar nuestra relación con los clientes?

¿Cómo vamos a generar los ingresos?

Pues bien, una vez que se tiene claras las respuestas a las cuestiones anteriores, se debe definir las acciones más importantes que el emprendedor debe incorporar para operar con éxito, sin ellas es imposible que un modelo de negocio funcione; estas acciones son conocidas con el nombre de actividades clave de nuestro modelo de negocio. Se trata, por tanto, de elementos para la acción, así, las actividades clave al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer propuestas de valor, conquistar mercados, mantener la relación con los clientes y generar ingresos.

### ESTUDIO DE CASO: TALLER DE CONVERSIÓN DE VEHÍCULOS A GAS.

Un grupo de egresados de la carrera de mecánica automotriz, deciden poner en marcha un emprendimiento basado en una idea de negocio bastante típico, se trata de un taller de mecánica especializado en la transformación de automóviles de gasolina a gas natural. Eligen este tipo de taller entendiendo las políticas de gobierno de incentivar el cambio de combustible en el país, gracias a la gran cantidad de gas natural que se está explotando.

El grupo de emprendedores sin mucho conocimiento de cuáles son las consideraciones para desarrollar su emprendimiento, deciden aportan sus recursos económicos a un fondo común y comprar todos los equipos e insumos necesarios para la apertura del taller, encuentran un lugar que consideran apropiado para alquilar, realizan todos los trámites legales y ponen en marcha el taller. Pasadas varias semanas notan que tienen competencia de muchos talleres ya consolidados, que la mayor parte de los clientes potenciales tienen como referencia. Esta situación puso en riesgo la permanencia del taller pues solo llegan los clientes que tienen bastante premura para recibir el servicio y los otros talleres no pueden atender. Son realmente muy pocos clientes pues a mayoría decide esperar a la cita que los talleres les otorgan a pesar que sean para un par de semanas después.

Preocupados por la situación, casi en desesperación, deciden buscar a un amigo de uno de ellos que ha abierto varios negocios exitosos en los últimos años, con el fin de conversar con él y saber si puede ayudarlos en algo. Al reunirse con el amigo lo primero que él les pregunta es: ¿cuál es su propuesta de valor diferenciada?, a lo que ellos se miran con cara de no entender para nada la pregunta, entonces el amigo trata de hacerla más entendible: ¿por qué un cliente debe ir con ustedes y no con la competencia?, ellos se vuelven a mirar mostrando no tener una respuesta definida, a lo que el amigo rápidamente responde ¿saben lo que es modelar un idea de negocio? o

<sup>43</sup> Trías de Bes, F. 2007. El libro negro del emprendedor.

# Módulo de Formación

lo que es lo mismo ¿saben hacer un modelo de negocio?, ellos responden que no. El amigo les dice, su problema no está en la idea que escogieron, sino está en algo que es mucho más importante que la idea y es la forma de ejecutarla. Para eso sirve un modelo de negocio. El amigo se ofrece a ayudarlos a armar su modelo de negocio.

## REFLEXIÓN

A partir del estudio de los casos anteriores reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Considera que todas las ideas de negocio deben tener un modelo de negocio o solo algunas? ¿Por qué?

.....

.....

.....

Lo más probable es que la mayor parte de los negocios que conocemos, no cuenten con un modelo de negocio ¿Por qué crees que tienen éxito sin hacer un modelo de negocio?

.....

.....

.....

¿Estás de acuerdo con la afirmación: Tener una gran idea de negocio es lo más importante para asegurar el éxito? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Cuál o cuáles considera que son los elementos más importantes para que un negocio tenga éxito?

.....

.....

.....

Describe un negocio exitoso que conozca y trate de encontrar los elementos que consideras que hicieron que ese negocio tenga éxito.

.....

.....

.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

Uno de las formas actualmente más utilizadas y que trae mejores resultados en la forma de organizar un negocio, es el modelo de negocio CANVAS.

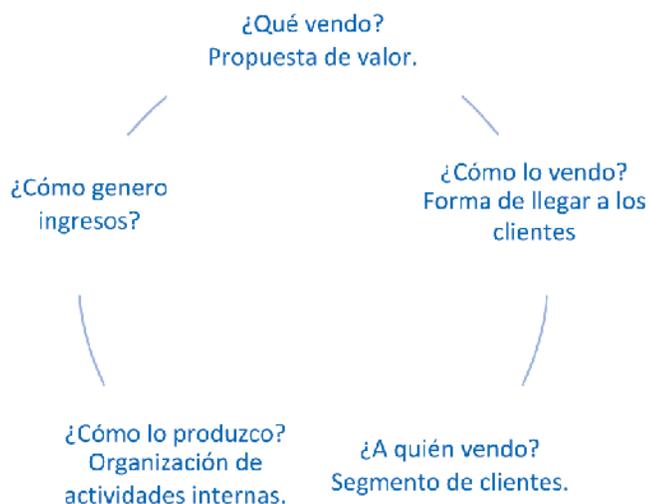
## MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

El modelo de Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur es bastante simple y uno de los más usados en la actualidad. La gran virtud de Canvas es haber elegido, agrupado y relacionado visualmente nueve variables que todo diseño de negocios debería tener bien definidas para funcionar de manera coherente y aspirar al éxito. Decimos visualmente porque el centro de esta matriz constituye lo que se denomina "lienzo", que es una lámina con la arquitectura de las nueve variables:

### CANVAS: MODELO DE NEGOCIO



Como resultado, tenemos el "diseño de un modelo de negocios" sobre dicho lienzo, listo para instrumentar. Las nueve variables del modelo están agrupadas en grandes secciones, que responden a las siguientes preguntas:



# Módulo de Formación

El resultado de trabajar en la definición de estas variables es lograr lo que se denomina la “propuesta mínima viable” (PMV) que indica el bien o servicio más concreto que puede comercializarse inicialmente bajo el modelo en construcción.

## CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Lo que hace el Modelo de Negocios Canvas, sostiene el consultor Javier Megías, es que “tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado y que está colocada en el centro del lienzo. Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, etc.; eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar”. Por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.

## BENEFICIOS DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

- El método canvas es una herramienta (lienzo) muy práctica ya que te permite modificar todo lo que quieras sobre la misma a medida que vas avanzando en su análisis y testando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad de tu negocio.
- Es un método muy sencillo, un lienzo muy intuitivo y divertido. Se puede imprimir en tamaño XL y trabaja con post-its y rotuladores de colores.
- Te permite trabajar en equipo: puedes colgar el lienzo en la pared haciendo que el modelo de canvas esté visible para todos, para trabajar en grupo de una manera muy interactiva y dinámica.
- Visual: Te permite ver de manera global TODOS los aspectos importantes que configuran tu canvas de modelo de negocios. Es recomendable dejar expuesto el lienzo una vez terminado el análisis, para que todos los miembros tengan clara la visión global de la empresa de un simple vistazo.

## METODOLOGÍA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

La metodología Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor (de manera sistémica), todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos: (1) segmento de clientes o grupo objetivo, (2) propuesta de valor, (3) canales, (4) relación con el cliente o grupo objetivo, (5) fuentes de ingresos, (6) recursos claves, (7) actividades clave, (8) aliados clave y (9) estructura de costo.

## SEGMENTO DE CLIENTES O GRUPO OBJETIVO

El segmento de clientes son los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales una empresa o negocio apunta, desea alcanzar y servir, es tu público objetivo. Son la base del negocio así que se deben conocer perfectamente. Es necesario agrupar segmentos en función de las características de los clientes, por ejemplo: edad, poder adquisitivo, etc., para poder definir qué segmentos se va a abarcar con el emprendimiento y poder hacerlo con mayor eficiencia.

