



Instituto **Tecnológico**[®]
de Aguascalientes

REPORTE PARCIAL DE AÑO SABATICO
PRESENTACION DEL PROGRAMA N° 5

**B1 ELABORACION DE APUNTES / B.1.2 APUNTES DE LA ASIGANTURA
“EL EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN”.**

De la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del 6to. Semestre.

Durante el año sabático, periodo del 19 de julio de
2025 al 19 de enero de 2026

INDICE DE LA ASIGNATURA EL EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN

INTRODUCCIÓN.....	5
Unidad 1 Dimensiones del ser humano.....	7
1.1 Dimensión estética, intelectual y ética.....	7
1.2 El perfil del emprendedor.....	11
1.2.1 Características del emprendedor.....	13
1.2.2 Aplicaciones de pruebas diagnósticas.....	16
1.3 El modelo de administración por valores.....	21
1.3.1 Actos de la vida.....	22
ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 1	23
Unidad 2 Enfoques y técnicas para desarrollar habilidades emprendedoras y creativas.....	25
2.1 Enfoques para establecer y fomentar un clima creativo. Fluidez aplicada, Flexibilidad aplicada, Originalidad aplicada y Orientación al objetivo.....	25
ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 2	28
ACTIVIDAD PRACTICA 2 UNIDAD 2	30
ACTIVIDAD PRACTICA 3 UNIDAD 2	30
ACTIVIDAD PRÁCTICA 4 UNIDAD 2	32
ACTIVIDAD PRÁCTICA 5 UNIDAD 2	33
ACTIVIDAD PRÁCTICA 6 UNIDAD 2	36
2.2 Técnicas para desarrollar el pensamiento creativo.....	37
2.2.1 Pensamiento lateral o divergente.....	37
2.2.2 La asociación de ideas.....	39
2.2.3 Búsqueda de analogías: Hacer común lo extraño, hacer extraño lo común.....	40
2.2.4 La Lista de Atributos.....	41
2.2.5 Lluvia de ideas.....	47
2.2.6 Sinéctica: La unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes.....	49
Unidad 3 Técnicas para generar equipos creativos.....	52
3.1 Análisis morfológico.....	54
ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 3	55
3.2 Análisis 635.....	59
3.3 Solución creativa de problemas en grupo (iniciativa y emprendimiento).....	61
3.3.1 Adaptarse a nuevas situaciones.....	64

3.3.2 Ser creativo.....	65
3.3.3 Traducir las ideas en acciones	68
Unidad 4 El emprendedor como generador de ideas de inversión	76
4.1 Portafolio de Ideas Emprendedoras	76
4.2 Propiedad Intelectual	79
ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 4	82
4.2.2. Marco legal y fiscal de los organismos local, nacional e internacional de apoyo a la propiedad intelectual.....	87
4.2.3 Signos distintivos y diseños industriales empresariales.	95
ACTIVIDAD PRÁCTICA 2 UNIDAD 4	100
4.2.4 Necesidad de inhibir prácticas de comercio ilícitas.	101
ACTIVIDAD PRÁCTICA 3 UNIDAD 4	102
4.2.5. Aplicación del proceso administrativo de registro de marcas y patentes.....	103
Unidad 5 Simuladores	107
5.1 Introducción a la simulación de negocios.....	107
5.2 Definición y aplicaciones	107
5.3 Aplicación de un modelo de simulación de negocios.	108
5.4 interpretación de resultados	113
ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 5	113
Referencias	115
ANEXOS	118

Índice de figuras

FIGURA 1 EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR.....	18
FIGURA 2 TEST DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDEDOR.....	19-20
FIGURA 3 MATRIZ DE VARIANTES.....	57
FIGURA 4 NUEVO TIPO DE REFRESCO	58
FIGURA 5 NUEVO TIPO DE REFRESCO II.....	59
FIGURA 6,7,8,Y 9 SOLICITUD DE REGISTRO	82-85
FIGURA 10 Y 11 MODELO CANVAS.....	113
FIGURA 12 MODELO DE BLOQUES	114

INTRODUCCIÓN

El perfil de un profesional evoluciona, forma un ingeniero capacitado para gestionar recursos eficazmente, será capaz de diseñar, y ejecutar soluciones novedosas para problemas complejos creando un valor económico y social (Fernández y Martínez, 2002).

Propuesta a realizar:

La formación de un ingeniero debe, por lo tanto, fomentar competencias clave que complementen el análisis con la creatividad, la tolerancia al riesgo y una visión estratégica propia de un emprendedor, esto implica dominio de herramientas como design thinking, desarrollo de lean startups, gestión de proyectos, así como la comprensión de ecosistemas de innovación (García López et al, 2001).

El desafío principal radica en ese equilibrio entre una base sólida en ciencias de la gestión y el desarrollo con una mentalidad adaptativa.

El tema de emprendedor y la innovación para un ingeniero en Gestión Empresarial surge de la idea de tener al ingeniero posicionado en el futuro y este ser capaz de liderar la transformación organizacional y tecnológica respondiendo a las demandas de los mercados globales.

UNIDAD I

***“Un emprendedor sabe cómo
construir su imperio con las
mismas piedras que le arrojan”.***

Unidad 1 Dimensiones del ser humano.

1.1 Dimensión estética, intelectual y ética.

La naturaleza humana se caracteriza por ser dinámica, activa, creativa y compleja, entendiendo que los individuos son el resultado de un proceso de adaptación al medio y de la cultura en la que se desarrollan (Gómez, 2022, p. 45). Desde esta perspectiva, es posible distinguir tres dimensiones fundamentales en el ser humano como un ser racional: el ser biológico, el ser social y el ser psicológico.

Tradicionalmente, se inicia con un ser humano concebido desde una biología, tan sencillo como la vida misma, reducido a un ciclo vital de nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte, como comúnmente se puede llamar “el ciclo de la vida”. Esta visión fue cuestionada por científicos y pensadores que destacaron la complejidad de la mente humana y el peso determinante de las estructuras económicas y sociales en la constitución del individuo (Fernández & López, 2020, p. 112). Teniendo como resultado la reinterpretación multidimensional de la persona.

Cada una de estas dimensiones es crucial en la configuración de la persona, ya que en ella convergen todos los procesos de desarrollo y la influencia del contexto social. El individuo existe en una relación constante donde estas dimensiones forman una totalidad integrada con capacidades, habilidades y posibilidades específicas. Esta interconexión es tan profunda que no pueden analizarse de forma aislada, ya que una modificación en una de ellas repercute directamente en las demás (Hernández, 2021, p. 78).

Esta interacción dinámica es la que finalmente conforma la personalidad de cada ser humano, la cual es única e irrepetible, dotada de particularidades propias para pensar, actuar, sentir y funcionar.

En los contextos educativos contemporáneos, la visión más integral y citada es la que conceptualiza al ser humano como un ser **bio – psico –socio - espiritual**. Esta perspectiva holística supera la fragmentación anterior y comprende que todas las dimensiones están interrelacionadas y se influyen mutuamente (Rodríguez et al., 2019, p. 15).

Dimensión Estética.

Es la facultad que permite al individuo interactuar consigo mismo y con el mundo, apreciando la belleza y expresándola de diversas maneras. Se desarrolla cuando las personas comprenden, cuidan, disfrutan y contribuyen a la naturaleza y a la producción cultural, tanto local como universal. Está ligada a la apreciación de lo bello y confiere un sentido particular a las experiencias de dolor y placer. El ser humano, en su búsqueda de producción estética, encuentra formas de expresión que transforman la vida en una obra de arte, donde la persona es capaz de renovarse continuamente (Silva, 2023, p. 60).

En base a la dimensión estética, ésta puede influir en varios aspectos como lo son:

A) Apreciación Creativa.

- a. Diseños atractivos indispensables para la creación de marcas, productos empaques y presentaciones.
- b. Innovación visual que inspira a soluciones únicas, encontrando formas originales de comunicar sus ideas y dar a conocer su marca, estilo o producto.

B) Experiencia sobre interfaz, usabilidad y ambiente.

- a. Interfaz y uso como lo pueden ser al hablar de sitios web, aplicaciones o productos donde la estética juega un papel importante, basado siempre en un diseño intuitivo, dinámico y visualmente llamativo para el usuario.
- b. Ambiente y espacio cuando hablamos de lugares, sitios que son visualmente llamativos, entornos bien diseñados que fomentan la productividad, así como una percepción positiva por parte de los clientes y parte de la estrategia para motivar a los empleados.
- c. Basado en una tendencia y la cultura que al tiempo corresponde se adapta al entorno social posicionando a los productos y servicios de una manera más efectiva.

C) Identidad corporativa

- a. La identidad que genera la marca, sus colores, logotipo, marketing impactan en el significado que tiene la empresa, buscando siempre

que éste sea positivo, una estética bien definida y coherente pueden fortalecer la marca y aumentar el reconocimiento.

Dimensión Intelectual.

Esta dimensión agrupa las potencialidades que permiten al ser humano entender, aprender, construir conocimiento y aplicar sus comprensiones sobre la realidad objetiva y social. La superación personal está vinculada a los conocimientos y logros alcanzados a través de esta dimensión, la cual ha permitido al hombre interactuar consigo mismo y con su entorno, facilitando su capacidad de transformación (Vargas, 2019, p. 112). Parte de este desarrollo intelectual implica el cultivo de habilidades de percepción y reconocimiento del entorno. Sin embargo, durante la formación del individuo pueden surgir bloqueos mentales que impiden dicho desarrollo. Llevar a la persona a una "zona de incomodidad de crecimiento" puede generar un estado de estrés que, con la orientación adecuada, puede resultar en outcomes positivos. Para ello, se recomienda realizar un análisis del entorno para identificar los miedos y deseos principales que puedan estar influyendo en el proceso (Vargas, 2019, p. 115).

- **Dimensión Ética.**

La dimensión ética o moral se define como la capacidad del ser humano para tomar decisiones fundamentadas en su concepción del bien y del mal. Es crucial reconocer que estos conceptos morales no son universales o estáticos, sino que pueden variar o transformarse significativamente según el contexto cultural, geográfico y social en el que se desenvuelve la persona (Gutiérrez & Reyes, 2022, p. 48).

Tener una base ética sólida adhiriéndose a principios morales construyen una reputación positiva a largo plazo.

Cada una de estas dimensiones debe estar interrelacionada entre sí por lo tanto si alguna de ellas falla, las demás también comenzarán a fallar, es necesario, mantener un equilibrio.

1.2 El perfil del emprendedor

Un emprendedor es una persona que enfrenta desafíos con determinación y acciones resolutivas. No solo posee una serie de atributos, sino que sabe aprovecharlos al máximo. Se caracteriza por su autoconfianza y por una capacidad que le permite identificar oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o la optimización de recursos. Esta figura está fuertemente ligada al ámbito académico y, en consecuencia, con la posibilidad de convertir los resultados de la investigación en paquetes tecnológicos. Ser

emprendedor constituye una forma de vida, basada en una lucha constante por transformar los sueños en realidad (Kao, 1989).

De acuerdo con Kao (1989), el emprendedor es un individuo con características muy particulares, entre las que se incluyen: compromiso total, determinación y perseverancia; capacidad para alcanzar metas; orientación a las metas y oportunidades; iniciativa y responsabilidad; persistencia en la solución de problemas; realismo; autoconfianza; altos niveles de energía; búsqueda de retroalimentación; alto locus de control interno; toma de riesgos calculados; baja necesidad de estatus y poder; y una alta tolerancia al cambio.

Además, desde una perspectiva de innovación, un emprendedor suele demostrar las siguientes características (Dyer et al., 2009):

- **Pensamiento Asociativo:** La capacidad de conectar ideas, elementos, personas y/o situaciones diversas para generar la mayor cantidad de soluciones a un problema.
- **Cuestionamiento:** El desarrollo de un pensamiento disruptivo a través de reflexiones dinámicas y preguntas como "¿Qué pasaría si?" o "¿Si no existiera esta solución, cómo lo resolverías?".
- **Observación:** La habilidad de examinar atentamente el entorno para identificar cómo funcionan las cosas y, crucialmente, detectar lo que no funciona.
- **Trabajo en Red (Networking):** La comprensión de que la conexión es clave, permitiendo que circulen elementos materiales o inmateriales (ideas, creaciones,

valores) entre individuos, lo que fomenta la confianza y un ambiente propicio para la innovación.

- **Experimentación:** La convergencia de las habilidades anteriores en la generación y evaluación constante de ideas y soluciones. Este proceso genera conocimiento validado en entornos de incertidumbre y es capaz de reducir la curva de aprendizaje de forma individual.

1.2.1 Características del emprendedor

El perfil del emprendedor ha sido extensamente estudiado en el ámbito académico, y si bien no existe una definición única, varios autores coinciden en un conjunto de características centrales que van más allá de simplemente "iniciar un negocio". Estas características combinan aspectos de personalidad, habilidades y motivaciones.

No solo es cuestión de inventar y que surjan ideas creativas, sino combinar la creación de productos con la adaptación de los recursos, las formas o métodos de desarrollo como lo menciona Joseph Schumpeter (1934).

Según Sánchez Almagro (2003).

1. Factores motivacionales

- Necesidad de logro

- Necesidad de reconocimiento
- Necesidad de desarrollo personal
- Percepción del beneficio económico
- Baja necesidad de poder y estatus
- Necesidad de independencia
- Necesidad de afiliación o ayuda a los demás
- Necesidad de escape, refugio o subsistencia

2. Características personales

- Confianza en sí mismo
- Iniciativa personal
- Capacidad de decisión
- Aceptación de riesgos moderados
- Orientación hacia la oportunidad
- Estabilidad emocional/autocontrol
- Orientación hacia metas específicas
- Locus de control interno (atribuye a él mismo, sus éxitos o fracasos)
- Es receptivo en sus relaciones sociales
- Posee sentido de urgencia /tiempo valioso
- Honestidad / integridad y confianza
- Perseverancia / constancia
- Responsabilidad personal
- Es individualista

- Es optimista

3. Características físicas

- Energía
- Trabaja con ahínco
- Resistentes a las frustraciones

4. Características Intelectuales

- Versatilidad / flexibilidad
- Creatividad / imaginación / innovación
- Búsqueda de la verdad e información
- Planificación y seguimiento sistemático o de resultados
- Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)
- Visión comprensiva de los problemas
- Capacidad para solucionar problemas
- Planificación con límites de tiempo

5. Competencias generales

- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Capacidad para conseguir recursos
- Gerente /administrador de recursos
- Patrón de factores de producción

- Exige eficiencia y calidad
- Dirección y gestión de la empresa
- Comunicación

En pocas palabras y resumiendo lo anterior un emprendedor debe ser:

- a) Resiliente para recuperarse de las adversidades y persistir.
- b) Visionario en lo que quiere ser y a dónde quiere llegar.
- c) Comunicativo para expresar lo que quiere.
- d) Líder para poder guiar a su empresa al éxito.
- e) Hábil financieramente para manejar las finanzas de la empresa o contar con el apoyo que le permita saber manejar el efectivo.
- f) Creativo e innovador que le permitirá tener la visión antes mencionada.
- g) Íntegro y responsable, manteniendo los estándares éticos que le darán un estatus a su nombre, marca y negocio.
- h) Apasionado, pues será la primera persona que creará en su marca, en su idea.

1.2.2 Aplicaciones de pruebas diagnósticas.

Las pruebas diagnósticas son todas aquellas pruebas que se realizarán en los diferentes aspectos desde las características de un emprendedor hasta la idea de negocio para puesta en marcha.

Permiten dar un autodiagnóstico a los emprendedores y ofrece una serie de recomendaciones que ayuden a estar preparados para un emprendedor.

Dichas pruebas se pueden aplicar en diversas áreas como lo son:

- A) Área médica: Como lo son las pruebas diagnósticas que permiten conocer condiciones médicas como pueden ser infecciones, cáncer, padecimientos cardiacos, algunas pruebas regulares que permiten identificar el estatus de salud del paciente con enfermedades crónicas o bien pruebas tempranas que permite identificar enfermedades tempranas que permitirán mejorar el tratamiento.
- B) Área psicológica: Donde se evalúan trastornos como puede ser depresión, ansiedad, coeficiente intelectual, trastornos de personalidad entre muchos otros.
- C) Educación: Como pueden ser examen de aptitudes, orientación vocacional, así como TDH o TDHA.
- D) Recursos Humanos: Donde las pruebas son realizadas para conocer las habilidades del personal, rendimiento y áreas de aprendizaje.
- E) Ingeniería: Aplicado a pruebas de calidad, pruebas de estrés para materiales, así como fallas en el sistema.