Para completar este módulo se recomienda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
- ¿Cuáles son sus preferencias, sus gustos?

## PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor describe el conjunto de bienes y/o servicios que generan valor para un segmento de clientes específico, en otras palabras, es lo que hará que los clientes elijan el producto, porque su propuesta de valor satisface las necesidades o intereses de la demanda.

La propuesta de valor del emprendimiento debe ser innovadora en el mercado, o bien puede mejorar alguna ya existente, pero se debe evitar ofrecer a nuestros potenciales clientes lo mismo que ya ofrece la competencia. Mientras más diferenciamos nuestro producto o servicio más probabilidades tendremos de sobrevivir en el mercado.

Para definir tu propuesta de valor, es crítico saber:

- ¿Qué problema ayudas a solucionar a tus clientes?
- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
- ¿Cómo tu producto o servicio soluciona los problemas o necesidades de tus clientes?
- ¿Qué valor entregamos al cliente?

Se debe pensar en la suma de beneficios que ofreces a tus clientes, más que en los productos o servicios que se ofrecen. Por lo que se sugiere que la propuesta de valor sea diferente para cada segmento.

Algunos elementos que crean valor para el cliente son:

- Novedad: relacionado con la tecnología
- Desempeño: Mejoras en productos o servicios
- Customizar o Personalizar: Ajustar los productos al cliente.
- Facilitar el trabajo: Ayudar al cliente
- Diseño
- Marca
- Precio: Reducir el precio, reducir el riesgo
- Accesibilidad: Entregar el producto o servicio a clientes que aún no tenían acceso.
- Conveniencia: Productos fáciles de usar.

## CANALES

Se refieren a cuál o cuáles van a ser los medios por los que se va hacer llegar la propuesta de valor al segmento de clientes. Se debe definir los canales de distribución, canales de comunicación y estrategia publicitaria. Es decir, las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta. Se sugiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?
- ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?
- ¿Cuál es el canal que mejor funciona?
- ¿Cuál es el más eficiente? (hacer la relación entre alcance y costo)
- ¿Cómo lo integramos con la rutina de los clientes?
- ¿Cómo se va a comunicar? ¿Cuáles son los mensajes y la forma en que el cliente va entender nuestra propuesta de valor?

Los canales de distribución pueden ser directos, mayoristas, a través de Internet o puntos de venta propios, etc.

# Módulo de Formación

## RELACIÓN CON EL CLIENTE O GRUPO OBJETIVO

La relación con los clientes es uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de hacerlo tangible. Se debe pensar cómo vas a relacionarte con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y sus necesidades. Por ejemplo, si buscan un servicio de atención personalizado, si prefieren establecer una comunidad online y debatir en ese entorno, o qué es lo que buscan. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que nos dirigimos, el tipo de propuesta de valor que les ofrecemos estará condicionada por los recursos disponibles; estas relaciones pueden darse por distintos motivos, ya sea para incorporar nuevos compradores o mantener a los existentes (fidelizar cliente). El objetivo es intentar que las ventas tengan un crecimiento sostenido, atrayendo nuevos clientes y manteniendo los ya existentes.

Para eso se debe reflexionar sobre:

- ¿Cuál va a ser la relación con los clientes?
- ¿Dónde empieza y dónde acaba esta relación?
- ¿Cuál será la estrategia en Redes Sociales y en Marketing online?
- ¿Cuánto cuesta lograr esa relación en dinero y trabajo?
- ¿Esta idea de relacionamiento está totalmente integrada con el resto de nuestro modelo?

A continuación se presentan algunos tipos de relación que se pueden tener con los clientes:

- **Relación personal:** Es la interacción entre el cliente y el vendedor de un producto; normalmente se produce en el momento de la venta, o a través de centros de atención telefónica, chat en línea, por correo, etc.
- **Relación personal dedicada:** Es la interacción entre el cliente y el prestador de un servicio. Suele existir un responsable para la atención específica a un cliente y normalmente se desarrolla y mantiene durante un plazo de tiempo, siendo típica en negocios como servicios de lujo, consultoría, etc.
- **Self-services:** En este caso la empresa no mantiene relación directa con los clientes, pero debe asegurarse de proveer todos los medios necesarios para que el cliente se atienda a sí mismo sin problemas.
- **Servicios automatizados:** Es la relación que en base a un proceso automatizado simula una relación personal, formulada normalmente para procesos de atención a segmentos de clientes masivos, como es el caso de venta por internet.
- **Communities:** Algunas compañías crean comunidades en las que buscan comunicarse y entender mejor a sus clientes tanto actuales como potenciales, con el fin de favorecer el intercambio de conocimientos y ayudar a la resolución de problemas mutuamente.
- **Co-creación:** Se trata de establecer una relación con el cliente que permita crear valor, haciéndolo participe de algunos de los procesos del ciclo de negocio. Por ejemplo, algunas tiendas virtuales te invitan a diseñar productos en línea y ganar una comisión por sus ventas.

## FUENTES DE INGRESOS

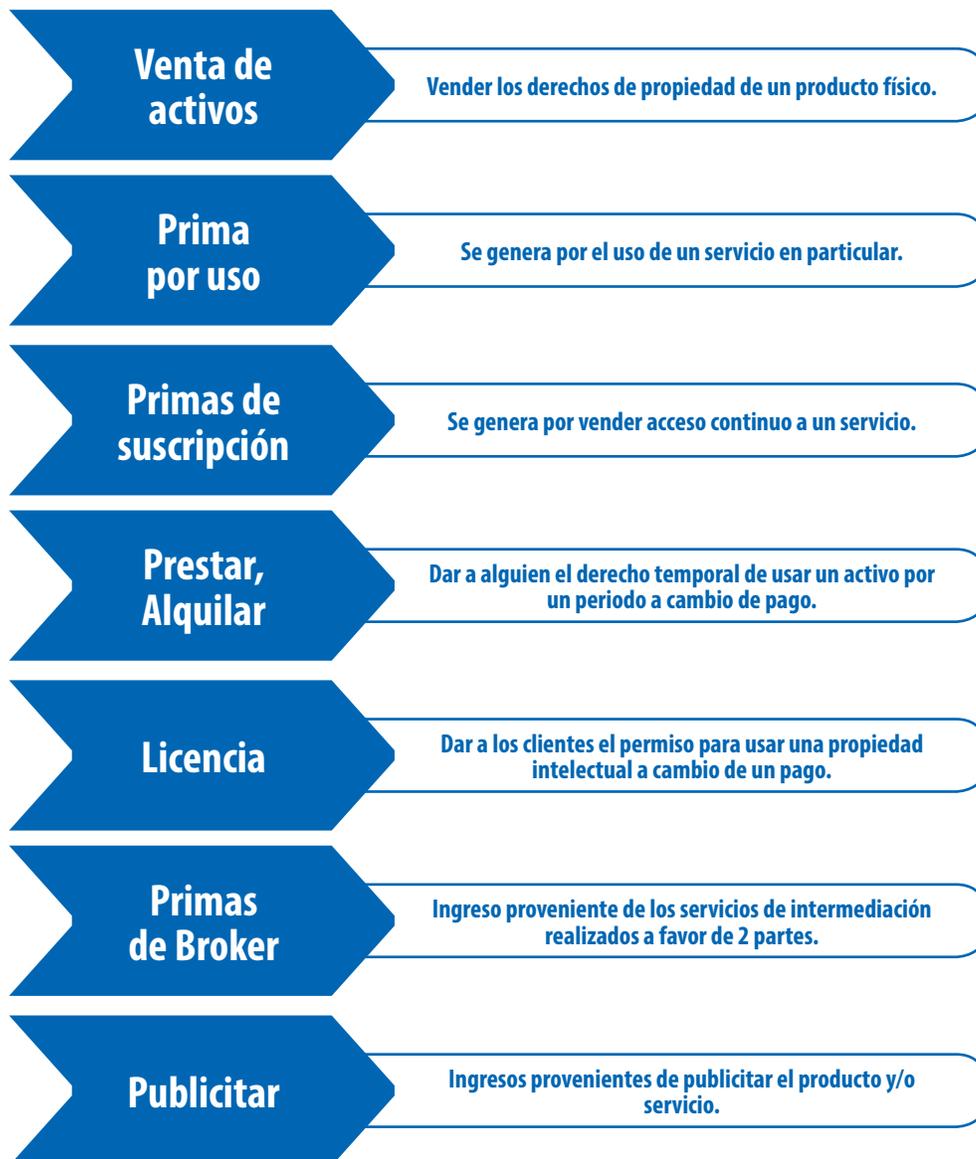
En este módulo, se debe describir cómo vas a ganar dinero. Las fuentes de ingreso muestra el dinero que la empresa genera (o generaría) con cada segmento de clientes, son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes. Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- **Ingresos de transacciones** resultantes de pagos realizados por el cliente una vez. Por ejemplo, cuando vendemos un electrodoméstico.
- **Ingresos recurrentes** resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente. Por ejemplo, cuando vendemos una suscripción anual para una revista semanal.

Para sentar las bases de esto, se sugiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué están pagando actualmente?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso, a continuación se menciona algunas:



# Módulo de Formación

## RECURSOS CLAVE

Los recursos claves son los más importantes recursos requeridos para hacer funcionar el negocio, son los medios necesarios para lograr el fin, que es ofrecer y entregar la propuesta de valor al cliente. Los recursos que se necesiten van a depender del tipo de modelo de negocios. Los recursos claves pueden ser:



Además, estos recursos pueden ser propios o alquilados por la empresa. También la empresa puede buscar socios estratégicos que aporten los recursos faltantes para producir.

En resumen se debe responder a las preguntas:

- ¿Qué necesito para llevar a cabo la actividad de mi empresa?
- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?

## ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades claves describen las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocios funciones. Algunas actividades claves para los emprendimientos suelen ser:

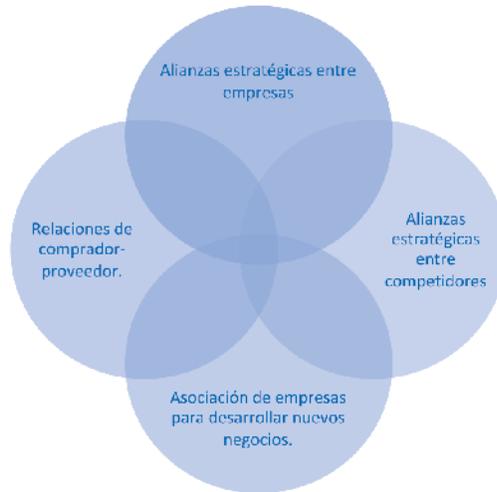


Para este apartado se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?

## ALIADOS CLAVE

Para que un modelo de negocios funcione las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:



En relación a lo mencionado anteriormente, se pueden encontrar tres motivaciones para crear sociedades:

- Optimización y Economía de Escala: La forma más básica de asociación o relación de comprador y proveedor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.
- Reducción de Riesgo e Incertidumbre: A través de la creación de asociaciones, las organizaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre.
- Adquisición de recursos y actividades particulares: Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios.

Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para sus celulares en vez de desarrollar uno por sí mismo. Una aseguradora puede escoger depender de corredores independientes para vender sus pólizas en vez de desarrollar su propia fuerza de ventas.

Se debe enumerar todos los agentes que se necesitan para hacer posible el funcionamiento del negocio, complementando capacidades y logrando optimizar la propuesta de valor, detallando cuál va a ser la estrategia de networking para cada uno de ellos.

En este apartado se sugiere responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?
- ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

## ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios, es decir, todos los costos que debemos cubrir para sostener en el tiempo nuestro emprendimiento. Estos costos se deducen de

# Módulo de Formación

los recursos claves que necesitamos adquirir para poder efectivizar las actividades claves de nuestro proyecto. Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

Costos Fijos	Costos variables	Economía de escala	Economía de amplitud	Costos de oportunidad
A pesar del volumen de productos o servicios producidos.	Proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.	Es la ventaja de costos cuando la producción se realiza a mayor escala.	Cuando se realiza una operación de gran amplitud.	Es el ingreso que se debe sacrificar de una actividad para poder realizar otra.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Estando conscientes que el enfoque de desarrollo por competencias hace énfasis en el desarrollo de un complejo de habilidades, los participantes deben desarrollar las siguientes actividades.

- a) Desarrollar una idea de negocio, (se puede asumir una anteriormente desarrollada para darle continuidad).
- b) En base a la idea de negocio identificada y desarrollada, cada participante elaborará un plan considerando el modelo Canvas.
- c) El reporte sistematizado en un documento de texto deberá ser enviado por correo electrónico para su retroalimentación y revisión por parte del docente responsable del seguimiento.

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las 5 preguntas claves que resumen las 9 variables del modelo CANVAS?

.....

.....

.....

.....

.....

Explique los tipos de canales del modelo CANVAS

.....

.....

.....

¿Cuáles son las actividades claves a realizar en un emprendimiento?

.....  
.....  
.....

Señale los 4 tipos de sociedades.

.....  
.....  
.....

Explique las características de la estructura de costos.

.....  
.....  
.....

Cite ejemplos contextuales de los siguientes modos de fuentes de ingreso:

Venta de activos

.....  
.....  
.....

Prima por uso

.....  
.....  
.....

Primas de Suscripción

.....  
.....  
.....

Prestar, rentar, alquilar

.....  
.....  
.....

# Módulo de Formación

Licencia

.....  
.....  
.....

Primas de Broker

.....  
.....  
.....

Publicitar

.....  
.....  
.....

Complete los siguientes conceptos según la definición a la que correspondan:

**Novedad** .....

**Desempeño** .....

**Personalización** .....

**Accesibilidad** .....

**Conveniencia/usabilidad** .....

**Diseño** .....

**Facilitar el trabajo** .....

**Precio** .....

**Reducción de costo** .....

**Reducción de riesgo** .....

..... ..... .....	Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio. De esta forma podemos incrementar las ventas, pero debemos tener cuidado de evitar fijar un precio que no permita cubrir nuestros costos.
..... ..... .....	Satisfacer un grupo de “necesidades” totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología, como el caso de los celulares en sus inicios, por ejemplo.
..... ..... .....	Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. Por ejemplo eso hacen las empresas que venden los tubos de gas para automóviles. Esta tecnología permite reducir costos en naftas.
..... ..... .....	Mejorar el desempeño de un producto o servicio ha sido una manera tradicional de crear valor. El crecimiento del sector de las computadoras se ha fundamentado en este aspecto, buscando agregar más funciones del producto.
..... ..... .....	Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios. Un claro ejemplo de esto son las garantías extendidas en algunos productos durables como electrodomésticos
..... ..... .....	Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes. Permite personalizar productos y servicios, mientras toma ventaja de las economías de escala.
..... ..... .....	Proveer un producto a clientes que anteriormente no tenían acceso al mismo, es otra manera de crear valor. Por ejemplo, brindar en nuestra ciudad un servicio que antes sólo se ofrecía en otros lugares del mundo.
..... ..... .....	Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Por ejemplo, podemos tener un emprendimiento de servicios de limpieza que se encargue de limpiar edificios, lo que ayuda al administrador a tener limpio el lugar.
..... ..... .....	Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor sustancial. A través de portales de venta por internet el cliente puede buscar, observar, comparar y comprar diferentes productos como libros, indumentaria y hasta automóviles.
..... ..... .....	El diseño es un elemento importante que agrega valor a nuestro producto. En general, los consumidores prefieren un producto con buen diseño a un producto con mal diseño. Es decir, un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede por ejemplo en el sector de la moda y los electrodomésticos.