Las pruebas diagnósticas juegan un papel importante en la identificación y gestión de problemas, y en el área de emprendimiento no es la excepción.

Un ejemplo de prueba diagnóstica es la evaluación de las características del emprendedor.

Evaluación de las características del emprendedor					
Para realizarlo adecuadamente, deberá obtener de uno a cinco puntos en cada una de las frases. La puntuación 5 significa que la frase describe con exactitud su personalidad y la 1 que no corresponde con sus características. La escala de puntuaciones está representada por las siguientes categorías:					
5. Definitivamente sí					
4. Probablemente sí					
3. Indeciso					
2. Probablemente no					
1. Definitivamente no					
Deberás contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.					
Nombre:					
	5	4	3	2	1
1. A menudo tengo ideas originales y las pongo en práctica					
2. Cometo errores y me equivoco, pero sé que puedo hacer las cosas bien					
3. Cuando quiero algo, insisto hasta que lo consigo					
4. Cuando invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganancia que en un depósito a plazo fijo					
5. No me resulta difícil encontrar varias soluciones a un mismo problema					
6. Puedo resolver problemas con rapidez, incluso bajo presión					
7. Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que hago					
8. Creo con firmeza en que tendré éxito en todo lo que me propongo hacer					
9. Creo con firmeza que si la primera vez no lo logro, debo intentarlo una y otra vez					
10. Cuando pienso en emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido					
11. Cuando me enfrento a un problema, me gusta encontrar nuevas maneras para resolverlo					
12. Me considero una persona ingeniosa, en especial cuando se presentan situaciones difíciles					
13. Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas					
14. No me desaliento si encuentro obstáculos para alcanzar mis metas					
15. Considero que a veces el riesgo es estimulante					
16. Estoy convencido de mis capacidades y sé muy bien cómo explotarlas					
17. Creo en el refrán: "quién no arriesga no gana"					
18. Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades					
19. Aunque no alcance mis objetivos en poco tiempo, no pierdo el interés					
20. Me entusiasma realizar cosas nuevas e inusuales					
21. Creo que en la vida hay que tomar riesgos para ganar más o alcanzar metas más altas					
22. Con frecuencia encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas					

23. Soy bueno para enfrentar una gran cantidad de problemas al mismo tiempo					
24. Considero que la perseverancia es importante para llegar al éxito					
25. Me siento seguro, incluso cuando alguien critica lo que he hecho					
Puntuaciones Obtenidas 25 50= Nivel Bajo, pero posee un área de oportunidad para desarrollar 51-75= Nivel Medio, posee un área fuerte, aunque susceptible de ser mejorada 76 en adelante= Nivel Elevado y posee una fortaleza que deberá aprovechar para el desarrollo de su actividad emprendedora.					

Test de autodiagnóstico del emprendedor

Es un cuestionario previo que evalúa la coherencia inicial del proyecto y valora en grado de maduración de la idea de negocio, como también ayudar a evaluar tus habilidades para emprender un negocio, éstos test abordan diferentes dimensiones del perfil emprendedor como la mentalidad y la preparación en general

Figura 2. Tabla test de autodiagnóstico del emprendedor
Alcaraz Rodríguez R.E. (2015) El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocio 5ta Edición MC Graw Hill

Perfil Personal						
	Valoración					
	0	1	2	3	4	5
Nivel de experiencia previa en materia de emprendimiento						
Grado de formación adquirida relacionada con la idea de negocio						
Claridad de los motivos personales por los que emprender						
Grado de confianza y autoestima personal						
Capacidad para asumir responsabilidades						
Disposición personal para asumir el fracaso empresarial						
Capacidad de superación ante el fracaso						
Nivel de confianza ante el proyecto empresarial						
Grado de responsabilidad y compromiso personal						
Facilidad para adaptarse a los cambios						
Capacidad para generar ideas creativas e innovadoras						
Grado de sentido crítico y capacidad de análisis						
Visión de futuro y establecimiento de objetivos personales						
Perfil Profesional						
	Valoración					
	0	1	2	3	4	5
Capacidad para definir con claridad la idea de negocio						
Aptitudes para tomar decisiones con rapidez						
Disposición para mediar en conflictos laborales que puedan suceder en la empresa						

Grado de capacidad para la negociación						
Nivel de organización y planificación del trabajo						
Capacidad para la obtención y valoración de resultados						
Capacidad para desarrollar estrategias empresariales						
Nivel de confianza ante el proyecto empresarial						
Disposición para asumir riesgos						
Visión de futuro y establecimiento de objetivos profesionales						
Puntaciones obtenidas en la evaluación profesional: 25 50= Deberías revisar tu perfil profesional y aplicarte en las habilidades planteadas para desarrollar con eficacia las tareas diarias en una empresa. 51-75= Has obtenido una puntuación media, revisa aquellas habilidades más débiles de tu perfil empresarial. 76 en adelante= Presentas un buen perfil profesional para desarrollar con eficacia las tareas diarias de una empresa.						
Capacidad de Liderazgo						
	Valoración					
	0	1	2	3	4	5
Facilidades para hablar en público						
Capacidad para trabajar en equipo						
Disposición para dirigir un equipo de trabajo						
Aptitudes para motivar y generar implicaciones a los miembros del equipo de trabajo						
Habilidades para organizar el trabajo y delegar funciones a otros miembros del equipo						
Talento para inspirar ideas						
Capacidad para ofrecer un clima laboral favorable para la colaboración						
Destreza para potenciar las cualidades y talentos personales de los miembros del equipo de trabajo						
Nivel de empatía con las personas						
Puntaciones obtenidas en la valoración sobre la capacidad de liderazgo: 0-15= No presentas las habilidades necesarias para liderar y coordinar el trabajo en equipo, dos requisitos muy importantes para tener ganancias de éxito en tu empresa. 16-31= Identifica y potencia tus fortalezas y evita tus debilidades, esto te permitirá obtener un primer diagnóstico de tus habilidades para liderar tu equipo de trabajo. 32-45= Saber gestionar y liderar un equipo de trabajo es vital para desarrollar un trabajo de calidad a favor de la empresa. Aprovecha y potencia tus habilidades y las de tu equipo de trabajo.						

1.3 El modelo de administración por valores

Consiste en implementar valores éticos en el modelo gerencial de la compañía, a diferencia de modelos tradicionales que se centran en más procesos y valores cuantificables, el modelo de administración por valores pone cuidado en la cultura y los valores compartidos como base para la toma de decisiones y la gestión del desempeño (Dolan et al 2006).

Características del modelo de administración por valores

- a) Modelo basado en valores fundamentales dentro de la organización, los cuales guían la conducta y las decisiones de todos los miembros de la empresa.
- b) Se enfoca en crear y mantener una cultura organizacional fuerte y coherente a los valores de la empresa, la cultura organizacional se convierte en elemento clave para dirigir a la compañía.
- c) Las decisiones se toman en cómo se guían por los valores, no solo términos monetarios o eficiencia operativa.
- d) Los líderes son los responsables de moldear y promover los valores, asegurando que se integren en todas las prácticas y políticas empresariales.
- e) La comunicación se centra en fortalecer los valores y asegurarse que todos los empleados comprendan y compartan los principios fundamentales.

- f) Aun cuando se enfoca en valores, también busca fomentar la adaptación y la innovación siempre y cuando mantengan la línea de los principios fundamentales de la empresa. (García del Junco, 2012)

1.3.1 Actos de la vida

Se refiere a las acciones y comportamientos cotidianos de los miembros de la organización que reflejan los valores fundamentales de la empresa. (Dolan et al., 2006)

Dentro de la empresa, los actos de vida se manifiestan en tres dimensiones interrelacionadas a los que llaman:

Comportamientos cotidianos: Comportamientos diarios que los empleados toman en su rutina y estos deben estar alineados con la organización.

El líder pone el ejemplo: Ejemplos de valores en acción, es decir, que se rija bajo el ejemplo, por ejemplo, si la empresa valora la transparencia, sus actos de vida serán trabajar bajo honestidad de los empleados, así como un canal de comunicación abierta que permita dicha transparencia.

Políticas de apoyo: Los actos de vida abarcan las prácticas y políticas que se implementan para apoyar y promover los valores, desde las evaluaciones hasta las recompensas.

La congruencia entre los valores declarados y los actos de vida aumenta la credibilidad de la organización y confianza entre los empleados y los líderes.

Se basan únicamente en construir una cultura organizacional alineada a los principios fundamentales de la empresa. (Blanchard & O' Connor, 2003)

ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 1

Actividad 1

El individuo debe ser capaz de ser empático y desarrollar ideas, propuesta o soluciones desde diferentes perspectivas en un equipo de trabajo, ya que cada uno tiene su propia verdad (o su propio mapa mental). Por ello, en cualquier discusión de este tipo el objetivo es buscar un objetivo o acuerdo común.

Actividad 2

Ver el video el poder de los micro comportamientos: como las acciones diarias definen tu cultura en TEDx Talks también se encuentra con el nombre Como construir una cultura de confianza de Simon Sinek TEDx Talks

<https://www.youtube.com/watch?v=4bcB5FJq80Q&t=560s>

- a) Diferenciar entre valores declarados y actos de vida observables
- b) Identificar micro comportamientos que refuerzan o debilitan la computadora
- c) Diseñar propuestas de actos de vida alineados con valores organizacionales.

Videos recomendados:

A. PNL "El mapa no es el territorio"

<https://youtu.be/42PUsNoyR4U>

B. El mapa no es el territorio | Israel Palomo | TEDxArroyoDeLaPlata Zacatecas 2016

<https://youtu.be/wC1qI1qK9z8>

UNIDAD II

***“La cultura se come a la estrategia para desayunar
Peter Drucker”.***

Unidad 2 Enfoques y técnicas para desarrollar habilidades emprendedoras y creativas.

El desarrollo de habilidades emprendedoras creativas requiere un enfoque multidimensional que combine experiencias, técnicas creativas estructuradas, validaciones rigurosas y trabajo en la mentalidad.

La integración de estos enfoques en programas formales e informales son clave para preparar emprendedores capaces de innovar en contextos reales de incertidumbre y cambio acelerado.

2.1 Enfoques para establecer y fomentar un clima creativo. Fluidez aplicada, Flexibilidad aplicada, Originalidad aplicada y Orientación al objetivo.

Sternberg define la creatividad no solo como un proceso mental, sino como una decisión en un contexto social.

"La creatividad es el proceso de generar ideas que son tanto novedosas como útiles, y de decidir en qué ideas vale la pena seguir trabajando" (Sternberg & Lubart, 1996, p. 3). Además, en su teoría de la "inversión", la persona creativa es como un inversor financiero: **"comprar barato y vender caro"** en el mundo de las ideas, meaning defender ideas que son novedosas e impopulares al principio (comprar barato) y luego persuadir a otros de su valor (vender caro).

Amabile, una de las voces más influyentes en la creatividad organizacional, enfatiza la importancia del entorno social.

"La creatividad puede verse como la producción de ideas, productos o procedimientos que son (a) novedosos u originales y (b) potencialmente útiles o adaptativos para una organización o para la sociedad en general" (Amabile, 1997, p. 40).

Su modelo destaca que la creatividad requiere de tres componentes: **habilidades en el campo, habilidades creativas y motivación intrínseca por la tarea.**

Actualmente, la necesidad de buscar nuevas oportunidades ha logrado que la creatividad se posicione como una habilidad de suma importancia.

La creatividad brinda el empuje requerido para el pensamiento productivo, en la búsqueda de respuestas a cuestionamientos o simplemente a dar soluciones alternas, no se limite a lo que ya se sabe o le resulte familiar por ser conocido y utilizado comúnmente.

Por lo anterior, es requerido trabajar en la creatividad bajo una serie de enfoques que harán de esta una potente aliada del individuo que así la aplique.

Para el desarrollo de habilidades emprendedoras es necesario que el emprendedor identifique las oportunidades de su entorno a través de colaboración, para ello se recomienda identificar los roles de trabajo el cual puede adoptar en un equipo de trabajo a través de los Roles de Belbin.

Los Roles de Belbin son un estudio del Dr. Meridith Belbin que plantea que dentro de una organización los Roles de Equipo Belbin se utilizan para identificar las fortalezas y debilidades del comportamiento de las personas en el entorno laboral.

Esta información se puede utilizar para:

- Construir relaciones laborales productivas
- Seleccionar y desarrollar equipos de alto rendimiento
- Incrementar el autoconocimiento y la eficacia personal
- Generar confianza y comprensión mutua
- Ayudar en los procesos de reclutamiento

Son muy útiles en el desarrollo de una Startup, ya que permiten identificar fortalezas y áreas de oportunidad en los equipos de trabajo.

En primera instancia se hablará de LA FLUIDEZ APLICADA.

Este enfoque se puede ejercitar con el simple hecho de seleccionar una idea que se desee compartir y sobre esta definir distintos modos para poderla expresar. Siendo estos una cantidad considerable.

Un claro ejemplo está dado por aquella persona que, a pesar de dar una respuesta correcta sobre algún tema en específico, trata de encontrar múltiples opciones alternativas a la inicial de tal manera que aporta diversas respuestas sin quedarse con la única alternativa conocida. Por lo que denota que le gusta ir más allá de lo conocido.

¿Cómo puedo aplicarlo?

La mejor técnica para llevar esto a cabo es tomando una idea y expresarlo de la manera en que más es recomendable utilizar por la persona (dibujos, de forma oral, escrita e incluso con esquemas, entre otras).

ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 2

Libro - La Claves es la Servilleta:

Objetivo: desarrollar soluciones o plasmar ideas de forma no convencional utilizando herramientas de dibujo donde se debe abstraer en elementos gráficos soluciones o alternativas a través del pensamiento visual.

El pensamiento visual significa aprovechar la capacidad innata para ver -tanto con los ojos como con la mente- para poder descubrir ideas que de otro modo serían invisibles, desarrollarlas rápida e intuitivamente y luego compartirlas con otras personas de una manera que ellos puedan "captar" de manera simple.

Como segundo enfoque se tiene la FLEXIBILIDAD APLICADA.

Los límites en nuestra vida cotidiana son restricciones que norman muchos de nuestros comportamientos para poder vivir en armonía y estar interactuando con otros individuos y la población en general.

Si estos límites se rebasan, es muy probable que se tenga una sanción a cambio por la “falta cometida”. El ser humano está rodeado de límites y se viven con ellos a diario, por lo que el limitarse a realizar algo es comúnmente aplicado.

Sin embargo, los límites no se deben respetar del todo. Cuando un individuo excede los límites tradicionales de su experiencia y conocimiento estará logrando la FLEXIBILIDAD.

En ese preciso instante en el que se sobrepasan los límites se crean nuevos entornos de ideas que seremos capaces de adaptar exitosamente.

La gran cuestión aquí es ¿cómo lograr rebasar los límites tradicionales?

A continuación, veremos algunas estrategias para lograrlo:

1. Resolver problemas.

Cuando se trabaja en conjunto con personas que tienen campos del conocimiento y experiencia diferentes los podemos integrar a los nuestros para dar paso a soluciones diferentes.

2. Experimentar:

Es conveniente participar en experiencias que no sean de nuestro conocimiento y así aplicar ideas nuevas para trabajar.

3. Me pongo “en el lugar de...”:

Incluye formas diferentes de pensar respecto a alguna situación o problema a dar solución. Ej. ¿Cuánto me llevaría resolver el problema del desabasto de agua en mi ciudad?

4. Hay que improvisar.....

Siempre que improvisamos entramos en un terreno desconocido, donde no sabemos o tenemos vivencias previas de que es lo que sucederá.

5. A prueba y error:

La forma de obtener experiencia en algo es intentándolo y fallando. Ninguna persona nace experta en algo, es la cantidad de intentos y fracasos lo que le da a la persona la experiencia.

6. Promueve alternativas:

¡Deja de lado el prejuicio!

Se necesitan hacer “locuras” de vez en cuando. Muchas ideas, que sonarán disparatadas para uno mismo, pueden dar resultados favorables en campos de acción ajenos a los que se conocen.

7. Transfiere experiencias:

Las experiencias que tenemos son transferidas hacia otros campos de conocimiento parecidos y procuramos adoptarlos.

ACTIVIDAD PRACTICA 2 UNIDAD 2

El utilizar estas dos técnicas ayuda a desarrollar flexibilidad y sistematizar el proceso creativo al momento de generación de soluciones, permitiendo cambios adaptados a las necesidades pensando como diseñadores de soluciones.

Aplica Design Thinking y mapa de empatía según lo que ves en el video.

<https://youtu.be/kwIJo4la4qI>

ACTIVIDAD PRACTICA 3 UNIDAD 3

Mejora la Experiencia en la Cafetería: Identificar puntos de dolor en la fila, el pago, la elección de comida. Crear un "customer journey map" simple y proponer una mejora de proceso o servicio.

LA ORIGINALIDAD APLICADA es el tercer enfoque.

Se aplica pensando, sintiendo y viendo las cosas de manera única. Si dices lo que nadie dijo y si haces lo que nadie ha hecho, estarás aplicando la originalidad.

“¿Tu idea es solo creativa, o es creativamente aplicable?”

En este enfoque el soñador se transforma en creadores de realidades, lo que el mercado necesita.

Que evaluar:

- Grado de novedad.
- Viabilidad técnica.
- Potencial del mercado
- Implementación práctica

Hay cuatro pilares de importancia considerable para lograr la búsqueda y así generar ideas originales.

Primer pilar. LA MUESTRA DADA.

La originalidad va ligada con el contexto. Si en un contexto la respuesta es original, existe, muy probablemente, la posibilidad de que en otro contexto la respuesta no sea nada original.

Lo que hace la diferencia en originalidad es buscar en donde nadie ha buscado antes.

Segundo pilar. ANIMÁNDONOS.

Si afirmas que la idea es original, entonces, se debe demostrar. Pues de lo contrario nunca lo será. Se deberá buscar siempre la defensa de una idea original.

Tercer pilar. RESPUESTAS OBVIAS.

La clave está en que mientras más obvia es la idea, tendrá mayor éxito. La competencia descartará estas ideas y no las tomará en cuenta por el simple hecho de que son demasiado obvias.

ACTIVIDAD PRÁCTICA 4 UNIDAD 2

Timothy Prester, Diseño para Personas no para premios - Design for people, not awards | TEDxBoston 2012

Objetivo: Identificar el nivel de complejidad que aplicamos en las actividades que realizamos cada día a través de cada habilidad y conocimiento que desarrollamos dejando a un lado la simplicidad y funcionalidad.

http://www.ted.com/talks/timothy_prester_design_for_people_not_awards

Cuarto pilar. ABRIRSE CAMINO.

Si se sabe que la idea es original, se debe luchar para que sea aplicada.

Se debe abrir camino para que suceda y esto traerá como consecuencia correr el riesgo.

ACTIVIDAD PRÁCTICA 5 UNIDAD 2

Richard Turere: My invention that made peace with lions (Mi invento que hizo la paz con los leones) - TED2013

Objetivo: Alentar al individuo a utilizar la habilidad de experimentación y que las ideas o hipótesis se descartan con la comprobación, que la más mínima y simple solución puede ser la ideal, construida a partir de una necesidad o inspiración.

http://www.ted.com/talks/richard_turere_a_peace_treaty_with_the_lions?language=es

ORIENTACIÓN AL OBJETIVO: cuarto enfoque.

Constituye el cuarto enfoque fundamental en los procesos creativos. Este componente es primordial, ya que es el que da vida y dirección a los otros tres enfoques. El objetivo o los objetivos en mente nunca deben ser olvidados; por el contrario, deben mantenerse vigentes en todo momento, sin importar cuán complicados puedan parecer. Esta persistencia garantiza que la búsqueda de ideas creativas se mantenga activa y constante a lo largo del tiempo (Amabile, 1997).

Objetivos SMART

En ocasiones no se tienen bien definidos esos objetivos, principalmente porque no están claros o no son precisos realizando preguntas como:

- ¿Cuál es la meta de mi proyecto?

- ¿Hasta dónde quiero llegar?
- ¿Qué herramientas poseo y cuales necesito desarrollar?

Los Objetivos SMART se utilizan como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener y convertirlo en objetivo inteligentes. Los cuales deben contener las siguientes características

- Ser Especifico
- Medible
- Alcanzable
- Realista y
- Tiempo y fechas establecidas (caducidad)

Un objetivo que no cumple con los cinco criterios fundamentales carece de la estructura necesaria para ser considerado eficaz. Por esta razón, es fundamental definir objetivos inteligentes, comúnmente conocidos como metas SMART (Doran, 1981).

El acrónimo SMART, originado en inglés, sirve como una guía mnemotécnica para recordar las cinco características esenciales que debe poseer cualquier meta bien formulada.

Estas características son:

- Específico (Specific): El objetivo debe ser claro e inequívoco. Responde a la pregunta: ¿qué se quiere conseguir exactamente?

- **Medible (Measurable):** Debe ser cuantificable para permitir el seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados. Responde a la pregunta: ¿qué indicadores o métricas (KPIs) se utilizarán para medir el éxito?
- **Alcanzable (Attainable):** Aunque debe ser ambicioso, el objetivo tiene que ser realista y posible de lograr con los recursos y capacidades disponibles.
- **Relevante (Relevant):** Debe estar alineado con los propósitos estratégicos más amplios de la organización, el departamento o el proyecto. Responde a la pregunta: ¿por qué es importante este objetivo para la empresa o para los clientes?
- **Limitado en el Tiempo (Timely):** Debe tener un marco temporal definido, con una fecha de inicio y otra de finalización claras. Esto crea un sentido de urgencia y permite una mejor planificación. Responde a la pregunta: ¿para cuándo debe estar conseguida esta meta?

LA ELABORACIÓN: el quinto enfoque.

El quinto enfoque de la creatividad es la elaboración. Esta se define como la capacidad de desarrollar, enriquecer e implementar una idea a partir de información preexistente (Guilford, 1950). Cuando un individuo utiliza su conocimiento y experiencia previos para construir, refinar o ejecutar un proyecto o concepto, está poniendo en práctica la capacidad de elaboración. Este proceso es crucial, ya que transforma una idea abstracta o simple en un producto tangible, complejo y viable, poniendo a prueba la experiencia y el conocimiento de la persona durante la generación y el desarrollo de ideas.

LA IMAGINACIÓN: Sexto Enfoque.

El sexto enfoque, la imaginación, permite trascender los límites de la realidad inmediata. A través de ella, es posible proyectar escenarios, ideas y posibilidades sin las restricciones de lo estrictamente verdadero, razonable o lógico, y sin asumir riesgos inmediatos en un contexto real (Robinson, 2011).

Reflexión: La Generación de Ideas a través del Análisis Componente

Un principio fundamental en los procesos de pensamiento creativo y resolución de problemas es la descomposición analítica. De manera análoga a como, al dividir un objeto por su mitad, puede emerger visualmente la forma de un cuadrado donde antes no era aparente, el acto de desagregar un problema en sus componentes constituyentes permite generar nuevas ideas en espacios donde previamente no se percibía ninguna solución viable (Goldenberg & Mazursky, 2002).

ACTIVIDAD PRÁCTICA 6 UNIDAD 2

Steven Johnson: ¿de dónde provienen las buenas ideas?

Objetivo: Identificar patrones, métodos generadores de los motores de la innovación que dan paso a la importancia de la creación de “entornos líquidos” donde se dé rienda suelta a las ideas. La diversidad no solo crea tolerancia, sino también ayuda a tener un pensamiento abierto. A veces se piensa en innovación como algo

tecnológico, pero también en pequeñas comunidades se da lugar a muchas innovaciones. Steven Johnson afirma que es muy importante estar conectados con el entorno, porque está demostrado que las personas mejor conectadas tienen más y mejores ideas.

http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from?language=es

2.2 Técnicas para desarrollar el pensamiento creativo.

2.2.1 Pensamiento lateral o divergente.

El pensamiento lateral se define como un tipo de pensamiento destinado a la generación de ideas novedosas que se sitúan fuera del patrón de pensamiento habitual o convencional (De Bono, 1970). Al evaluar un problema, la tendencia natural es seguir una ruta cognitiva lineal y predecible, lo que resulta en una limitación significativa de las posibles alternativas de solución. Esta restricción mental se evidencia en asociaciones fijas, como asumir que una hoja de papel sirve exclusivamente para escribir o que el agua tiene como único propósito la hidratación.

De Bono (1970) propone que el pensamiento lateral se compone de cuatro elementos clave para una efectiva resolución de problemas:

1. **Comprobación de Suposiciones:** La solución a un problema a menudo es improbable de encontrar mientras se permanezca dentro del marco de suposiciones aceptadas. Este elemento insta a deducir y explorar escenarios factibles que, si bien

no necesariamente constituyen la respuesta final, permiten desarticular los límites impuestos por las premisas iniciales.

2. **Formulación de Preguntas Correctas:** La esencia de este componente radica en saber qué preguntas plantear. Se inicia con interrogantes generales que ayudan a localizar y enmarcar el problema de manera precisa, redefiniendo así el desafío y abriendo nuevas líneas de investigación.
3. **Creatividad:** La imaginación es primordial en este elemento. La costumbre lleva a percibir los problemas desde un único enfoque, el cual frecuentemente no conduce a una solución óptima. El pensamiento lateral fomenta una perspectiva creativa para romper con esta visión unidimensional.
4. **Pensamiento Lógico:** Si bien el pensamiento lateral genera ideas disruptivas y aparentemente disparatadas, su valor real se materializa al aplicar el razonamiento lógico. La deducción y la disciplina del razonamiento son fundamentales para refinar, analizar y desarrollar el potencial de esas ideas iniciales, transformándolas en soluciones prácticas y aplicables.

Por el contrario, El **pensamiento divergente** es un proceso cognitivo orientado a la generación de múltiples ideas, soluciones o alternativas a partir de un único punto de partida o problema. Se caracteriza por su naturaleza espontánea, no lineal y exploratoria, en contraste con el **pensamiento convergente**, que se enfoca en encontrar la única respuesta correcta mediante lógica y criterios establecidos (Guilford, 1967; Runco & Acar, 2012).

El pensamiento divergente se manifiesta a través de cuatro capacidades clave (Guilford, 1967; Runco, 2010):

1. **Fluidez:** Capacidad para producir una gran cantidad de ideas o soluciones en un tiempo limitado.
2. **Flexibilidad:** Habilidad para abordar un problema desde diferentes perspectivas, categorías o enfoques.
3. **Originalidad:** Capacidad de generar ideas novedosas, inusuales o estadísticamente infrecuentes.
4. **Elaboración:** Habilidad para desarrollar, enriquecer y detallar una idea simple, añadiendo complejidad y viabilidad.

En el contexto emprendedor, el pensamiento lateral permite a los emprendedores encontrar soluciones innovadoras a los problemas, identificar oportunidades de mercado que otro pueden haber pasado por alto y desarrollar productos o servicios únicos que marquen una diferencia en la competencia.

Este tipo de pensamiento ayuda a superar obstáculos y adaptarse rápidamente a cambios en el entorno empresarial.

2.2.2 La asociación de ideas.

La asociación de ideas es un mecanismo mental fundamental que permite la aparición de una o varias ideas en nuestra conciencia a través de la conexión de contenidos mentales preexistentes. Este proceso implica relacionar y combinar dichos contenidos siguiendo patrones de orden y regularidad, lo que facilita la generación de pensamientos complejos (Eysenck & Keane, 2020).

Como constructo teórico, la asociación de ideas ha sido ampliamente utilizada para describir y explicar diversos procesos de aprendizaje y cognición. Sus raíces filosóficas se encuentran principalmente en el empirismo y, de manera más concreta, en la escuela del asociacionismo. Posteriormente, fue adoptada y desarrollada por la psicología desde la perspectiva del conductismo, la cual estudió cómo las conexiones entre estímulos y respuestas se forman a través de la experiencia (Bower & Hilgard, 2017).

Desde este marco, se postula que para construir e identificar representaciones complejas e ideas abstractas a partir de percepciones simples (como formas, colores o sonidos), la mente humana asocia, combina y relaciona estos elementos básicos (Hume, 1739/2007). Además de su función en la cognición individual, la asociación de ideas se emplea como una metodología científica. En la práctica investigativa, se utiliza para plantear hipótesis y realizar predicciones mediante la conexión sistemática de ideas, conceptos y elementos simples, para posteriormente definir y analizar las relaciones que surgen entre ellos.

2.2.3 Búsqueda de analogías: Hacer común lo extraño, hacer extraño lo común.

Para resolver problemas que requieren creatividad, las soluciones que recurren exclusivamente a caminos lógicos y deductivos a menudo no resultan eficaces. Implica encontrar y aplicar similitudes entre situaciones, problemas o conceptos distintos para solucionar nuevas ideas.

Es necesario complementarlas con enfoques analógicos y metafóricos, los cuales permiten trascender el pensamiento convencional y generar ideas innovadoras (Gordon, 1961; De Bono, 1970).

El Enfoque Analógico

El enfoque analógico es un procedimiento que funciona por rodeos. Utilizado como técnica de creatividad, facilita transitar por terrenos poco frecuentados en la búsqueda de ideas y soluciones. La analogía permite comprender lo desconocido a través de lo conocido, estableciendo conexiones entre dominios distintos. Gordon (1961), en su teoría de la sinéctica, distingue cuatro clases de analogías:

1. **Analogías directas:** Comparaciones con hechos, tecnología o fenómenos naturales conocidos.
2. **Analogías personales:** Identificación empática con los elementos del problema.
3. **Analogías simbólicas:** Uso de imágenes o símbolos poéticos para representar el problema.
4. **Analogías fantásticas:** Uso de la imaginación para proponer soluciones ideales y libres de restricciones.

2.2.4 La Lista de Atributos

La Lista de Atributos, técnica creada por Robert P. Crawford en 1954, persigue la generación de ideas creativas con el objetivo de modificar y mejorar cualquier producto, servicio o proceso (Crawford, 1954). Mediante este método se

identifican sistemáticamente los atributos o características de un producto, servicio o proceso, con la finalidad de considerar cada uno de ellos como una fuente potencial de modificación y perfeccionamiento. Los atributos pueden ser características físicas, funciones, materiales, usos o partes constitutivas.

Procedimiento de la Lista de Atributos:

1. **Identificar** el producto, servicio, proceso o problema específico a mejorar.
2. **Analizar y Listar** todos los atributos o características tangibles e intangibles del elemento en cuestión, enumerar todos los atributos o características del objeto, los atributos son las cualidades, funciones, materiales, formas, colores, tamaños y cualquier otro aspecto relevante.
3. **Evaluar y Modificar** cada atributo de forma individual, planteando cómo podría ser cambiado, mejorado o adaptado. Para este paso, puede ser de utilidad emplear la técnica SCAMPER como complemento, aplicando sus verbos de acción a cada atributo listado.

La Técnica SCAMPER

SCAMPER es una técnica de creatividad que se basa en una lista de verbos de acción para proponer modificaciones a un producto o idea existente (Eberle, 2008). El acrónimo SCAMPER representa, en su correcto orden, los siguientes verbos:

- **S (Sustituir):** Componentes, materiales, personas.
- **C (Combinar):** Mezclar, unir con otras funciones o ideas.
- **A (Adaptar):** Ajustar, modificar para nuevos contextos.

- **M (Modificar):** Magnificar, minificar o alterar atributos.
- **P (Poner otros usos):** Emplear el producto de formas nuevas.
- **E (Eliminar):** Quitar componentes o simplificar.
- **R (Revertir):** Invertir el orden o reorganizar los elementos.

Una vez claros los fundamentos del pensamiento creativo, se facilita la comprensión de la aplicación de la técnica SCAMPER, un método accesible y sistemático para la generación de ideas. El procedimiento puede resumirse en cinco pasos secuenciales (Eberle, 2008; Michalko, 2006):

1. Identificar el problema a resolver o el concepto a mejorar.
2. Formular preguntas guiadas por cada uno de los siete operadores del acrónimo SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar, Revertir).
3. Organizar y categorizar las respuestas e ideas generadas.
4. Evaluar la viabilidad, originalidad y utilidad de las ideas.
5. Seleccionar las ideas más prometedoras para su desarrollo o implementación.