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.3.3. LOS PASOS PARA EMPRENDER

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás cuales son las áreas o departamentos que conforman una empresa y cuál es el proceso para formalizar tu emprendimiento.

A través del siguiente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Identifica los procesos y características internas y externas para el desarrollo y creación de un emprendimiento personal o colectivo a partir del análisis de los pasos establecidos y los modelos existentes.	Sigue los pasos establecidos para el desarrollo de un emprendimiento tomando como base un modelo específico.	Identifica los pasos que se deben seguir en el desarrollo de ideas para el establecimiento de un emprendimiento.
		Comprende las características y el concepto del modelo CANVAS identificando los aspectos principales para la planificación y el desarrollo de ideas.
	Sigue los pasos establecidos para el desarrollo de un emprendimiento tomando como base un modelo específico.	Examina los factores internos y externos del modelo CANVAS en función de la planificación de los aspectos a considerar el momento de emprender.
		Analiza los procesos que se requieren para la formalización de un emprendimiento.
		Asimila los conocimientos adquiridos en materia de emprendimiento considerando los beneficios personales y sociales de emprender.

### BOLIVIA NO OFRECE CONDICIONES A EMPRENDEDORES

La autora Enid López Camacho en su artículo “Bolivia no ofrece condiciones a emprendedores” menciona que las organizaciones nacionales que trabajan apoyando emprendimientos no articulan su trabajo entre sí y se limitan a dar capacitación, lo que incide en un entorno desfavorable para los emprendedores. Dicho artículo fue basado sobre un seminario organizado por FUNDAPRO en la ciudad de Cochabamba, donde dos especialistas extranjeros señalan que la mejor receta es el trabajo coordinado entre la empresa privada, los centros de educación superior y el Gobierno.

La investigación para hacer un diagnóstico del ecosistema del emprendimiento en Bolivia fue realizada a nivel nacional durante ocho meses por la Fundación Novus, con 28 instituciones académicas, 79 de la sociedad civil, 89 del sector privado y 13 del sector público, haciendo un total de 209, explicó el director de Novus, Miguel Ángel Figueroa, quien participó en el Seminario Internacional de Experiencias Latinoamericanas de Ecosistemas de Apoyo al Emprendimiento.

El estudio apunta a que la mayoría limita sus funciones a la capacitación y deja de lado trabajar en mejoras normativas y en la gestión del financiamiento. Pero la responsabilidad es compartida con los emprendedores, pues se identificó que tampoco están habituados a buscar ayuda e interactuar con especialistas. “La gente trabaja cada una por su lado (...) ni las instituciones ni los emprendedores tienen la humildad necesaria para trabajar en grupo, es crítico”, dijo Figueroa. Explicó que la mayor colaboración que brindan las instituciones a los emprendimientos se enfoca en asesoría para ferias, capacitación y seminarios. “Lo que debería hacerse es trabajar más en las funciones, se identifiquen mejor los roles (de cada actor)”. Sólo el 3 por ciento de las organizaciones seleccionadas impulsa el trabajo de los emprendedores.

En el seminario participaron especialistas de Uruguay, Chile y Colombia, compartiendo sus experiencias sobre la generación de ecosistemas para los emprendimientos en Latinoamérica.

Dos de ellos coincidieron en que el trabajo coordinado es la clave. La directora de la Incubadora de Empresas Creame de Colombia, Liliana Gallego, recomendó un trabajo en “triada” entre la empresa privada, el Gobierno y el sector académico. El sector académico debe generar cultura del emprendimiento, las empresas privadas deben ser los proveedores de insumos y el Gobierno debe ser un ente facilitador de procedimientos legales y financiamiento. También señaló que los emprendimientos deben diversificarse para no continuar en la línea de la explotación de recursos naturales como principal fuente de ingresos económicos.

El representante de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) de Uruguay, Mauro Costa, añadió que se deben buscar actividades conexas con los rubros principales de generación económica del país para obtener mayor valor agregado.

Según la investigación realizada por la Fundación Novus, Cochabamba concentra la mayor cantidad de emprendimientos de base tecnológica, pero aún falta mucho para formalizar ese sector, explicó su director, Miguel Ángel Figueroa. “No se puede dejar de trabajar con ellos, la pregunta es: ¿Qué tipo de emprendedores queremos que se conviertan? Queremos que sean formales, queremos que sean PyME (pequeña y microempresa), es un área crítica”, afirmó. Asimismo, indicó que del 100 por ciento del software que se exporta a nivel nacional, el 90 por ciento sale de Cochabamba; sin embargo, falta formalizar este sector en temas impositivos y otros parámetros. “Son cosas que se deberían de promover desde ahora, es decir, formemos ingenieros, formemos personal que incorpore procesos de innovación tecnológica (...) debemos sembrar el bichito emprendedor”.

De más de 300 mil emprendimientos en el país, el 80 por ciento genera hasta 30 mil dólares anuales y el 3 por ciento son emprendimientos dinámicos que generan hasta 100 mil dólares anuales.

Bolivia ocupa el octavo lugar entre 15 países de América Latina que figuran en el ranking 2016 del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd), elaborado por Prodem de Argentina, presentado en Cochabamba en el marco del Seminario Experiencias Latinoamericanas de Ecosistemas de Apoyo al Emprendimiento, organizado por la Fundación para la Producción (Funda-Pro).

La principal brecha entre Bolivia y los países mejor puntuados, está en el ámbito de la ausencia de políticas y regulaciones estatales que faciliten los emprendimientos. El comunicado agrega que el ICSEd 2016 mostró asimismo que otras dos grandes dificultades que complican el trabajo de los emprendedores bolivianos son el pobre desarrollo científico tecnológico y la debilidad de las estructuras empresariales.

“Lamentablemente hay una desvinculación entre las grandes empresas y los emprendimientos, lo que limita las posibilidades de desarrollo de un mercado que haga viables los nuevos proyectos. Este es un aspecto que se debe trabajar con especial énfasis en Bolivia”, señaló Kantis. El especialista destacó mejoras en la educación, el acceso al financiamiento y, en general, de las condiciones sociales, “debido probablemente al buen desempeño que ha mostrado la economía boliviana en los últimos años”<sup>44</sup>.

### ESTUDIO DE CASO: SALÓN DE BELLEZA

Dos personas deciden abrir un salón de belleza, puesto que ambas tienen conocimientos sobre el tema, es más, una está enfocada al pitando de uñas, por lo que decidieron emprender en el negocio.

Tuvieron la oportunidad de abrir un pequeño local, donde había una separación de peluquería como tal y otra sección del pintado de uñas. Cada una tenía su función, sin embargo entre las dos compartían los gastos del local, por tanto las ganancias de la peluquería y el pintado de uñas, era compartido.

<sup>44</sup> Lopez, E. 2016. Bolivia no ofrece condiciones a emprendedores. Recuperado en: [www.lostiempos.com](http://www.lostiempos.com)

# Módulo de Formación

Al ser un local pequeño, y al no tener mucha clientela, no habían previsto el inscribirse a Impuestos Internos, por tanto no emitían factura, es más no tenían nombre. Optaron por colocar un cartel en la puerta, que decía se hace corte de cabello y pintado de uñas.

A medida que pasó el tiempo, ambas decidieron ponerle un nombre para poder hacer un poco de publicidad y repartir volantes con el mismo, así como los servicios que ofrecían.

De alguna manera, este hecho incrementó la clientela, no obstante no cambiaron el lugar puesto que ambas contrataron a una persona que les apoye, ya sea en el pintado o en la limpieza del pequeño local.

Un día personeros de Impuestos Internos paso por el local y al percatarse que no emitían factura e incluso no tenían permiso para el funcionamiento procedieron a la clausura del negocio.

## REFLEXIÓN

A partir de la lectura anterior reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Qué consejos le daría usted a los estudiantes antes emprender un negocio?

.....  
.....  
.....

¿Qué consejos le daría usted a sus estudiantes después emprender un negocio?

.....  
.....  
.....

¿Qué aportes brindaría para que mejore el emprendimiento del salón de belleza?

.....  
.....  
.....

¿Está usted de acuerdo con las determinaciones que tomó impuestos internos?

.....  
.....  
.....

¿Cómo cree que se vea afectada la relación laboral entre ambas mujeres?

.....  
.....  
.....

¿Cuál sería la solución más lógica para que las personas de la historia no sufran la clausura?

.....

.....

.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

### LA EMPRESA

Una empresa es una organización donde se transforma la materia prima en un producto terminado (bienes o servicios), con el propósito de satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado con fines lucrativos. Su dimensión puede ser micro, pequeña, mediana o grande. Todo negocio, por pequeño que sea, debe ser manejado como una empresa.

Se encuentran diversas definiciones sobre la empresa, basadas generalmente en tres características como son: el número de empleadas/os, el capital, y el número de ventas en un período.

### EL MINISTERIO DE TRABAJO DEFINE LO SIGUIENTE:

TAMAÑO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
Microempresa	2-9
Pequeña Empresa	10-19
Mediana Empresa	20-49
Gran Empresa	50-Adelante

Para el funcionamiento de una empresa se requiere coordinar una serie de actividades como son: comprar, vender, seleccionar trabajadores, solicitar préstamos, hacer mantenimiento a las máquinas y equipos, controlar el efectivo, establecer tareas al personal, etc., todas estas actividades se agrupan y se ordenan en varias áreas funcionales que son:

- Comercialización
- Producción
- Finanzas
- Personal (recursos humanos)

Es importante destacar que en la práctica existe una relación estrecha en cada una de las áreas funcionales anteriormente mencionadas. En este sentido, puede afirmarse que cualquier decisión que se tome en un área cualquiera afecta directa o indirectamente a las otras áreas.

#### A) ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO)

Es el área encargada de dirigir el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. Algunas de las funciones del área de comercialización son:

- La distribución y la venta de los productos
- El diseño y lanzamiento de nuevos productos

# Módulo de Formación

- La determinación de los precios de los productos
- La investigación de mercados
- La promoción y la publicidad
- La definición del diseño, estilo y empaque del producto.

## B) **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Es el área encargada de transformar las materias primas en productos terminados, mediante la utilización de los recursos humanos, de capital, y tecnológicos. Algunas de las funciones del área de producción son:

- La organización del espacio físico dedicado a la producción.
- El abastecimiento de las materias primas e insumos.
- El control de calidad.
- El almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

## C) **ÁREA DE FINANZAS**

Es el área encargada del manejo óptimo de los recursos financieros de la empresa.

Son actividades del área financiera las siguientes:

- La consecución de los recursos financieros, tanto internos como externos, requeridos para el cumplimiento de los planes fijados por la empresa.
- Cuidar que los recursos externos que la empresa requiere sean adquiridos a plazos e intereses favorables.
- El control de cartera.
- La organización de un sistema contable.
- El manejo de las relaciones con los bancos y las entidades financieras.

## D) **ÁREA DE PERSONAL**

Es el área encargada del manejo eficiente de los recursos humanos con que cuenta la empresa.

Las actividades del área del personal son las siguientes:

- La selección de personal respectivo y responsable
- La orientación y evaluación del personal
- La creación de un ambiente de trabajo agradable y en lo posible libre de conflictos.

## LA FORMALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Para crear una empresa de alto desempeño competitivo es necesario ser reconocido por el marco institucional que regula la actividad empresarial. El camino de la formalidad para la institucionalización consiste en 6 pasos:

- A. FUNDEMPRESA
- B. Servicio Nacional de Impuestos
- C. Gobierno Municipal
- D. Caja de Salud
- E. AFP
- F. Ministerio de trabajo

## A. FUNDEMPRESA

Para registrar una empresa se necesitan dos cosas:

**Primero**, verificar la disponibilidad del nombre comercial que utilizará la empresa, mediante el Control de Homonimia, que consiste en verificar que el nombre elegido no esté registrado con otra empresa.

**Segundo**, efectuar el registro de comercio de acuerdo a la forma legal que tendrá la empresa, estas son las formas más conocidas:

- Empresa unipersonal o comerciantes individuales
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
- Sociedad Anónima (SA)

Antes del inicio del trámite para cualquiera de las formas legales se debe hacer el control de homonimia o consulta del nombre, a fin de establecer si el nombre comercial no se encuentra registrado.

### REQUISITO:

1.-Formulario N° 0010/03 de solicitud de Control de Homonimia, debidamente llenado y firmado por el cliente.

### PLAZO DEL TRÁMITE:

Un día hábil, a computarse a partir del día siguiente hábil al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.

Los aranceles o costo de Control de Homonimia varían en función del tipo de empresa: unipersonal, SRL o SA. Posteriormente se realiza la inscripción acorde al tipo de empresa que tiene un costo.

### TIPOS DE CONSTITUCIÓN

Existen principalmente tres tipos de constitución para una empresa: (1) Comerciante individual o empresa unipersonal, (2) Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L. y (3) Sociedad Anónima.

#### I) INSCRIPCIÓN DE COMERCIANTE INDIVIDUAL O EMPRESA UNIPERSONAL

Es una empresa o negocio que tiene un solo propietario/a, este responde en forma solidaria e ilimitada con todo su patrimonio.

**Ventajas:** Es la forma más sencilla y de bajo costo para iniciar un negocio.

**Desventajas:** Es la de mayor riesgo porque responde en forma ilimitada a las obligaciones.

Los requisitos para formar una empresa unipersonal son:

- Testimonio de Constitución de la Empresa Unipersonal, realizada por un abogado y protocolizada ante un Notario de Fe Pública.
- Obtención de NIT, ante el Servicio de Impuestos Nacionales.
- Inscripción a la H. A. M. para la obtención de la matrícula de funcionamiento.
- Inscripción en FUNDEMPRESA, para la obtención del Registro de Comercio.

**Plazo del trámite:** Un día hábil, computable a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.

#### II) INSCRIPCIÓN DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es una empresa constituida por dos o más personas que responden hasta el monto de sus aportes.

# Módulo de Formación

Los requisitos para formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada son:

- Testimonio de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, realizada por un abogado.
- Obtención de Personería Jurídica ante la Gobernación del Departamento.
- Obtención de NIT, ante el Servicio de Impuestos Nacionales.
- Inscripción a la H. A. M. para la obtención de la Licencia de Funcionamiento.
- Inscripción ante FUNDEMPRESA, para la obtención del Registro de Comercio.

**Ventajas.-** Los socios responden en forma limitada hasta el monto del aporte de sus acciones.

**Plazo del trámite:** Dos días hábiles, computables a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.

## III) INSCRIPCIÓN DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA

Es una empresa grande, que tiene su capital fraccionado en acciones constituida por dos o más personas que responden hasta el monto de sus aportes.