La eficacia de esta técnica es más evidente en problemas que pueden descomponerse en atributos concretos y bien definidos. Por ejemplo, al analizar un producto envasado, se podrían considerar atributos como su forma, color, sistema de cierre, materiales, ilustración y texto. Esta descomposición hace de la Lista de Atributos un punto de partida ideal para métodos analítico-combinatorios más complejos, como el Análisis Morfológico y la Matriz de Descubrimiento (Crawford, 1954).

Fortalezas y Debilidades de la Técnica

Como cualquier metodología, la Lista de Atributos y SCAMPER presentan ventajas y desventajas.

Fortalezas:

- Es una técnica ampliamente reconocida por su eficacia en la generación de ideas de mejora (Eberle, 2008).
- Sirve como base fundamental para otros métodos de creatividad más complejos.
- Su simplicidad la hace accesible, sin requerir una preparación extensa por parte de los usuarios.
- Es particularmente práctica y útil para la mejora incremental de productos y servicios existentes.

Debilidades:

- En procesos o sistemas complejos, la identificación exhaustiva de todos los atributos relevantes puede demandar un esfuerzo analítico considerable.
- El análisis sistemático de todas las posibilidades de modificación para cada atributo suele ser una actividad que consume mucho tiempo (Michalko, 2006).

Ejemplo sobre lista de atributos aplicado.

Supongamos que estás trabajando en la creación de una nueva botella de agua.

Aquí te muestro cómo podrías aplicar la técnica de la lista de atributos:

1. **Identificación del Objeto:** Botella de agua.

2. **Descomposición en Atributos:**

- Tamaño
- Material (plástico, vidrio, acero inoxidable)
- Forma (cilíndrica, cuadrada, ergonómica)
- Tapón (a rosca, a presión, con pajilla)
- Color
- Diseño (con o sin marca, patrones)
- Capacidad de aislamiento (si mantiene la temperatura)
- Funcionalidad adicional (filtro de agua, compartimento para pastillas, etc.)

3. **Exploración de Posibilidades:**

- Tamaño: ¿Qué pasa si ofrecemos tamaños personalizados o modulares?
- Material: ¿Podemos usar materiales reciclados o biodegradables?
- Forma: ¿Una forma ergonómica mejoraría la comodidad?
- Tapón: ¿Un tapón multifuncional que sirva también como vaso?
- Color: ¿Colores cambiantes según la temperatura del líquido?
- Diseño: ¿Diseños intercambiables para personalización?
- Capacidad de aislamiento: ¿Cómo mejoramos el aislamiento para mantener la bebida caliente o fría por más tiempo?
- Funcionalidad adicional: ¿Un filtro incorporado para purificar el agua?

4. Generación de Ideas:

- Una botella con tapón que también sirva como vaso y tenga un diseño modular para ajustar el tamaño.
- Botellas hechas de material biodegradable con colores que cambian para indicar la temperatura del agua.
- Una botella con un compartimento para pastillas y un filtro integrado para agua purificada.

5. Evaluación y Selección:

- Analiza la viabilidad de las ideas, considerando aspectos como el costo de producción, la aceptación del mercado y la funcionalidad.

Uso de Listas Prefabricadas

Para agilizar la tarea de listar atributos, existen listas prefabricadas que cubren categorías comunes. No obstante, se recomienda generar primero una lista personalizada para el problema específico. Posteriormente, las listas genéricas pueden utilizarse para contrastar y complementar la lista inicial, asegurando así una cobertura más completa y evitando sesgos.

2.2.5 Lluvia de ideas.

La lluvia de ideas es una herramienta de creatividad grupal diseñada para generar una cantidad extensa de ideas sobre un problema o área de oportunidad específica (Osborn, 1953). Su eficacia radica en separar el proceso de generación de ideas del de evaluación, fomentando un ambiente libre de juicios.

Para lograr resultados óptimos, una sesión de lluvia de ideas debe regirse por cuatro principios esenciales (Osborn, 1953; Paulus & Brown, 2007):

1. **Suspensión del Juicio:** Durante la fase de generación, está estrictamente prohibido criticar, evaluar o invalidar cualquier idea, sin importar cuán disparatada parezca. Esto permite la libre expresión de todos los participantes.
2. **Búsqueda de Cantidad:** El objetivo principal es producir la mayor cantidad de ideas posible. Se sustenta en el principio de que una mayor cantidad incrementa la probabilidad de encontrar una solución innovadora y de calidad.
3. **Bienvenida a las Ideas Absurdas:** Se alienta activamente la proposición de ideas inusuales o extravagantes, ya que estas pueden desbloquear perspectivas novedosas y servir como catalizadores para soluciones prácticas tras un análisis posterior.
4. **Combinación y Mejora:** Los participantes deben sentirse libres de construir sobre las ideas de los demás, combinándolas, modificándolas o expandiéndolas para generar conceptos aún más desarrollados.

Etapas para una Sesión Efectiva

El proceso puede dividirse en cinco etapas estructuradas (Isaksen & Treffinger, 2004):

1. Introducción y Preparación:

El facilitador explica las reglas y principios fundamentales de la sesión.

Se define o redefine el problema central de manera clara y concisa.

Se promueve un clima relajado y de confianza para favorecer la participación.

2. Generación de Ideas:

Se otorga un tiempo individual para la reflexión silenciosa.

Se recogen las ideas de los participantes por turnos, asegurando la participación equitativa.

Se mantiene un ritmo rápido y se anima al grupo a maximizar el número de aportaciones.

Todas las ideas se registran de forma visible para todo el grupo (ej. en una pizarra o con post-it).

3. Aclaración:

Una vez finalizada la generación, se revisan todas las ideas para garantizar que sean comprensibles para todos los participantes. Se permite aclarar el significado, pero no evaluar la viabilidad.

4. Análisis y Selección:

El grupo discute colectivamente las ideas.

Se agrupan las propuestas similares y se descartan aquellas que, tras la discusión, se consideran inviables.

Este proceso debe ser colaborativo, sin imposiciones.

5. **Priorización:**

Se analizan las ideas restantes.

Para priorizarlas, se puede solicitar a cada participante que vote por un número limitado de ideas que considere más importantes (ej., las tres mejores).

La idea o ideas con mayor consenso o votación serán seleccionadas para su desarrollo posterior.

2.2.6 Sinéctica: La unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes.

La Sinéctica es una teoría y metodología de la creatividad que se fundamenta en la unión de elementos, conceptos o realidades aparentemente irrelevantes y distintos para generar ideas novedosas y soluciones innovadoras a problemas complejos. El término proviene del griego *synectikos*, que significa "la unión de elementos diferentes".

El postulado central de la teoría sinéctica es que **"hacer familiar lo extraño, y hacer extraño lo familiar"** (Gordon, 1961).

La teoría de Gordon ha sido respaldada y ampliada por otros investigadores:

- **Teresa M. Amabile**, en su Modelo Componencial de la Creatividad, coincide en que las "heurísticas de creatividad" (como las analogías) son un componente clave para

la generación de ideas novedosas. La Sinéctica provee un marco estructurado para aplicar estas heurísticas (Amabile, 1996).

- **La Asociación Remota**, un concepto desarrollado por Sarnoff Mednick (1962), es un principio psicológico que sustenta la Sinéctica. Mednick argumenta que la creatividad es la capacidad de conectar conceptos lejanos en la red asociativa de la mente, lo cual es la esencia misma del proceso sinéctico.

Aplicaciones

La Sinéctica se ha aplicado con éxito en:

- **Resolución de problemas complejos** en entornos empresariales y de ingeniería.
- **Desarrollo de nuevos productos y servicios.**
- **Estrategias de marketing e innovación publicitaria.**
- **Educación**, para fomentar el pensamiento creativo en los estudiantes.

UNIDAD III

***“Solos, podemos hacer muy
poco, juntos podemos hacer
tanto.***

Helen Keller”.

Unidad 3 Técnicas para generar equipos creativos

La capacidad de innovar de manera sostenida es un factor crítico de éxito en las organizaciones contemporáneas. Un equipo creativo, definido como un conjunto de entre cuatro y diez personas que busca resolver un reto específico de manera novedosa, ya sea mejorando un producto, proponiendo un nuevo servicio o impulsando una mejora social (Brown, 2009).

Un elemento fundamental para el funcionamiento de estos equipos es un liderazgo facilitador. El líder no es necesariamente el miembro más creativo, sino quien conoce y aplica técnicas creativas, ordena las sesiones, controla los tiempos y, lo más importante, cultiva un ambiente de desinhibición y libertad (Edmondson, 2018). Su rol es proteger el proceso creativo, evitando la crítica prematura de las ideas y gestionando los egos individuales para permitir la libre expresión.

Para maximizar su eficacia, un equipo creativo debe seguir un proceso estructurado. La primera fase, de divergencia, consiste en la generación de la mayor cantidad posible de ideas sin ningún tipo de juicio. Este principio de "suspensión del juicio" es la base de técnicas como el *brainstorming* (Osborn, 1953). En un período de tiempo dedicado, el objetivo es producir un volumen alto de ideas (por ejemplo, cincuenta en una hora), priorizando la cantidad sobre la calidad inicial.

Posteriormente, en la fase de convergencia, el equipo invierte un tiempo similar para analizar, agrupar y seleccionar las ideas más prometedoras, normalmente entre cuatro y cinco. La etapa final y crucial es el prototipado, que permite "pensar con las manos" y materializar las ideas para testear su viabilidad y funcionamiento en un

contexto real, un principio central del *Design Thinking* (Brown, 2009). Si el proceso no produce los resultados deseados, es necesario iterar sin desanimarse, entendiendo el "fracaso" como una oportunidad de aprendizaje.

En la práctica, la implementación de este proceso no es sencilla. Un obstáculo significativo es el miedo dentro de las organizaciones a expresar ideas originales, lo que lleva a los empleados a limitarse a reproducir lo existente (Edmondson, 2018). Se tiende a discutir las ideas prematuramente, y muchas personas no están habituadas a utilizar perspectivas insólitas y disruptivas, un elemento clave del pensamiento lateral (De Bono, 1970). Para innovar de verdad, es imperativo que las organizaciones desarrollen procedimientos y sistemas que permitan que la creatividad se convierta en resultados tangibles, integrando este proceso en el día a día.

El enfoque del **Design Thinking** es fundamental en este contexto, ya que enfatiza la necesidad de empatizar con los usuarios, clientes o consumidores para quienes van dirigidas las innovaciones (Brown, 2009). Este enfoque humanocéntrico ayuda a asegurar que las soluciones generadas sean no solo técnicamente viables, sino también deseables y útiles.

Además, el desafío actual no reside solo en generar ideas, sino en crear organizaciones que permitan que estas "colisionen" y se combinen para generar conceptos aún mayores. Las plataformas tecnológicas colaborativas (como Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube) desempeñan un papel crucial en este ecosistema. Si bien pueden ser fuente de distracción, también facilitan el acceso a

un flujo diverso de ideas, permitiendo a los equipos encontrar inspiración y completar las lagunas en sus propios conceptos, liberando así un potencial innovador masivo.

3.1 Análisis morfológico

El Análisis Morfológico es un método de creatividad desarrollado por el astrónomo y físico Fritz Zwicky a mediados de la década de 1940 (Zwicky, 1969). Su objetivo principal es resolver problemas complejos mediante la descomposición sistemática de sus partes constituyentes y la exploración de todas las combinaciones posibles entre ellas. El método se basa en la premisa de que cualquier objeto de estudio está compuesto por un número finito de elementos con identidad propia, los cuales pueden ser aislados y recombinados para generar nuevas posibilidades y soluciones.

Zwicky (1969) postuló que la innovación surge con frecuencia de la recombinación novedosa de componentes existentes.

La aplicación del método sigue un procedimiento estructurado en cinco pasos:

1. **Definición del Problema:** Seleccionar y definir con precisión el problema a resolver, la situación a mejorar o el objeto de estudio.
2. **Identificación de Atributos:** Analizar y listar los atributos, elementos o parámetros clave que componen el problema. Para determinar la relevancia de un atributo,

Zwicky (1969) sugería plantear la pregunta: "¿Sin este atributo, el problema continuaría existiendo?". Los atributos pueden ser partes físicas, procesos, funciones, características estéticas, etc.

3. **Generación de Variantes:** Para cada atributo identificado, se deben listar todas las variantes o alternativas posibles.
4. **Construcción de la Matriz Morfológica:** Combinar sistemáticamente las variantes, seleccionando una de cada atributo para formar configuraciones completas. El número total de combinaciones resultante se denomina "producto morfológico".
5. **Búsqueda y Evaluación:** Analizar las combinaciones generadas en busca de soluciones creativas y viables.

ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 3

Trabajemos con el siguiente ejemplo siguiendo los 5 pasos descritos con anterioridad.

Paso 1. Escoger el problema a resolver.

Desarrollo de un nuevo tipo de refresco.

Paso 2. Analizar que atributos (o elementos, o parámetros) lo componen.

Presentación, sabor, color, tamaño, precio, a qué público va dirigido.

Paso 3. Analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo.

Para el parámetro “presentación”, podemos relacionar botella de cristal, botella de plástico, bolsa de plástico, tetra brick, lata y barril; para el parámetro “sabor”, podemos considerar, fresa, manzana, naranja, uva, pera, plátano... etc.

Cuanto más variaciones de los parámetros mayor complejidad de la matriz, al existir muchas más combinaciones posibles.

Observemos que en el atributo “presentación”, podríamos separar la forma del recipiente del material con el que está hecho. De esta forma podríamos combinar “tetra brick de cristal” o “botella de cartón”.

Por otro lado, en el parámetro “sabor”, podríamos agrupar todos los sabores de frutas en un solo concepto, “frutas”, permitiéndonos añadir a la matriz otros sabores diferentes como, por ejemplo, hierbabuena, menta, aniz, etc.

La estructura de la matriz para este ejemplo quedaría:

Problema: Nuevo tipo de refresco

Atributos ►	Presentación	Sabor	Color	Tamaño	Precio	Target
Variaciones ▼	botella cristal	fresa	transparente	25 cl	muy barato	todos
	botella plástico	manzana	rojo	33 cl	barato	hombres
	bolsa plástico	naranja	naranja	50 cl	medio	mujeres
	tetra brick	uva	violeta	1 litro	caro	niños/as
	lata	pera	verde	1,5 litros	muy caro	deportistas
	barril	plátano	amarillo	2 litros	variable	singles

Figura 5 Matriz de variantes Fuente: <https://mprende.es>

Paso 4. Combinar

Con la matriz completa, hacemos recorridos al azar a través de los parámetros y variaciones, seleccionando uno o más de cada columna conectándolos para configurar una posibilidad.

Por ejemplo, “refresco en barril con sabor a uva de color violeta, tamaño 1,5 litros, precio alto (caro) y destinado a hombres”.

Podemos hacer combinaciones aleatorias hasta examinar todas las posibles y luego ir acotando a combinaciones que creamos de mayor interés o con mayor probabilidad de ser válidas.

Ejemplos:

Problema: Nuevo tipo de refresco

Atributos ►	Presentación	Sabor	Color	Tamaño	Precio	Target
Variaciones ▼	botella cristal	fresa	transparente	25 cl	muy barato	todos
	botella plástico	manzana	rojo	33 cl	barato	hombres
	bolsa plástico	naranja	naranja	50 cl	medio	mujeres
	tetra brick	uva	violeta	1 litro	caro	niños/as
	lata	pera	verde	1,5 litros	muy caro	deportistas
	barril	plátano	amarillo	2 litros	variable	singles

Figura 6. Nuevo tipo de refresco fuente: <https://mprende.es>

“Refresco en barril con sabor a uva de color violeta, tamaño 1,5 litros, precio alto (caro) y destinado a hombres”.

Problema: Nuevo tipo de refresco

Atributos ►	Presentación	Sabor	Color	Tamaño	Precio	Target
Variaciones ▼	botella cristal	fresa	transparente	25 cl	muy barato	todos
	botella plástico	manzana	rojo	33 cl	barato	hombres
	bolsa plástico	naranja	naranja	50 cl	medio	mujeres
	tetra brick	uva	violeta	1 litro	caro	niños/as
	lata	pera	verde	1,5 litros	muy caro	deportistas
	barril	plátano	amarillo	2 litros	variable	singles

Figura 7 Nuevo Tipo de refresco fuente: <https://mprende.es>

“Refresco en tetra brick con sabor a plátano de color transparente, tamaño 1 litro, precio muy bajo (muy barato) y destinado a niños/as”.

Paso 5. Análisis y evaluación de las diferentes posibilidades.

Una vez que hayamos “descubierto” las mejores posibilidades, debemos evaluar esas nuevas ideas para analizar su viabilidad y aplicabilidad en nuestro caso real. Tendremos que considerar variables como tiempos de aplicación/producción, costes, viabilidad económica y técnica, etc.

Con esta técnica podemos generar ideas en un trabajo exploratorio para detectar nuevos productos o servicios, o proponer cambios en los existentes, en su aspecto, materiales, composición, precio, comercialización, etc. También es muy útil para identificar nuevos segmentos de mercado u oportunidades de negocio, o para diseñar estrategias comerciales o promocionales, etc.

En cualquier caso, no es más que una herramienta, lo realmente importante es el uso que se haga de ella y los resultados que permitirá obtener.

3.2 Análisis 635

El método 635 es una técnica de generación de ideas ideada por Warfield (citado en Rohrbach, 1969). En comparación con el *brainstorming* tradicional, este método suele considerarse más sencillo de controlar, igualmente eficaz y menos dependiente de la dinámica espectacular de un grupo en discusión abierta.

Las cifras que dan nombre al método (6-3-5) explican su funcionamiento básico (Geschka, 1979):

Seis (6) personas se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas sobre un tema previamente planteado. Cada una recibe una hoja de papel en blanco.

Tres (3) ideas son las que cada participante debe escribir en su hoja de manera concisa y breve.

Cinco (5) minutos es el tiempo asignado para escribir estas tres ideas. Una vez transcurrido este tiempo, cada participante pasa su hoja al compañero de al lado.

Este proceso se repite hasta que cada hoja ha circulado por los seis participantes. Tras seis rondas de cinco minutos, cada hoja contendrá 18 ideas (3 ideas x 6 personas), lo que puede resultar en un total de 108 ideas en 30 minutos.

Las ideas escritas por participantes anteriores sirven como estímulo y fuente de inspiración para las siguientes rondas.

Una variante de esta técnica es el *Brainwriting Pool*, desarrollada en el Batelle Institute, que mantiene el anonimato de las aportaciones y no limita estrictamente el número de participantes, ideas o tiempo por turno, obteniendo resultados similares (Geschka et al., 1973).

Ventajas y Desventajas del Método

Ventajas:

- Es un método de fácil aplicación que no requiere un moderador especializado (VanGundy, 1988).
- Permite aprovechar el conocimiento diverso de todos los participantes, ya que todos permanecen activos e implicados durante toda la sesión.

- Elimina las discusiones prematuras que pueden inhibir la creatividad en sesiones de *brainstorming* tradicionales (Paulus & Brown, 2007).
- Cada idea útil puede ser desarrollada de manera sistemática en fases posteriores.
- La autoría de las ideas puede ser rastreada, lo que en algunos contextos puede actuar como un factor motivador.

Desventajas:

- Algunos participantes pueden tener dificultades para describir sus ideas de forma suficientemente clara y concisa por escrito (VanGundy, 1988).
- La limitación de tiempo (5 minutos) puede generar presión y restringir el pensamiento de algunos individuos.
- La naturaleza individual y silenciosa de las contribuciones puede limitar la sinergia creativa que surge del debate grupal abierto, pudiendo generar soluciones menos originales (Paulus & Brown, 2007).

3.3 Solución creativa de problemas en grupo (iniciativa y emprendimiento).

El método de solución creativa de problemas ofrece "un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo" con el objetivo de lograr resultados novedosos y útiles (Isaksen & Treffinger, 2004, p. 3). Este proceso estructurado es particularmente valioso para abordar problemas abiertos, aquellos que no poseen una solución única o correcta conocida de

antemano, tales como cómo implicar más al empleado público, mejorar la calidad del servicio o realizar reuniones más eficaces (Rittel & Webber, 1973).

Etapas del Proceso de Solución Creativa de Problemas

El modelo CPS consta de seis etapas principales que pueden agruparse en fases más amplias (Isaksen & Treffinger, 2004):

1.-Formación del equipo.

2.-Generación de Ideas

Pensamiento Divergente

Pensamiento Convergente

3.-Planificación para la Acción

Para la resolución de problemas abiertos, el pensamiento lógico suele ser insuficiente. Es necesario complementarlo con el **pensamiento creativo**, definido como la producción de algo que es nuevo, original y valioso para la solución de un problema (Amabile, 1996). Los métodos creativos son herramientas basadas en el proceso natural de solución de problemas de las personas creativas. Entre los más conocidos se encuentran el *brainstorming* (Osborn, 1953), el grupo nominal, el método Delphi, el pensamiento lateral (De Bono, 1970), la sinéctica (Gordon, 1961), el análisis morfológico (Zwicky, 1969) y los diagramas mentales.

La selección de métodos para su aplicación en la empresa se basa en su aplicabilidad, los resultados obtenidos en organizaciones privadas y su idoneidad metodológica dentro del proceso de solución de problemas. Su uso beneficia a las organizaciones al ayudar a percibir oportunidades de mejora, convertir problemas en oportunidades, fomentar la innovación en procesos, reforzar el valor de las personas y mejorar la capacidad de planificación, haciendo a la administración más competitiva.

Propuesta de Implementación en las Organizaciones

Dada la necesidad continua de las organizaciones de resolver problemas complejos (creación de nuevos servicios, mejora de la calidad, motivación de empleados, adaptación tecnológica), no pueden permitirse desperdiciar el potencial creativo de sus miembros. Una propuesta concreta consiste en realizar reuniones de formación-intervención para la solución creativa de problemas.

Estas reuniones, que podrían integrarse en el seguimiento de las acciones formativas, tendrían las siguientes características:

- Participantes de 8 a 12 personas, del mismo o de diferentes departamentos.
- Periodicidad: Quincenal.
- Duración: 1 día (dividido en 2 sesiones de 4 horas).
- Proceso Metodológico: Seguiría las etapas del modelo CPS descrito anteriormente, utilizando las técnicas creativas más adecuadas al problema en cuestión.

3.3.1 Adaptarse a nuevas situaciones.

En los ecosistemas empresariales actuales, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una competencia fundamental para la supervivencia y el crecimiento de cualquier iniciativa emprendedora (Bennett & Lemoine, 2014).

La profesora Saras D. Sarasvathy, a través de su teoría del *effectuation*, describe la lógica dominante en los emprendedores expertos. A diferencia de la causalidad (planificar en base a objetivos predefinidos), el *effectuation* se centra en controlar un futuro impredecible mediante la acción y la adaptación.

"Los emprendedores expertos creen que el futuro no se *descubre*, sino que se *crea*, a través de la acción humana y la interacción con otros" (Sarasvathy, 2001, p. 245). Su proceso se basa en medios disponibles, pérdidas asumibles, alianzas y la explotación de contingencias, lo que los hace intrínsecamente adaptativos.

Tim Brown define el *Design Thinking* como "una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado" (Brown, 2009, p. 4). Su proceso iterativo y centrado en el usuario fuerza a la organización a adaptar sus soluciones continuamente.

3.3.2 Ser creativo.

El emprendedor creativo no es solo un soñador, sino un arquitecto de sistemas. Domina la paradoja de fomentar la libertad creativa individual mientras implementa procesos estructurados que convierten esa creatividad en innovación tangible y valiosa.

El acto de emprender es, en esencia, un acto creativo. Schumpeter (1934) identificó al emprendedor como el agente de la "destrucción creativa", quien revoluciona la estructura económica desde dentro mediante la introducción de nuevas combinaciones, ya sean nuevos productos, métodos de producción, mercados o formas organizativas.

La investigación contemporánea refuerza esta visión. Sarasvathy (2001), con su teoría del effectuation, describe cómo los emprendedores expertos no siguen un plan lineal, sino que co-crean el futuro usando medios disponibles, formando alianzas y explotando contingencias inesperadas. Este proceso es intrínsecamente creativo, ya que requiere una imaginación aplicada para construir nuevos mercados y oportunidades donde otros solo ven incertidumbre.

La fase de análisis de causas es un proceso sistemático diseñado para comprender a fondo los orígenes de un problema organizacional, como el bajo rendimiento o la baja implicación de los empleados. Este proceso se puede estructurar en tres fases metodológicas secuenciales.

Fase 1: Identificación de las Causas

Para identificar de manera comprehensiva las posibles causas, se recomienda utilizar el **Diagrama de Causa-Efecto**, también conocido como **Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado**. Esta herramienta, desarrollada por Kaoru Ishikawa, facilita la visualización y clasificación de todas las causas potenciales de un problema (Ishikawa, 1985). En una sesión guiada por un moderador, se interroga a los participantes sobre las posibles causas del problema en cuestión. Las respuestas se clasifican típicamente bajo categorías predefinidas, tales como: métodos y procedimientos, dirección (liderazgo), materiales, maquinaria (tecnología) y personas (mano de obra).

Fase 2: Reducción de las Causas

Una vez identificada una amplia gama de causas, el siguiente paso es reducirla a un conjunto manejable y consensuado que apunte a las causas originarias más significativas. Para esta tarea, la **Técnica del Grupo Nominal** es altamente efectiva. Desarrollada por Delbecq y Van de Ven (1968), esta técnica estructurada permite a los miembros del grupo expresar sus preferencias por escrito de manera individual y anónima, seguida de una discusión grupal y una votación final. Este proceso minimiza la influencia de individuos dominantes y asegura que la priorización refleje la opinión colectiva sobre qué causas son las más críticas para mantener la situación problemática.

Fase 3: Representación de las Causas

Para visualizar la dinámica de las causas prioritarias identificadas en la fase anterior, el moderador puede construir un **Análisis de Campo de Fuerzas**, una herramienta desarrollada a partir de la teoría de campo de Kurt Lewin (Burnes, 2020). En este modelo, la situación actual de baja implicación se representa como una línea de equilibrio entre dos conjuntos de fuerzas opuestas:

- **Fuerzas Impulsoras (o Inhibidoras):** Factores que presionan para mantener el statu quo o empeorar el problema (ej., un sistema de promoción inadecuado, tareas simplificadas, baja participación en la toma de decisiones).
- **Fuerzas Facilitadoras (o de Cambio):** Factores positivos existentes que pueden ser aprovechados para impulsar la mejora (ej., estabilidad laboral, equipos directivos jóvenes, buen clima entre compañeros).

Cada fuerza se representa gráficamente con una flecha cuyo tamaño es proporcional a su peso o influencia percibida en la situación.

Resultado del Análisis

El producto final de esta fase es una relación de causas ordenadas según su importancia, formuladas de manera precisa. Por ejemplo:

- La simplicidad de las tareas es causa de la poca implicación de los empleados.

- El sistema de promoción actual es causa de la poca implicación de los empleados.
- La falta de vinculación del salario al rendimiento es causa de la poca implicación de los empleados.

Esta lista priorizada y fundamentada proporciona una base sólida y objetiva para diseñar intervenciones efectivas en la fase siguiente de planeación de soluciones.

3.3.3 Traducir las ideas en acciones

La fase final del proceso de resolución de problemas se centra en el desarrollo y la selección de intervenciones efectivas. Esta etapa se divide en cuatro pasos metódicos que transitan desde la selección de las causas clave hasta la implementación concreta de un plan de acción.

Paso 1: Elección de las Causas Prioritarias

Para seleccionar, del listado general de causas identificadas en la fase de análisis, aquellas sobre las que se trabajará activamente, se recomienda emplear nuevamente la Técnica del Grupo Nominal (TGN). Esta técnica, desarrollada por Delbecq y Van de Ven (1971), asegura una toma de decisiones consensuada y estructurada, minimizando sesgos y permitiendo al grupo focalizar sus recursos en las causas consideradas más críticas y manejables.

Paso 2: Producción de Soluciones Creativas

Una vez seleccionadas las causas prioritarias, el grupo debe generar un amplio abanico de soluciones potenciales. Para esta tarea, la técnica de lluvia de Ideas (*Brainstorming*) es la más indicada (Osborn, 1953). El moderador reformula la causa como una pregunta abierta que invite a la generación de ideas. Por ejemplo, si la causa priorizada es “el sistema de promoción actual”, la pregunta guía sería: “¿De qué maneras podemos mejorar el sistema de promoción actual?”. Siguiendo los principios de Osborn (1953), durante esta sesión se debe priorizar la cantidad de ideas sobre la calidad inicial y suspender todo juicio crítico. Algunas propuestas resultantes podrían ser: vincular la promoción a los resultados del trabajo en lugar de a la antigüedad, involucrar a los empleados en el establecimiento de los criterios de promoción, o diseñar un sistema objetivo de evaluación del rendimiento.

Paso 3: Evaluación y Selección de Soluciones

Con un conjunto diverso de soluciones sobre la mesa, el siguiente paso es evaluarlas de manera sistemática para identificar las más viables y prometedoras. El instrumento propuesto para esta operación es la Matriz de Criterios Múltiples (Andreassen et al., 2019).

Este procedimiento consta de tres sub-pasos:

a) **Determinación de Criterios de Valoración:** Para establecer los criterios de evaluación (ej., viabilidad, costo, impacto, tiempo), se puede utilizar la técnica Phillips 66 (Borden & Borden, 2019), donde el grupo se divide en subgrupos de seis personas que discuten durante seis minutos para generar aportaciones, las cuales luego se consolidan en una plenaria.

b) **Aplicación de la Matriz:** Se construye una matriz donde cada solución alternativa se puntúa en función de los criterios consensuados. Los criterios pueden tener diferentes pesos en la puntuación final para reflejar su importancia relativa.

c) **Selección de la Mejor Opción:** La o las soluciones que obtengan la mayor puntuación ponderada en la matriz serán seleccionadas para su implementación. El resultado de este paso es una estrategia clara, formulada de manera concluyente. Por ejemplo: “No hay más que diseñar un sistema de evaluación del rendimiento donde participen los empleados”.

Paso 4: Elaboración del Plan de Acción

La estrategia seleccionada requiere ser traducida en acciones concretas. Para ello, es esencial elaborar un plan de acción detallado (Bryson, 2018). Bajo la dirección del moderador, y con la participación de todo el grupo, se deben definir:

- Las acciones específicas a realizar.
- Las personas responsables de cada acción.
- Los plazos y fechas límite.

- Los recursos necesarios (económicos, humanos, tecnológicos).

El moderador debe guiar este proceso aplicando principios de planificación estratégica, lo que incluye definir Objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido) y considerar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) del plan para anticipar riesgos y potenciar sus probabilidades de éxito.

Método de los 6 sombreros

Este método habla de las diferentes formas de pensar que se pueden tener durante la realización de una junta de trabajo donde se busca dar solución a algún problema o simplemente generar ideas sobre alguna cosa en específico.

Usar este método da como resultado utilizar diferentes tipos de enfoques hacia un mismo tema, es pensar diferente de lo que otros piensan o lleguen a opinar. Por esto, se proponen seis enfoques distintos para pensar, un sombrero de diferente color para pensar que en total nos dan seis sombreros.

El sombrero blanco. El rol que desempeña este sombrero es el de proporcionar información al equipo. No cuestiona, no opina, no da su punto de vista. Solamente proporcionará toda información que se requiera para el desarrollo de la reunión y sobre los temas tratados. Es importante que quien lleve este sombrero proporcione información y datos reales y comprobados. Pues se da el caso en que la información proporcionada carece de veracidad y simplemente llevará al equipo por un rumbo

equivocado. Además de lo anterior se deberá ser objetivo con la cantidad de información que se aporta, pues suele darse el caso de que la persona comparte demasiada información sin sentido.