Los requisitos para formar una Sociedad Anónima son:

- Testimonio de Constitución de la Sociedad Anónima realizada por un abogado.
- Obtención de Personería Jurídica ante la Prefectura del Departamento.
- Obtención de NIT, ante Impuestos Internos.
- Inscripción de H. A. M. para la obtención de la matrícula de funcionamiento.
- Inscripción ante FUNDEMPRESA, para la obtención del Registro de Comercio.

**Ventajas.-** Los socios responden en forma limitada hasta el monto del aporte de sus acciones.

**Plazo del trámite:** Cinco días hábiles, computables a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.

## B. IMPUESTOS NACIONALES

Pertenecer al universo de contribuyentes es uno de los pasos más importantes hacia la formalidad. La empresa puede convertirse en sujeto de crédito y a la vez acceder a los mercados internacionales, los regímenes existentes son los siguientes:

### I) RÉGIMEN GENERAL

El Régimen General es el principal régimen impositivo, incluye a todas las personas naturales; a las empresas unipersonales, y/o jurídicas, que realicen cualquier operación comercial que implique generación de ingresos, los principales impuestos que deben pagar en este régimen son:

IVA Impuesto al valor Agregado	RC - IVA Regimen complementario al IVA	IUE Impuesto a las Utilidades de las empresas	IT Impuesto a las Transacciones
El IVA pagan todas las personas que realicen alguna operación comercial que implique venta de bienes muebles, leasing, alquiler o sub alquiler de bienes muebles.	Es un compuesto complementario al IVA que agrava los ingresos de las personas naturales y sucesiones indivisas por sueldos, salarios, jornales, sobre sueldos, horas extras, bonos, primas, premios, dietas, compensaciones en dinero o especie.	Se paga sobre la utilidad neta imponible de la empresa, entendiéndose que la utilidad imponible es la diferencia entre la utilidad bruta, ingresos menos los gastos deducibles, deben pagar las empresas públicas y privadas.	El IT se paga sobre el total de sus ingresos brutos devengados por el ejercicio de cualquier actividad lucrativa o no.

## II) RÉGIMEN SIMPLIFICADO

El Régimen Tributario Simplificado fue creado para facilitar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes, que son las personas naturales que tienen habitualmente las actividades de: a) artesanos b) comerciante minoristas c) vivanderos.

Se debe pagar en el Régimen Tributario Simplificado cada dos meses, hasta el 10 del mes siguiente al bimestre vencido.

Entre las principales prohibiciones que tiene este régimen, es que no deben emitir facturas ni vender aparatos electrónicos o electrodomésticos.

¿Cuántas categorías existen en el Régimen Tributario Simplificado?

Existen 5 categorías de acuerdo al capital que debe estar comprendido entre Bs. 12.001 hasta un máximo de Bs. 37.000. De exceder este monto debe inscribirse al Régimen General.

## III) RÉGIMEN INTEGRADO

El Sistema Tributario Integrado fue creado para facilitar al sector del auto transporte el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Pertenecen al Sistema Tributario Integrado las personas naturales que sean propietarios de vehículos (Máximo dos) que se dediquen al transporte urbano, interprovincial e interdepartamental de pasajeros y/o carga. El importe que se debe pagar está en función a la categoría a la que está inscrito en función a sus ingresos.

## IV) RÉGIMEN AGROPECUARIO UNIFICADO

El Régimen Agropecuario Unificado (RAU) es un régimen especial que fue creado para el pago anual de impuestos por actividades agrícolas y pecuarias, así como por actividades de avicultura, apicultura, floricultura, cunicultura y piscicultura. Pertenecen al RAU todas las personas naturales que realizan actividades agrícolas o pecuarias en terrenos cuya extensión esté comprendida dentro los límites establecidos para pertenecer a este régimen. También pertenecen a este régimen las personas naturales, cooperativas agropecuarias, sucesiones indivisas (pequeños propietarios) que estén dedicadas parcial o totalmente a actividades de avicultura, apicultura, floricultura, cunicultura y piscicultura.

Se paga anualmente, en función a la superficie de la propiedad utilizada en la actividad agrícola o pecuaria expresada en hectáreas, es decir, que se debe multiplicar la cantidad de hectáreas por la cuota fija, establecida anualmente según la categoría. Aquellos contribuyentes que se dediquen a las actividades agropecuarias, que se encuentren por debajo de los límites señalados (hectáreas definidas para este régimen) podrán tramitar con carácter gratuito su certificado de no imponibilidad. Este documento deberá ser llenado en las instituciones que figuren como colectores y validado por el encargado de control de colecturías de la gerencia Distrital de su jurisdicción. No puede emitir facturas, notas fiscales o documentos equivalentes. Si su comprador necesitara algún comprobante de parte suya, debe entregarle fotocopias de su certificado de inscripción y de su último formulario de pago.

## C. GOBIERNO MUNICIPAL

Licencia de Funcionamiento. El objetivo del trámite es certificar la apertura de una actividad económica, están incluidas todas las actividades comerciales y de servicio, al igual que las entidades, organismos o asociaciones culturales, deportivas, religiosas y sociales sin fines de lucro.

## Módulo de Formación

El/la emprendedor/a puede obtener los formularios utilizando su número de NIT y el nombre que acompaña a este ya sea una persona natural o jurídica. Para otorgar la licencia de funcionamiento una vez cubiertos todos los requerimientos y previa el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento, el gobierno municipal efectuará una inspección que verificará las condiciones técnicas (conexiones de gas, luz, agua, etc.) ambientales (ruidos), laborales, higiene, salubridad. Aprobando o rechazando la solicitud de Licencia de Funcionamiento.

### D. CAJA NACIONAL DE SALUD

Las empresas deben inscribir a sus empleados a la Caja Nacional de Salud para cumplir con las normas sociales vigentes de acuerdo a la norma legal que posean, de la misma manera un trabajador que desee incorporarse a la caja de forma voluntaria también puede hacer sus consultas.

- Afiliación de una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Afiliación Empresa Unipersonal
- Afiliación del Trabajador

### E. ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES AFP'S

Es un registro obligatorio de un empleador a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), con el objetivo fundamental de crear un vínculo laboral para su personal dependiente afiliado al Seguro Social Obligatorio (S. S. O.) de largo plazo para la Jubilación o Renta de Vejez.

Todas las personas con relación de dependencia laboral deben registrarse de manera obligatoria a una de las AFPs. Todo empleador tiene la obligación de registrar a sus dependientes en un plazo máximo de veinticinco (25) días después de iniciada la nueva relación laboral.

### F. MINISTERIO DE TRABAJO

Permite obtener el Certificado de Inscripción en el Registro de Empleadores del Ministerio de Trabajo, que autoriza la utilización del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes. En cumplimiento de las normas legales vigentes en el país, el Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado Registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- a) Elaborar una síntesis en la que se identifiquen las dificultades a la hora de la formalización del emprendimiento.
- b) Elaborar un reporte que debe ser enviado en documento adjunto por correo electrónico para su respectiva revisión.

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

¿Qué es el control de homonimia?

.....

.....

.....

¿Cuáles son los principales impuestos a pagar cuando se realiza una actividad comercial?

.....

.....

.....

¿Cuál es el objetivo de la licencia de funcionamiento otorgada por el municipio?

.....

.....

.....

¿Qué pasaría si no se inscribe a la Caja Nacional de Salud a sus empleados dependientes?

.....

.....

.....

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		

# Módulo de Formación

## 1.3.4. LOS MOTIVOS PARA EMPRENDER

### CONTENIDO

En este apartado aprenderás cuales son los beneficios de emprender.

A través del presente apartado desarrollará la siguiente unidad de competencia:

Unidad de Competencia	Actividades Clave (Elementos)	Criterios de realización
Identifica los procesos y características internas y externas para el desarrollo y creación de un emprendimiento personal o colectivo a partir del análisis de los pasos establecidos y los modelos existentes.	Sigue los pasos establecidos para el desarrollo de un emprendimiento tomando como base un modelo específico.	Identifica los pasos que se deben seguir en el desarrollo de ideas para el establecimiento de un emprendimiento.
		Comprende las características y el concepto del modelo CANVAS identificando los aspectos principales para la planificación y el desarrollo de ideas.
	Conoce los procesos formales que se deben seguir para la creación de un emprendimiento estableciendo los beneficios que eso conlleva.	Examina los factores internos y externos del modelo CANVAS en función de la planificación de los aspectos a considerar el momento de emprender
		Analiza los procesos que se requieren para la formalización de un emprendimiento
		Asimila los conocimientos adquiridos en materia de emprendimiento considerando los beneficios personales y sociales de emprender

### ¿CUÁLES SON LAS MEJORES OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER EN BOLIVIA?

El artículo ¿Cuáles son las mejores oportunidades para emprender en Bolivia? brinda ciertas pautas importantes a la hora de emprender en Bolivia, mostrando tanto las opiniones de distintas personalidades sobre las ventajas como las desventajas. Emprender un negocio por cuenta propia puede ser una salida económica muy tentadora, pero para que además de atractiva se convierta en rentable, se deben identificar las oportunidades de negocio más convenientes.

El experto en estrategia y competitividad Gilberto Hurtado, consultado por el diario Página Siete, reflexiona acerca de cuáles son los sectores más convenientes para invertir y emprender, asegurando que hoy el mercado nacional resulta muy atractivo para este fin. “Hay una clase media que gasta más dinero, cuando van a un parque, consumen más”.

Hurtado asegura que los servicios de logística, distribución de productos y estudios de mercado pueden llegar a ser muy rentables en la actualidad, debido al crecimiento que está experimentando el mercado nacional. “Llevar productos a provincias, municipios alejados y centros mineros es una gran oportunidad de negocio”, afirma el experto; explicando que la conveniencia se presenta debido a que a veces al distribuidor de productos le es difícil llegar hasta ciertos lugares.

Otra oportunidad que puede resultar muy conveniente es invertir alrededor de los focos de concentración de las personas, como por ejemplo los centros comerciales, ya que el público suele esperar entre 5 y 20 minutos para realizar una operación en esos lugares y, mientras el consumidor espera, “Se pueden hacer pequeños negocios que ofrezcan bebidas, comida y alternativas de distracción”, asegura.

La venta de servicios tecnológicos resulta un excelente negocio en la actualidad, donde la mayoría de las personas intentan adquirir casi de manera compulsiva lo último en tecnología, sobre todo si tiene que ver con teléfonos

móviles. Hurtado explica que en el caso de querer exportar se deben preferir los servicios de tecnologías de la información. “La inversión para una aplicación de iPhone es cero, sólo es importante la capacidad de la persona para desarrollar la aplicación”, asegura.

La producción de alimentos orgánicos aumentó de forma considerable los últimos años, y con un buen servicio de logística para poder distribuirlos pueden resultar un muy buen negocio; al igual que los jugos de frutas naturales, que crecieron en un 500%, y los restaurantes vegetarianos. Si bien la comercialización de estos productos es más difícil que la de productos masivos, resulta bastante más rentable.

Según el director de la Escuela de Producción y Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo (UCB), Gonzalo Chávez, el éxito de un emprendimiento requiere un soporte de políticas públicas e industriales a nivel micro y macroeconómico, que apoyen la educación, la forma de financiar los negocios y la tecnología para llevarlos a cabo, entre otros aspectos.

En Bolivia el emprendimiento surge más que nada por necesidad y no por oportunidad; y se da mayoritariamente en los rubros de servicios y comercio.

Los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indican que en Bolivia la tasa de emprendimiento temprano (que corresponde a los emprendimientos nacientes y a los que cuentan con menos de tres años y medio) es del 24,7%, porcentaje que corresponde a uno de los más altos a nivel mundial. Sin embargo, 23% de esos emprendimientos se dan por necesidad, y un 77% por oportunidad, pero la mayoría no suele pasar los 3 años de vida.

En cuanto al emprendimiento por oportunidad, éste logra ser más sostenible en el tiempo y además es generador de empleo. La mayoría de estos negocios están vinculados al sector productivo, servicios de calidad, innovación y tecnología.

¿Qué hace falta en Bolivia para emprender? Según Chávez, a nivel macroeconómico se necesita más coordinación entre públicos y privados, concursos de nuevas ideas, sistemas de incubación, acceso a mercados y educación en la temática. Si bien existen en Bolivia alianzas entre privados y públicos como la Escuela de Competitividad, hacen falta más iniciativas de este tipo.

En cuanto a nivel macroeconómico, existe una leve mejora del emprendimiento por oportunidad luego de la bonanza económica que vivió el país, donde el PIB registró un promedio de crecimiento anual del 5%. De todas maneras, este contexto no fue suficiente para impulsar los emprendimientos ya que la mayoría se establecen por necesidad, como por ejemplo el crecimiento de restaurantes y supermercados. “Por eso es importante la creación de políticas de desarrollo local, a través de municipios, gobernaciones y barrios para generar negocios sostenibles y productivos, es fundamental”, afirma el economista.

En este sentido, Chávez entiende que el turismo puede ser una muy buena área donde emprender, con negocios que alienten al folklore nacional y la creación de cultura del entorno. “Todas las semanas hay entradas folklóricas que pueden ser utilizadas para amplificar la oferta cultural como negocio”, asegura<sup>45</sup>.

### ESTUDIO DE CASO: ESTABLECIMIENTO DE LAVADO DE AUTOMÓVILES

Un establecimiento de lavado de automóviles tiene como socios a dos amigos. El negocio va muy bien, evidentemente en un principio existieron bastantes problemas ya sean económicos como de comunicación entre ambos socios. No obstante siempre encontraban la manera de solucionar todo inconveniente.

Un día llegó un cliente que les ofreció un buen precio a cambio de la venta de su negocio, pero no era para darle continuidad al mismo puesto que solo lo quería para construir un edificio en el terreno.

<sup>45</sup> Universia Bolivia. 2015. ¿Cuáles son las mejores oportunidades para emprender en Bolivia?. Recuperado en: [www.noticias.universiabolivia.com](http://www.noticias.universiabolivia.com)

# Módulo de Formación

Dicha oferta fue bastante tentadora para uno de los socios, puesto que estaba por iniciar su vida en pareja y esperando familia, por lo que lo vio como una gran oportunidad para comprar su casa e independizarse. Por otro lado, el otro socio no tenía intención alguna de vender el negocio, puesto que se invirtió demasiado, no solamente económicamente, sino tenía un valor sentimental.

Dada la buena relación que existía entre ambos, el socio que quería vender, le propuso al otro que le compre su parte de modo que él pueda concentrarse y dedicarse a otra cosa; pero dicho socio no tenía el suficiente capital para poder comprar la parte del socio, causando un conflicto severo entre ambos.

## REFLEXIÓN

A partir de la anterior lectura reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

¿Qué situaciones cree Ud. que tuvieron que enfrentar los socios en un principio?

.....  
.....  
.....

¿Está de acuerdo con la posición del socio que quiere vender el negocio? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

¿Está de acuerdo con la posición del socio que no quiere vender? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

¿Qué actitudes y acciones emprendedoras rescata del socio que quiere vender?