El sombrero rojo. Este nos ayuda a expresar las emociones que, son intuiciones. Con este sombrero tienes el derecho y la libertad de expresar lo que estás sintiendo sobre el tema tratado. Lo puedes hacer expresándote con frases como “no sé por qué, pero siento que no vamos por el camino correcto”. Dentro de las emociones que se transmiten con este sombrero se encuentran dos tipos: las binarias (me gusta o no me gusta) y las sutiles (desconfianza, escepticismo, etc.) que son juicios o intuiciones. Como sociedad se ha enseñado siempre a utilizar la lógica de las cosas y suprimir las emociones sentidas por algo y abandonarlas, pero esto al final de cuentas no es posible porque mientras creemos que ocultamos el sentimiento que en determinado momento se tiene, en realidad lo que sucede es que todo lo que se hace o lleva a cabo se impregna con la emoción que se tiene puesto que esta debe salir por alguna parte.

El sombrero negro. Probablemente el más utilizado de los seis, se relaciona con la precaución o bien con las cosas que pudieran pasar. Es decir, identificar problemas potenciales o en otras palabras serían problemas que no han ocurrido aún. Lo ideal es que identifiquemos esos problemas y poder evitarlos. Cuando la persona se “pone” este sombrero se hace preguntas del tipo “¿y qué pudiera suceder si el equipo se equivoca al implementar el plan de trabajo?”, “¿este plan está alineado con los objetivos de la compañía?”, etc. Todas estas preguntas tienen una

connotación negativa y lo que se está haciendo es examinar los posibles riesgos para desarrollar el trabajo. Ponerse el sombrero negro no quiere decir que se tiene todo el derecho para discutir con todo el equipo y llevarles la contraria. Siempre hablar de la situación y no de las personas en particular pues se generarán conflictos.

El sombrero amarillo. Nos habla del positivismo, esa forma de pensar optimista. Permite percibir resultados positivos en el futuro. Cuando se analiza un proyecto ya finalizado es recomendable hacerlo con el sombrero amarillo puesto. Siempre se requiere tener en mente el camino visualizado positivamente, pero hacerse a la idea de que no siempre el camino es recto, en ocasiones es complicado y las cosas se pueden complicar. Se busca en todo momento contagiar al resto del equipo con ese optimismo de que las cosas sucederán con éxito.

El sombrero verde. Se relaciona con la fertilidad, con un árbol que crece. Ponerse este sombrero quiere decir que se estará creando y pensando creativamente. Se debe ser proactivo, que viene siendo el hacer que las cosas pasen porque así lo busca la persona. Se debe pensar en cosas creativas que darán solución a los problemas que se tienen en frente, se obliga al que porta este sombrero a pensar lateralmente, que no es otra cosa más que pensar fuera de la zona de confort en la que se encuentre la persona.

El sombrero azul. Se piensa en autoridad al ver este color, por ejemplo, un policía. El portador de este sombrero deberá definir la estructura de la reunión, es quien lleva la dirección del equipo y la forma en que este interactúa. Se maneja el concepto de facilitador del equipo quien lidera y turna las participaciones de cada integrante. Es de gran importancia que el sombrero azul inicie y finalice las reuniones. Durante el desarrollo de las reuniones se es responsable también de la disciplina del equipo fungiendo como agente de orden. Se necesita ser un excelente líder para obtener los mejores resultados al finalizar el proyecto.

UNIDAD IV

***“No es sobre las ideas. Es sobre
hacer que estas se vuelvan
realidad.***

Scott Belsky”.

Unidad 4 El emprendedor como generador de ideas de inversión

4.1 Portafolio de Ideas Emprendedoras

El portafolio de ideas emprendedoras, también denominado banco de ideas innovadoras, tiene como objetivo principal la identificación y desarrollo de propuestas que permitan optimizar recursos sin comprometer la calidad del producto o servicio resultante (Blank, 2013).

Su implementación responde a la misión fundamental de cualquier organización: maximizar el valor generado mientras se minimizan los recursos empleados.

Fuentes de Ideas Emprendedoras

La generación de ideas emprendedoras emerge típicamente de dos fuentes principales:

Fuentes de intereses personales

Esta fuente incluye:

- Descubrimientos fortuitos (serendipia)
- Habilidades personales desarrolladas
- Preferencias individuales
- Trayectoria profesional
- Capacidad de imaginación e intuición

El concepto de serendipia, definido como "un descubrimiento afortunado e inesperado que se produce cuando se busca otra cosa distinta" (Kennedy, 2016, p. 45), ha sido reconocido por figuras como Albert Einstein como fuente de importantes avances científicos. Kennedy (2016) enfatiza la importancia de escuchar diversas perspectivas para solucionar problemas complejos, señalando que frecuentemente las voces más relevantes quedan excluidas de los procesos convencionales de resolución de problemas.

Condiciones económicas del mercado

Esta fuente comprende:

- Demanda insatisfecha detectada
- Necesidades identificadas del consumidor
- Análisis de empresas existentes
- Costumbres y patrones de consumo de la población
- Disponibilidad de mano de obra
- Recursos naturales disponibles

Proceso de Creación de Ideas

Si bien la generación de ideas puede surgir de manera espontánea, existe un proceso estructurado desarrollado por expertos que consta de cinco fases secuenciales (Osborn, 1953):

1. *Recolección de Datos*: Compilación exhaustiva de información relevante
2. *Digestión Mental*: Procesamiento y análisis de la información recopilada

3. *Incubación*: Período de asimilación subconsciente del problema
4. *Iluminación*: Surgimiento repentino de la solución
5. *Traslado a la Realidad*: Implementación práctica de la idea

Factibilidad de Proyectos

El desarrollo de proyectos empleando metodologías centradas en el usuario, como Design Thinking y Diseño Centrado en Personas, implica la evaluación tridimensional de las soluciones propuestas (Brown, 2009):

- *Deseabilidad*: Grado en que la solución satisface necesidades reales del usuario
- *Factibilidad Técnica*: Capacidad tecnológica y organizacional para implementar la solución
- *Viabilidad Económica*: Sostenibilidad financiera del proyecto.

Factibilidad técnica comprende la evaluación de:

- Funcionamiento adecuado del producto o servicio
- Mecanismos de conexión con el consumidor
- Escalabilidad de la producción
- Proyectos complementarios necesarios

Factibilidad económica comprende:

- Justificación económica de la inversión
- Estructura de costos (fijos y variables)

- Estrategia de precios y proyecciones de ventas

Factibilidad financiera incluye:

- Flujos de efectivo proyectados
- Período de recuperación de la inversión
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

4.2 Propiedad Intelectual

La propiedad intelectual constituye un elemento fundamental en la protección de los activos intangibles generados por las organizaciones. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 1967), comprende "las creaciones de la mente, tales como invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio" (p. 2).

Protección Industrial

La protección industrial constituye un pilar fundamental para el ecosistema emprendedor e innovador, al proporcionar el marco jurídico que salvaguarda las creaciones intelectuales de carácter industrial y comercial. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2023), la propiedad industrial "comprende las patentes, las marcas, los diseños industriales, las indicaciones geográficas y la represión de la competencia desleal" (p. 15). Esta protección se

convierte en un activo estratégico para los emprendedores, permitiendo transformar ideas innovadoras en ventajas competitivas sostenibles.

La propiedad industrial, como rama de la propiedad intelectual, otorga protección jurídica a:

- Invenciones (patentes y modelos de utilidad)
- Diseños industriales
- Marcas registradas
- Indicaciones geográficas

Marco Normativo Mexicano

El marco normativo mexicano en materia de propiedades industriales ha experimentado una significativa evolución para adaptarse a los compromisos internacionales y fomentar la innovación nacional. El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo descentralizado de la Secretaría de Economía, constituye la autoridad competente para la aplicación de este marco legal (IMPI, 2023).

La Ley de la Propiedad Industrial (LPI), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de julio de 2020, constituye el principal ordenamiento legal en la materia. Según el IMPI (2023), esta ley "tiene por objeto proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, y avisos comerciales" (artículo 1°)

De acuerdo con la LPI (2020), son patentables las invenciones que sean:

- Nuevas
- Nivel inventivo
- Aplicación industrial

El plazo de protección es de 20 años improrrogables desde la fecha de presentación de la solicitud (artículo 23).

Modelos de Utilidad

Protegen "las modificaciones a herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, aparatos o dispositivos conocidos, que permitan un mejor o diferente funcionamiento" (LPI, artículo 29). La protección tiene una vigencia de 10 años.

Diseños Industriales

Protegen "la apariencia de un producto como resultado de su forma, configuración, ornamentación o combinación de estos elementos" (LPI, artículo 32). La protección es por 5 años, renovable por periodos iguales hasta 25 años.

Marcas

Incluyen "todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado" (LPI, artículo 88). El registro tiene vigencia de 10 años, renovable indefinidamente.

Esquemas de Trazado de Circuitos Integrados

Protegen "la distribución tridimensional de los elementos que lo conforman" (LPI, artículo 112). La protección es por 10 años.

Secretos Industriales

La LPI (artículo 82) define como secreto industrial "toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial".

El registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) requiere:

- Formato IMPI-00-001 debidamente requisitado
- Documentación especificada en los artículos 113 y 114 de la Ley de la Propiedad Industrial
- Cumplimiento del artículo 5º del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial

ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 4

Objetivo: Realizar una práctica de llenado de la "Solicitud de Registro o Publicación de Signos Distintivos" en base a tu proyecto. Esta actividad deberá ser hecha en equipo.



Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Solicitud de Registro o Publicación de Signos Distintivos

Homoclave del formato IMPI-00-001	Folio
*Fecha de publicación del formato en el DOF 28 / 07 / 2015	Fecha de solicitud del trámite DD / MM / AAAA

Datos generales del o de los solicitante(s)

Personas físicas CURP (opcional): Nombre(s): Primer apellido: Segundo apellido: Nacionalidad: Teléfono (lada, número, extensión): Correo electrónico: ☐ Continúa en anexo	Personas morales RFC (opcional): Denominación o razón social: Nacionalidad: Teléfono (lada, número, extensión): Correo electrónico: ☐ Continúa en anexo
--	--

Domicilio del solicitante

Código postal: Calle: (Por ejemplo: Avenida Insurgentes Sur, Boulevard Ávila Camacho, Calzada, Corredor, etc.) Número exterior: Colonia: (Por ejemplo: Ampliación Juárez, Residencial Hidalgo, Fraccionamiento, Sección, etc.) Municipio o Delegación: Estado o Distrito Federal: País:	Número interior: Localidad: Entre calles (opcional): Calle posterior (opcional):
---	---

Domicilio para oír y recibir notificaciones

Código postal: Calle: (Por ejemplo: Avenida Insurgentes Sur, Boulevard Ávila Camacho, Calzada, Corredor, etc.) Número exterior: Colonia: (Por ejemplo: Ampliación Juárez, Residencial Hidalgo, Fraccionamiento, Sección, etc.) Municipio o Delegación: Estado o Distrito Federal:	Número interior: Localidad: Entre calles (opcional): Calle posterior (opcional):
--	---

En caso de que, por cuestiones ajenas al Instituto, las notificaciones no puedan realizarse en este domicilio éstas se efectuarán mediante publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial, en términos del artículo 13 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Notificación por Gaceta de la Propiedad Industrial:
Marque con una X, sólo si está de acuerdo

☐ Manifiesto expresamente mi conformidad para que todas las notificaciones previas a la resolución definitiva del presente trámite, se realicen a través de la Gaceta de la Propiedad Industrial.





Contacto:
Arenal # 550, Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F.
Teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10180, 10181 y 10088.
Correo electrónico: dm@impi.gob.mx

Figura 6. Solicitud de registro Fuente: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

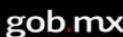
		
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial		
Datos del signo distintivo		
Tipo de signo distintivo que solicita: Marcar con una X sólo una casilla		
☐ Registro de Marca ☐ Registro de Aviso Comercial		
☐ Registro de Marca Colectiva ☐ Publicación de Nombre Comercial		
Tipo de marca: Marcar con una X sólo una casilla		
☐ Nominativa (denominación formada por letras, palabras y/o números) ☐ Innominada (diseño, logotipo o figura) ☐ Mixta (denominación y diseño) ☐ Mixta (diseño y forma tridimensional)		
☐ Tridimensional (forma en tres planos) ☐ Mixta (denominación y forma tridimensional) ☐ Mixta (denominación, diseño y forma tridimensional)		
Fecha de primer uso:		
DD / MM / AAAA ☐ No se ha usado		
Clase:		
Productos o Servicios, en el caso de Marca o Aviso Comercial/ Giro preponderante, en el caso de Nombre Comercial:		
☐ Continúa en anexo		
Denominación: (Sólo marcas mixtas con denominación)		
Signo distintivo: Anote, reproduzca o adhiera el signo distintivo que desea proteger		
Leyendas o figuras no reservables: (Sólo en caso de Marca)		
☐ Continúa en anexo		
Ubicación del establecimiento		
Código postal:		
Calle:		
(Por ejemplo: Avenida Insurgentes Sur, Boulevard Ávila Camacho, Calzada, Corredor, etc.)		
Número exterior:		
Número interior:		
Colonia:		
(Por ejemplo: Ampliación Juárez, Residencial Hidalgo, Fraccionamiento, Sección, etc.)		
Localidad:		
Municipio o Delegación:		
Estado o Distrito Federal:		
Entre calles (opcional):		
Calle posterior (opcional):		
País:		
Prioridad reclamada: (Sólo en caso de Marca o Aviso Comercial presentado en el extranjero)		
País (oficina) de origen:		
Número:		
Fecha de presentación: DD / MM / AAAA		
Manifiesto, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que, en caso de actuar como mandatario, cuento con facultades suficientes para llevar a cabo el presente trámite. Asimismo, me doy por enterado del tratamiento que se les dará a los datos personales contenidos en la presente solicitud.		
Nombre y firma del solicitante o de su representante		
*De conformidad con los artículos 5, fracción II del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial y 4 y 69-M, fracción V de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, las formas oficiales del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación (DOF)		
  		
Contacto: Arenal # 550, Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. Teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10180, 10181 y 10088. Correo electrónico: dms@impi.gob.mx		

Figura 7 Solicitud de registro Fuente: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Documentos anexos

- ☐ Comprobante de pago. Copia.
- ☐ Documento que acredite la personalidad del mandatario, en su caso. Original o copia certificada.
- ☐ Constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI, en su caso. Copia.
- ☐ Reglas de uso, sólo en caso de solicitud de Registro de Marca Colectiva o si el signo distintivo se presenta por más de un solicitante (cotitularidad). Original o copia certificada.
- ☐ Acta constitutiva de la sociedad o asociación, sólo en caso de solicitud de Registro de Marca Colectiva. Original o copia certificada.
- ☐ Fe de hechos que acredite el uso efectivo del nombre comercial, sólo en caso de solicitud de Publicación de Nombre Comercial. Original o copia certificada.
- ☐ Hoja adicional complementaria al punto "Datos Generales de los Solicitantes", sólo en caso de cotitularidad. Original.
- ☐ Hoja adicional complementaria al punto "Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial/Giro comercial preponderante", en su caso. Original.
- ☐ Hoja adicional complementaria al punto "Leyendas o figuras no reservables", en su caso. Original.
- ☐ Traducción de los documentos presentados en idioma distinto al español, en su caso. Original.
- ☐ Legalización o apostilla de los documentos anexos provenientes del extranjero, en su caso. Original.

Términos y condiciones

Información sobre el tratamiento de datos personales.

Los datos proporcionados en la presente solicitud, así como en sus documentos anexos, adquieren el carácter de públicos, de conformidad con los artículos 127 y 185 de la Ley de la Propiedad Industrial, así como 18 y 20 de su Reglamento, en relación con lo dispuesto en los artículos 22, fracción VI de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y Vigésimo Segundo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales y serán tratados e incorporados en el "Sistema Integral de Gestión de Marcas (SIGMAR)", administrado por la Dirección Divisional de Marcas de este Instituto, con fundamento en los artículos 113, 126, 127 y 185 de la Ley de la Propiedad Industrial y 18, 20, 21, 56 y 68 de su Reglamento.