.....  
.....  
.....

¿Qué actitudes y acciones emprendedoras rescata del socio que no quiere vender?

.....  
.....  
.....

Explique desde su propio análisis cuál de los dos socios opto por ser empresario. ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

¿Cuál cree Ud. sea la solución a la que lleguen ambos socios?

.....

.....

.....

## CONCEPTUALIZACIÓN

### BENEFICIOS DE EMPRENDER

Ahora que ya conoces todos los detalles necesarios para empezar tu emprendimiento es interesante que reflexionemos sobre cuáles son las razones para hacerlo. Existen muchas razones y nosotros escogimos algunas en relación a nuestra experiencia y comentarios de varios emprendedores.

#### I) TIENES VERDADERA LIBERTAD

Siempre hablamos de la libertad que tenemos como emprendedores y de que esa libertad está 100% en nuestro control y puede aumentar progresivamente. Ser un emprendedor independiente también significa que no tenemos límites ni techos que nos frenen, ya que tenemos el control en gran parte del proceso, muchísimo más que cuando trabajas para otros o estás pre-determinado.

Pero no es la libertad que te suelen vender relacionada a viajar por el mundo, estar con la computadora en la playa o tener mucho dinero para salir de fiesta. La verdadera libertad que te da emprender es saber que eres capaz de crear valor, generar ingresos por tu cuenta sin importar los recursos que tengas, el contexto en el que estés. Eres realmente independiente y también eres responsable: cuánto crezcas depende de ti en un 99%.

Pero en el fondo lo que todos deseamos es tener la posibilidad de elegir: si viajar más o estar en casa, a qué hora levantarnos, qué hacer cada día, con quién trabajar, cuánto trabajar, qué proyecto desarrollar, qué comprarnos o dónde vivir sin limitarnos por el dinero; y esa libertad e independencia verdaderas van creciendo a medida que avanzas, aprendes y logras hacer funcionar tu propio negocio.

#### II) APRENDES A MOVERTERTE EN LA INCERTIDUMBRE Y SER FLEXIBLE

Es conocida la idea de que cuando emprendes te enfrentas a incertidumbre, es muy común que familiares y amigos nos digan que es inestable, inseguro y muy riesgoso.

Pues sí, hay incertidumbre, así como tampoco tienes la seguridad de que conservarás tu trabajo actual para siempre.

Emprender te da una nueva seguridad que te permite ser flexible, adaptarte a los cambios y que no te afecten demasiado: tienes la seguridad de saber que eres capaz de generar algo nuevo si todo lo que tienes desapareciera. Suena drástico pero es así.

A quien emprende le interesan los cambios a su alrededor, pero no se siente amenazado sino que está alerta para tomar decisiones y ver para dónde orientar sus acciones en ese contexto.

Esto nos hace desarrollar la paciencia, la tolerancia a los cambios (que son permanentes si vives en Latinoamérica), y una visión de largo plazo que es la que nos permite mantenernos en rumbo aunque cambiemos un poco el recorrido. Emprendiendo también aprendes a organizarte mucho mejor a nivel personal y también a nivel de equipo. A diferencia de un trabajo monótono o rutinario, cuando emprendes y estás montando un negocio, todo el tiempo te enfrentas a desafíos y cosas nuevas que resolver y esto te lleva a que necesites mejorar tus habilidades personales y fortalecer tu equipo.

# Módulo de Formación

## III) CONOCES PERSONAS INCREÍBLES QUE NO CONOCERÍAS DE OTRA FORMA Y PUEDES TRABAJAR CON QUIEN QUIERES.

Puedes elegir rodearte de amigos con los que compartes una forma de ver el mundo y una visión a largo plazo, personas que te entienden, apoyan, impulsan. Además, puedes trabajar con quien quieras, tú eliges cómo formar tu equipo, con quiénes asociarte y con quiénes no.

A la hora de formar equipo y de incorporar personas al equipo, puedes elegir con quién trabajar y formar vínculos genuinos y no sufrir el problema de tener que trabajar con alguien que te imponen, o no compartir con compañeros del trabajo o jefes.

## IV) TE AUTO DESAFÍAS Y AUTOFORMAS PERMANENTEMENTE

Al emprender enfrentas desafíos permanentes. ¿Por qué emprender entonces si voy a tener que estar enfrentando reto tras reto?, te preguntarás. Con una visión grande y a largo plazo como emprendedor te empujas a hacer más, a experimentar, a hacer cosas incómodas porque sabes que desafiándote, aprendiendo y saliendo de tu zona de comodidad estás ampliando tus posibilidades, sabes que tus resultados están directamente relacionados con cuánto te desarrolles como persona y terminas formándote permanentemente incluso de manera más informal pero adecuada a tus necesidades.

Más allá de qué negocio montes, a qué te dediques o qué te apasione, emprender lo que sea te lleva a desarrollarte como persona, a incorporar nuevas habilidades y ser una persona más valiosa en el mundo.

## V) ERES MEJOR Y MÁS FELIZ

Si emprendes con la intención de hacer algo que te entusiasme y aportar valor a otros, te vuelves una persona valiosa para el mundo. En algunos casos el impacto es pequeño, en otros es enorme. Te relacionarás profunda y genuinamente con personas nuevas cada semana, aprendiendo de ellos, escuchándose y agradeciéndose mutuamente por lo que se hace, esto es invaluable y si te dedicas a solucionar un problema y aportar valor, te sucederá también. Si alguien te agradece por lo que haces, y eso que haces es tu trabajo, no deseas nada más.

Además, es una fuente de motivación inagotable. Uno es más feliz porque tiene la genuina sensación de que si su vida terminara mañana, ha hecho todo lo mejor que pudo cada día, eligió todo lo que hizo y en dónde estuvo, disfrutando de cada tarea y cada hora.

## APLICACIÓN

### MODALIDAD PRESENCIAL

Se tiene previsto el desarrollar una sesión presencial para profundizar los contenidos de la presente unidad, mismos que están sujetos a una planificación específica y a ser desarrollada por un docente líder o un docente facilitador.

### A DISTANCIA

Una vez concluidas las sesiones presenciales debes realizar las siguientes actividades:

- Sistematizar todas las actividades de las tareas anteriores, elaborar un compilado de tareas y si algunas de ellas generaron una nueva versión, revisada y ajustada, entonces incluirla.
- Repasar todos los trabajos y generar una única propuesta de emprendimiento, ya sea personal, grupal o institucional.
- Determinar si el emprendimiento será posible y de ser implementado en el corto plazo, realizar un comentario sobre el módulo y sus contenidos.
- Enviar una valoración respecto a la actividad.
- Llenar los formularios de evaluación que están en anexos.
- Enviar toda la información sistematizada al docente responsable del seguimiento.

## AUTOEVALUACIÓN

Responda las siguientes preguntas:

Un empresario puede tener actitudes y comportamientos emprendedores.

Falso

Verdadero

Un emprendedor es una persona que disfruta de un estado de incertidumbre permanente, con la cabeza en las estrellas pero los pies en el suelo.

Elija la mejor analogía a la que corresponde esta afirmación:

- a) Mente, pies
- b) Cabeza, zapatos
- c) Cabeza, pies
- d) Razón, sentimientos

¿Por qué es importante no gastar la primera ganancia del emprendimiento?

.....

.....

.....

Seguimiento y control (a ser llenado por los participantes)

Indicadores	Si	No
a) ¿Completó todas las actividades de la unidad?		
b) ¿Resolvió sus dudas con éxito?		
c) ¿Subrayó todo lo importante?		







**MINISTERIO DE**  
**educación**

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA 



Colleges and Institutes Canada  
Collèges et instituts Canada

Canada 