Dicho sistema se encuentra registrado en el Listado de Sistemas de Datos Personales administrado por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) <http://persona.ifai.org.mx/persona/welcome.do>, con la finalidad de gestionar los trámites y servicios que presta este Instituto. Los datos contenidos en el mismo podrán ser difundidos o transmitidos, en atención a las obligaciones previstas en el artículo 6 y 8 de la Ley de la Propiedad Industrial, que incluyen su publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Los interesados podrán ejercer sus derechos de acceso y corrección ante la Dirección Divisional de Marcas con domicilio en Arenal No. 550, Piso 3, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. Teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10183 y 10039. Correo electrónico: dm@impi.gob.mx

Lo anterior se informa en cumplimiento del Decimoseptimo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Septiembre de 2005.

Presentación y notificaciones.

El horario para la recepción de documentos, atención al público y consulta de expedientes en las distintas oficinas del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, durante los días que éste considere como hábiles, será de las 8:45 a las 16:00 horas.

La solicitud y sus anexos debe presentarse en la Coordinación Departamental de Recepción y Control de Documentos de la Dirección Divisional de Marcas de este Instituto, con domicilio en Arenal # 550, Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. También puede ser presentada en la ventanilla de sus Oficinas Regionales, así como en las Delegaciones o Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía.

También podrá remitirse la solicitud por correo, servicios de mensajería u otros equivalentes o, en su caso, presentarse por transmisión telefónica facsimilar, en los términos previstos en el artículo 5o. del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Las resoluciones, requerimientos y demás actos del Instituto se notificarán a los solicitantes por correo certificado con acuse de recibo al domicilio que hubiesen señalado al efecto, salvo que hayan manifestado su deseo de que las notificaciones previas a la resolución definitiva del trámite, le sean notificadas mediante la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Información del Trámite.

Trámites a los que corresponde la forma: Solicitud de registro de marca; Solicitud de registro de marca colectiva; Publicación de nombre comercial y Solicitud de registro de aviso comercial.

Número de Registro Federal de Trámites y Servicios: IMPI-01-001; IMPI-01-002; IMPI-01-003, e IMPI-01-004.

Fecha de autorización de la forma por parte de la Dirección General Adjunta de Propiedad Industrial del IMPI: 21-VII-2015.

Fecha de autorización de la forma por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 22-VII-2015.

Fundamento jurídico-administrativo.

Ley de la Propiedad Industrial, artículos 6 fracción III, 87-90, 93, 96, 98, 99-119, 121-126 y 179-183.

Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, artículos 5-7, 13, 16, 17, 53, 56-61 y 67.

Acuerdo por el que se da a conocer la Tarifa por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 14a, 14c y 14e.

Acuerdo que establece las reglas para la presentación de solicitudes ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 11 y 34.

Acuerdo por el que se establecen reglas y criterios para la resolución de diversos trámites ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 19 a 26.

Acuerdo por el que se da a conocer el horario de atención al público en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículo 1.

Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios de interpretación y aplicación de la clasificación del Arreglo de Niza relativo a la clasificación internacional de productos y servicios para el registro de las marcas, en la presentación y examen de las solicitudes de signos distintivos ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Tiempo de respuesta.

Plazo de primera respuesta para Examen de Forma: 4 meses. Aplica la positiva ficta.

Plazo de primera respuesta para Examen de Fondo: 6 meses. No aplica la negativa ni la positiva ficta.

Quejas y Denuncias.

Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

5624-04-12 o 13 (Directo)

5624-04-00 (Conmutador) Ext. 11237 y 11231

Correo electrónico: quejanet@impi.gob.mx

Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía-SACTEL

En el D.F. y área metropolitana: 2000 2000

Interior de la República lada sin costo: 01-800-FUNCION (386-2466)

Desde Estados Unidos y Canadá: 1-800-475-23-93

Contacto:

Arenal # 550, Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F.

Teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Instrucciones de llenado

Esta forma oficial es de distribución gratuita, se autoriza su libre reproducción.

La solicitud debe llenarse en idioma español, por cualquier medio legible manteniendo el mismo medio de llenado de inicio a fin, sin tachaduras ni enmendaduras.

La solicitud debe ser presentada por duplicado, impresa a doble cara (anverso y reverso) en una hoja de papel blanco, tamaño oficio, conforme al número de páginas que la integran y firmada autógrafamente en ambos ejemplares.

Folio. Para uso exclusivo del IMPI.

Fecha de solicitud del trámite. Para uso exclusivo del IMPI.

Datos generales del (de los) solicitante(s). Anote en el recuadro correspondiente los datos completos de la(s) persona(s) física(s) o moral(es) que será(n), en su caso, titular(es) de la marca, marca colectiva, aviso comercial o nombre comercial.

En el rubro **Personas físicas**, la **CURP** (Clave Única de Registro de Población) puede requisitarla únicamente si se trata de una persona física nacional.

En caso de que los solicitantes sean 2 o más personas físicas, marque el recuadro **Continúa en anexo** y requisiite la Hoja adicional complementaria "Datos Generales de los Solicitantes", tantas veces sea necesario.

En el rubro **Persona morales**, el **RFC** (Registro Federal de Contribuyentes) puede requisitarlo únicamente si se trata de una persona moral nacional.

En caso de que los solicitantes sean 2 o más personas morales, marque el recuadro **Continúa en anexo** y requisiite la Hoja adicional complementaria "Datos Generales de los Solicitantes", tantas veces sea necesario.

Domicilio del solicitante. Anote en el recuadro correspondiente los datos completos del domicilio del solicitante. Los campos **Entre vialidades** y **Vialidad posterior** son opcionales.

Domicilio para oír y recibir notificaciones. Recuerde que conforme al Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, este domicilio debe ubicarse dentro del territorio nacional. Anote en el recuadro correspondiente los datos completos del domicilio para oír y recibir notificaciones, conforme a las instrucciones para el domicilio contenidas en esta forma.

Notificación por Gaceta de la Propiedad Industrial. En su caso, si desea que las notificaciones previas a la resolución definitiva del trámite, le sean notificadas mediante la Gaceta de la Propiedad Industrial, seleccione la casilla correspondiente.

La Gaceta puede consultarse en el Sistema de Información de la Gaceta de la Propiedad Industrial (SIGA), disponible en la página electrónica de este Instituto: www.impi.gob.mx

Datos del signo distintivo. Marque con una X las casillas que correspondan o anote en el recuadro la información necesaria.

Tipo de signo distintivo. Indique el signo distintivo que desea proteger, marque una sola casilla.

Tipo de Marca. Indique el tipo de marca que está solicitando, marque una sola casilla.

Fecha de primer uso. Señale la fecha a partir de la cual el signo distintivo se ha usado en forma ininterrumpida. En su caso, marque con una X el recuadro correspondiente a **No se ha usado**.

Clase. Cuando la conozca, anote en el recuadro el número de la clase (1 o 2 dígitos) que corresponda a los productos o servicios para los que solicita el registro. En caso de duda puede consultar la Clasificación de Productos y Servicios para el registro de las Marcas (Clasificación de Niza) vigente, disponible en la página electrónica de este Instituto: www.impi.gob.mx

Producto(s) o servicio(s). Proporcione la información necesaria, conforme al tipo de signo distintivo que está solicitando. En caso de que el espacio en la forma le resulte insuficiente, marque el recuadro **Continúa en anexo** y presente en una hoja separada el resto de la información en escrito libre.

• Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, indique el(los) producto(s) o servicio(s) que desea proteger.

• Si se trata de una solicitud de Registro de Aviso Comercial, indique el(los) producto(s) o servicio(s) que quiere anunciar.

• Si se trata de una solicitud de Publicación de Nombre Comercial, indique el giro preponderante del establecimiento. Recuerde que, para acreditar el uso efectivo del nombre comercial, debe anexar una Fe de hechos, en la que el Fedatario Público haga constar el nombre del propietario, giro y ubicación del establecimiento, así como fotografías de la fachada en donde se ostente el nombre de la empresa o establecimiento.

Denominación. Sólo si solicita el registro de una marca mixta con denominación, indique la denominación que desea proteger, ésta debe corresponder con la que aparece en el recuadro **Signo Distintivo**.

Signo distintivo. Anote, reproduzca o adhiera en el recuadro, el signo distintivo conforme al tipo solicitado. Tome en cuenta que, por el sólo hecho de presentar la solicitud de registro, se entenderá que se reserva el uso exclusivo del signo distintivo, tal y como aparezca en esta solicitud.

• Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, de Tipo Nominativa; una solicitud de Registro de Aviso Comercial, o una solicitud de Publicación de Nombre Comercial: anote, reproduzca o adhiera la denominación solicitada, sin tipografía estilizada y en color negro (preferentemente en Fuente Arial, Estilo Normal, Tamaño 12).

• Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, de Tipo Innominada o Mixta (Denominación y diseño), reproduzca o adhiera la etiqueta con medidas: no mayores de 10 cm x 10 cm, ni menores de 4 cm x 4 cm. En el caso de una marca mixta que contenga alguna denominación, ésta deberá coincidir con la indicada en el rubro **Denominación**.

• Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, de Tipo Tridimensional o Mixta (que incluya un elemento tridimensional), reproduzca o adhiera una impresión fotográfica o dibujo en tres planos (ancho, alto y profundidad) con medidas: no mayores de 10 cm x 10 cm, ni menores de 4 cm x 4 cm.

Legendas o figuras no reservables. Indique sólo las palabras o figuras que aparezcan en la reproducción de la marca solicitada y que no son de uso exclusivo, por ejemplo: Hecho en México, Talla, Ingredientes, Peso, Registro de Salud, etc. En caso de que el espacio en la forma le resulte insuficiente, marque el recuadro **Continúa en anexo** y presente en una hoja separada el resto de la información en escrito libre.

Ubicación del establecimiento. Requisiite únicamente en caso de haber señalado fecha de primer uso o si se trata de una solicitud de Publicación de Nombre Comercial. Indique el domicilio del establecimiento o negociación relacionado con el signo distintivo solicitado, conforme a las instrucciones para el domicilio contenidas en esta forma.

Prioridad reclamada. En caso de reclamar la prioridad derivada de una solicitud Registro de Marca o de Registro de Aviso Comercial, presentada previamente en el extranjero, indique los siguientes datos: País u oficina de origen, Número de expediente o registro y Fecha de presentación. Al momento de realizar el pago de la tarifa, **no olvide agregar** el concepto correspondiente al estudio y reconocimiento de cada derecho de prioridad que reclame, en relación con la solicitud.

Nombre y firma del solicitante o su mandatario. Anote el nombre completo de la persona que firma la solicitud. En caso de que se trate de una **persona física**, puede firmar el solicitante o su representante legal.

En caso de que se trate de una **persona moral**, indique el nombre de la persona física que está actuando en su representación y firme la solicitud.

Si el poder debe ejercerse de forma conjunta por varios mandatarios, indique los nombres de todos ellos e incluya su firma.

Figura 9. Solicitud de registro. Fuente: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

4.2.2. Marco legal y fiscal de los organismos local, nacional e internacional de apoyo a la propiedad intelectual.

La propiedad intelectual comprende el conjunto de disposiciones jurídicas que fundamentan la protección otorgada por el Estado a individuos, empresas o instituciones sobre el uso exclusivo de obras literarias, artísticas, científicas, industriales y comerciales (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2023). El derecho de patente pertenece al inventor y es transferible mediante actos entre vivos o por causa de muerte, pudiendo los titulares ser personas naturales o jurídicas (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2023).

Existen cuatro tipos de propiedad intelectual que a continuación se describen:

PATENTES

La patente constituye un título otorgado por el Estado que confiere al titular el derecho exclusivo de explotación de una invención en un territorio determinado por tiempo limitado (Ley de la Propiedad Industrial [LPI], 2020).

Según el artículo 16 de la LPI, los requisitos para su concesión incluyen:

- Novedad absoluta

- Actividad inventiva
- Aplicación industrial
- No evidencia respecto del estado de la técnica

La protección se otorga por 20 años contados desde la fecha de presentación de la solicitud (LPI, 2020, art. 23).

MARCAS

Su propósito principal es indicar la fuente de origen de los bienes y servicios. La mayoría de las marcas son palabras pudiendo ser cualquier otra cosa que permita distinguir a un producto de otro. Tales como, logotipos, símbolos, sonidos, estos signos deben ser clasificados en 4 segmentos:

- Marcas Nominativas
- Marcas Innominadas
- Marcas Mixtas
- Marcas Tridimensionales

Con fundamento en el artículo 88 de la ley de propiedad industrial de México.

Define a la **Marca Nominativa** como aquella que está constituida exclusivamente por una o varias palabras, letras, números o sus combinaciones. Se protege la denominación en sí misma, con independencia de su presentación gráfica, tipografía, color o diseño. Es la marca "pura" de nombre. (Cabañas García, 2012; Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2011).

La protección se otorga al nombre como se registra, pero suele extenderse a la denominación independientemente de la forma o el color en que se use, salvo que estos sean parte esencial de la marca, esta marca suele ser la más común. (Rojina Villegas, 2014).

Una marca innominada o también llamada figurativa, es un signo que distingue productos o servicios mediante un símbolo gráfico, imagen, emblema, dibujo o color, sin la incorporación de elementos verbales (Cabañas García, 2012; Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2011).

Su protección jurídica recae específicamente sobre el diseño gráfico registrado, y su distintivita depende en gran medida de la originalidad y el reconocimiento público del símbolo (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], s.f.).

Una marca mixta se define como aquella que contiene elementos nominativos e innominados de forma que consolidan un solo signo que será distintivo. (Becerril Rodríguez, 2005; IMPI, 2011).

Mientras que una marca tridimensional es un signo constituido por la forma tridimensional de un producto, su envase o empaque, siempre que dicha forma sea distintiva y no esté dictada fundamentalmente por una función técnica, por la naturaleza del producto o para otorgarle un valor sustancial (IMPI, 2011; OMPI, s.f.).

A diferencia de un diseño industrial, protege la forma en su función de identificar el origen comercial, requiriendo un alto grado distintivo adquirido para su registro, ya que las formas suelen ser percibidas como características del producto mismo y no como un indicador de procedencia (Becerril Rodríguez, 2005).

De la cuales se deben ordenar en algunas de las clases de la clasificación internacional **NIZA** divididas en 35 clases para producto y 11 para servicios.

Estas deben clasificarse según el Arreglo de Niza, que comprende 45 clases (34 para productos y 11 para servicios) (OMPI, 2023).

DERECHO DE AUTOR

Es la facultad exclusiva que tiene el creador intelectual para explotar temporalmente, por sí o por terceros, las obras de su autoría, y en la de ser reconocido siempre como autor de tales obras, con todas las prerrogativas inherentes a dicho reconocimiento, clasificando a los derechos en dos sectores.

El derecho de autor reconoce al creador intelectual la facultad exclusiva de explotar temporalmente sus obras y ser reconocido como su autor (Ley Federal del Derecho de Autor [LFDA], 2023). Se divide en:

- *Derecho patrimonial*: Faculta la explotación exclusiva de la obra (LFDA, art. 24)
- *Derecho moral*: Considerado inalienable, imprescriptible e irrenunciable (LFDA, art. 18)

La protección dura la vida del autor más 100 años después de su muerte (LFDA, art. 29).

SECRETO INDUSTRIAL

El sistema judicial de cada país establece los requisitos para proteger el secreto industrial. Esta protección está prevista en el acuerdo TRIPS, con el título de “Protección de información no divulgada”, artículo 39 de TRIPS. Se consideran algunos factores para este rubro:

El grado con la que la información es conocida fuera de la empresa.

El grado en que la información es conocida por los empleados y demás personas que tienen que ver en los negocios del dueño del secreto industrial.

El grado en el que se hayan tomado las medidas necesarias para proteger el secreto industrial.

El valor que tiene la información para el propietario y para todos sus competidores.

La cantidad de dinero que el dueño del secreto industrial ha invertido para el desarrollo del mismo.

El esfuerzo que personas ajenas necesitarían aplicar para poder reproducir o adquirir la información, mediante ingeniería inversa.

Marco Nacional

El marco regulatorio nacional de la propiedad intelectual lo constituyen los siguientes ordenamientos:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En la fracción X del artículo 28 se reconocen los derechos Intelectuales de los autores e inventores.

El artículo 27 reconoce la propiedad privada, derecho fundamental de cualquier gobernado que le permite apropiarse de las obras por él creadas.

Ley de la Propiedad Industrial

Ésta crea al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, y regula lo relativo a patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, circuitos integrados, secretos industriales, marcas, nombres comerciales, avisos comerciales, denominaciones de origen, actividades que constituyen infracciones y delitos, así como las reglas especiales de procedimiento para hacer efectivos los derechos establecidos en esta ley.

Ley Federal del Derecho de Autor

Regula los derechos personales y patrimoniales de los autores de obras literarias o artísticas, y establece excepciones a estos derechos de uso exclusivo. Regula derechos y obligaciones de los titulares de los derechos conexos y crea las Reservas de Derechos, institución jurídica única en el mundo que sirve para proteger los nombres artísticos, la denominación de las publicaciones periódicas,

entre otros rubros. Establece sanciones para las actividades que constituyan infracciones.

Ley Federal de Variedades Vegetales

Regula todo lo relacionado con el sistema de obtención de mejoras de vegetales.

Ley Federal de Procedimiento Administrativo

Esta ley tiene relación con el sistema de propiedad intelectual. En cualquier procedimiento constitutivo o declarativo de derechos, o en los de carácter contencioso, establece medios de defensa en contra de las resoluciones de las autoridades que administran el sistema de propiedad intelectual.

Código Penal Federal

Regula lo referente a delitos en materia de derechos de autor y derechos conexos.

Marco Internacional

El marco regulatorio internacional en materia de propiedad industrial es:

Convenio de París. Establece los principios y acuerdos de protección de la propiedad industrial.

Arreglo de Estrasburgo. Relativo a la clasificación internacional de patentes.

Arreglo de Locarno. Regula lo referente en materia de dibujos industriales y modelos industriales.

Tratado sobre la Propiedad Intelectual sobre los Circuitos Integrados.

Tratado sobre el Derecho de Marcas y su reglamento.

Arreglo de Madrid y su protocolo. Relativo al registro internacional de marcas.

Arreglo de Niza. Relativo a la clasificación internacional de productos y servicios para el registro de marcas.

El marco regulatorio internacional en materia de derechos de autor es:

Convenio de Berna. Establece los principios y acuerdos de protección de los derechos de autor.

Tratado de la OMPI sobre Derechos de Autor.

Contiene las declaraciones concertadas relativas al Tratado adoptadas por la Conferencia Diplomática Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Convenio de Roma.

Relativo a la protección de los artistas intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y los organismos de radiodifusión.

Convención Interamericana sobre el Derecho de Autor en Obras Literarias, Científicas y Artísticas.

Convenio para la Protección de los Productores de Fonogramas contra la Reproducción no Autorizada de sus Fonogramas.

Convenio sobre la Distribución de Señales Portadoras de Programas Transmitidos por Satélite.

Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas.

Tratado sobre el Registro de Obras Audiovisuales.

Tratado de Nairobi sobre la Protección del Símbolo Olímpico.

4.2.3 Signos distintivos y diseños industriales empresariales.

Las marcas constituyen medios fundamentales utilizados por productores, distribuidores y prestadores de servicios para identificar sus productos y servicios en el mercado. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2023), las marcas representan "la esencia de la competencia porque hacen posible la elección entre la cada vez más incrementada gama de productos congéneres" (p. 45). Estas permiten a las empresas diferenciar sus productos en estructuras de mercado modernas caracterizadas por la proliferación de ofertas similares.

La protección de marcas ofrece múltiples ventajas estratégicas (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2023):

- Garantizan la distinción del producto por parte de los consumidores
- Facilitan la diferenciación competitiva de productos

- Funcionan como instrumentos de comercialización que proyectan imagen y reputación corporativa
- Pueden ser objeto de licencias y generar ingresos por regalías
- Son útiles para la obtención de financiamiento
- Incentivan la inversión en mantenimiento y mejora de la calidad

Un diseño añade valor al producto, lo hace más atractivo y llamativo a los clientes y puede incluso convertirse en el principal motivo de compra del producto. Por lo tanto, la protección de los diseños valiosos suele ser una parte fundamental de la estrategia comercial de cualquier diseñador o fabricante.

Al proteger un diseño industrial mediante su registro en una oficina de Propiedad Industrial (PI) de ámbito nacional o regional, el titular obtiene los derechos exclusivos de impedir su reproducción o imitación no autorizada por parte de terceros. Se trata de una práctica que responde a la lógica empresarial, pues mejora la competitividad de una empresa y suele aportar ganancias adicionales mediante una o varias de las formas que se indican a continuación:

- Al registrar un diseño se adquiere el derecho de impedir su reproducción o imitación por parte de la competencia, con lo que se fortalece la posición competitiva.

- El registro de un diseño valioso contribuye a obtener un mejor rendimiento del capital invertido en crear y comercializar el producto y, por lo tanto, supone una mejora de los beneficios.
- Los diseños industriales son activos empresariales que pueden incrementar el valor comercial de una empresa y sus productos. Cuanto más éxito tiene un diseño, mayor es su valor comercial para la empresa.
- Un diseño protegido puede también cederse (o venderse) a otros mediante la concesión de una licencia y el pago de una cantidad determinada, modo que permite acceder a mercados inabordables de otra manera.
- El registro de los diseños industriales fomenta la competencia leal y las prácticas comerciales honradas, lo que, a su vez, promueve la producción de una amplia diversidad de productos atractivos por su forma.

Las marcas:

- Garantiza la distinción del producto por parte de los consumidores.
- Las empresas pueden diferenciar sus productos.

- Fungen como instrumento de comercialización a la vez que proyectan la imagen y reputación de una empresa.
- Pueden ser objeto de concesión de licencias y proporcionar ingresos por medio de regalías.
- Útiles para la obtención de financiamientos.
- Incitan a las empresas en invertir en el mantenimiento y la mejora de la calidad del producto.

Un diseño industrial le añade valor al producto y al mismo tiempo lo convierte en algo llamativo y que atrae a los clientes; muchas veces puede ser el motivo principal de compra del producto.

Al registrar el diseño industrial ante una oficina de Propiedad Industrial, el titular obtiene los derechos exclusivos de impedir su reproducción o imitación no autorizada. Esta práctica otorga también beneficios empresariales como mejorar la competitividad da ganancias adicionales como:

- Rendimiento del capital invertido en crear y comercializar el producto.

- Los diseños industriales aumentan el valor comercial de una empresa y sus productos. Mientras más éxito tenga un diseño, mayor será su valor comercial para la empresa.
- Al tener productos cuyo diseño industrial está registrado favorece a la competencia leal y prácticas comerciales honradas.

Razones para proteger dibujos y diseños industriales.

La protección de diseños industriales se justifica por múltiples consideraciones estratégicas:

- Prevención de copias no autorizadas
- Cumplimiento de políticas empresariales
- Fortalecimiento del prestigio corporativo
- Prevención de plagio
- Obtención de ventajas competitivas

Beneficios al patentar invenciones.

La protección mediante patentes ofrece significativas ventajas estratégicas (Ley de la Propiedad Industrial [LPI], 2020):

- Posición de mercado: Establecimiento de ventajas competitivas sólidas mediante la eliminación de competencia de imitadores
- Rentabilidad de inversiones: Mejor rendimiento de las inversiones en investigación y desarrollo
- Generación de ingresos: Obtención de ingresos adicionales mediante concesión de licencias
- Expansión comercial: Acceso a nuevos mercados mediante estrategias de licenciamiento
- Imagen corporativa: Proyección de una imagen innovadora ante el público

ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 4

Video recomendado: https://www.youtube.com/watch?v=zyRWxwb_sUE

Objetivo: Observar atentamente el video y al final llevar a cabo un debate sobre el tema tratado.

4.2.4 Necesidad de inhibir prácticas de comercio ilícitas.

Para que una práctica comercial pueda ser calificada como desleal debe constituir un caso evidente de abuso de posición dominante, engaño o fraude a los consumidores, o atentado contra la dignidad o derechos fundamentales de las personas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021). Como todo acto regulado, las prácticas comerciales se rigen por normas específicas que establecen responsabilidades y deberes para los agentes económicos.

Las prácticas de comercio ilícitas comprenden aquellos actos mediante los cuales diferentes negocios buscan obtener ventajas competitivas indebidas sobre sus competidores. Según la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO, 2023), durante estas prácticas "el perjudicado directamente es el consumidor" (p. 15), constituyendo la competencia sana el antónimo perfecto de estas conductas ilícitas.

La economía se ve afectada positivamente cuando la competencia se realiza dentro de los marcos legales permitidos. La OCDE (2021) sostiene que "la competencia lleva a que, en último término, sólo supervivan los productos que son capaces de producir los bienes y servicios que necesitan los consumidores en las mejores condiciones" (p. 78), refiriéndose específicamente a la mejor calidad al más bajo precio.

Toda actuación competitiva, ya sea de naturaleza publicitaria o de cualquier otro tipo, que tenga por objeto:

- Dar a conocer a consumidores potenciales la aparición de productos nuevos.
- Presentar productos análogos a los existentes, pero con mejor calidad o menor coste.
- Facilitar la adquisición de bienes y servicios.

Debe ser considerada como competencia leal. Por el contrario, constituye competencia desleal cualquier práctica que no se ajuste a estos parámetros de transparencia y mejora genuina de la oferta comercial (PROFECO, 2023).

ACTIVIDAD PRÁCTICA 2 UNIDAD 4

Investiga acerca de un caso donde se haya visto alguna situación relacionada con una competencia desleal. Debate en forma grupal tu investigación.

En México el IMPI es el encargado de contrarrestar estas malas prácticas de comercio. El delito es perseguido de oficio y se sanciona con multas que van de los 100 a los 10, 000 días de salario mínimo vigente en la Ciudad de México y con prisión de dos a seis años de condena en México.

4.2.5. Aplicación del proceso administrativo de registro de marcas y patentes.

Patentes

Es posible registrar bajo la figura de patente una invención, definida como "toda creación humana que transforma la materia o la energía, para el aprovechamiento del hombre y satisfacer sus necesidades" (Ley de la Propiedad Industrial [LPI], 2020, art. 15). Son patentables las invenciones que cumplen con los requisitos de patentabilidad: novedad, actividad inventiva y aplicación industrial. La protección mediante patente se otorga para productos y procesos (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2023).

Diseños Industriales

Son registrables bajo la figura de diseño industrial los dibujos industriales, entendidos como "combinación de figuras, líneas o colores que incorporen a un producto industrial con fines de ornamentación y que le den un aspecto peculiar y propio" (LPI, 2020, art. 32), y los modelos industriales, definidos como "toda forma tridimensional que sirva de tipo o patrón para la fabricación de un producto industrial, que le dé apariencia especial en cuanto no implique un efecto técnico" (LPI, 2020, art. 33). Son registrables los diseños industriales que sean nuevos y tengan aplicación industrial.

Modelos de Utilidad

Son registrables bajo la figura de modelo de utilidad "los objetos, utensilios, aparatos o herramientas que, como resultado de una modificación en su disposición, configuración, estructura o forma, presenten una función diferente respecto de las partes que lo integran o ventajas en cuanto a su utilidad" (LPI, 2020, art. 29). Son registrables los modelos de utilidad que sean nuevos y tengan aplicación industrial.

Duración del Registro

El registro de diseños industriales tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de presentación de la solicitud y puede renovarse por periodos iguales (LPI, 2020, art. 36). El titular puede otorgar licencias, franquicias, ceder sus derechos o gravarlos.

Proceso de Registro de Marcas

El proceso de registro de marcas ante el IMPI comprende las siguientes etapas (IMPI, 2023):

Búsqueda Fonética: Verificación de la existencia de signos distintivos similares ya registrados o en trámite que puedan constituir impedimento legal.

Presentación de Solicitud: Presentación formal de la solicitud de registro, obteniendo un número de expediente para referencia interna.

Examen de Forma: Evaluación por parte de un examinador del cumplimiento de requisitos formales establecidos en la LPI. En caso de requerimientos pendientes, se otorga un plazo de cuatro meses sin prórroga para su cumplimiento.

Examen de Fondo: Verificación de que los elementos gráficos, fonéticos e ideológicos de la marca no invadan derechos de terceros ni incurran en causales de negativa establecidas en el artículo 90 de la LPI.

Notificación de Objeciones: En caso de objeciones derivadas del examen de fondo, se otorga un plazo de cuatro meses sin prórroga para su contestación.

Concesión del Registro: Si se desestiman los impedimentos legales, se concede el Título de Registro de Marca con vigencia de diez años renovables.

Negativa de Registro: En caso de no desestimarse los impedimentos, se notifica la negativa, teniendo el interesado opción a interponer recurso de revisión (15 días) o iniciar juicio de nulidad (45 días).

UNIDAD V

***“La creatividad es pensar en
nuevas ideas, la innovación es
hacer cosas nuevas.***

Theodore Levit”.

Unidad 5 Simuladores

5.1 Introducción a la simulación de negocios.

Los simuladores de negocios son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje, dado que permiten establecer un ambiente virtual de negocios a fin que los estudiantes tengan la oportunidad de participar, a través de un conjunto de decisiones, en el proceso de dirección de una empresa o de un área específica de la misma.

5.2 Definición y aplicaciones

En general, se puede decir que los simuladores de negocios son modelos que se construyen a partir de especificar un número de variables relevantes internas y también externas, las cuales deben permitir simular la operación de una empresa en un contexto cambiante y de competencia con otras compañías similares.

Dado el enfoque que tienen los simuladores, estos pueden ser clasificados como:

- a. **Generales:** Cuando se orientan a mostrar el uso de las estrategias a nivel de negocios y las principales decisiones que deberá tomar la dirección general de una empresa.

- b. **Específicos:** Se enfocan a simular las actividades de un área específica de una empresa, como marketing, finanzas y producción. Los beneficios de los simuladores de negocios es que ofrecen a los estudiantes y a los empresarios una innovadora forma de: Perfeccionar sus habilidades, aplicar conceptos estratégicos, y evaluar estrategias en un entorno competitivo actual

El uso de simuladores de negocios, cada vez más extendido mundialmente tanto en la enseñanza académica como en la capacitación empresarial, tiene como objetivo cubrir la brecha entre teoría y práctica que se daba en la educación tradicional. Asimismo, el uso de simuladores de negocios constituye una actividad esencialmente grupal, ya que cada equipo de alumnos se encuentra al frente de una empresa que compite con las demás empresas del curso, conformando así un mercado. De esta manera, además del aprendizaje de las herramientas llamadas duras (matemática financiera, contabilidad y manejo de inventarios), los alumnos también adquieren capacidades blandas, también fundamentales para la práctica empresarial, como son la negociación y el manejo de relaciones interpersonales

5.3 Aplicación de un modelo de simulación de negocios.

Un modelo de negocios describe los fundamentos de como una organización crea, desarrolla y captura valor. Se estudiará el modelo de negocios CANVAS, el cual está constituido por 9 bloques estructurados como sigue:

1.-El bloque de clientes. Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar y servir. Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos de la mejor forma es posible agruparlos en distintos segmentos, comportamientos comunes, o algún otro atributo. Una organización debe realizar un análisis sobre cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas.

2.- La propuesta de valor describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva o disruptiva. Otras, similares a las existentes, pero con nuevos atributos.

3.-Los Canales describen la forma en que una compañía comunica y llega hasta sus clientes para poder entregar su propuesta de valor diversificando los canales de distribución en dos segmentos propios o de los socios claves y 5 fases.

Información

Evaluación

Compra

Entrega

Postventa

Los canales de comunicación, distribución y ventas son la interface con los clientes. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

4.- El bloque de relación con clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece para atraer, retener y vender más. Las relaciones pueden ser personalizadas o automatizada. Las relaciones pueden verse motivadas por adquirir nuevos clientes, incremento de ventas o retener clientes.

5.- El flujo de ingresos representa la caja que una empresa genera. La compañía deberá preguntarse por qué propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar. Posterior a la pregunta, se detectan los diferentes flujos de ingreso.

Subscripciones y derechos de uso

Licencias

Subastas y remates

Publicidad

Venta de datos

Intermediación

Freemium

6.- Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Según Business Model Generation, “Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios. Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios”.

Físicos, activos instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, Sistemas y redes de distribución.

Intelectual, se trata de marcas, propiedad intelectual, patentes, derechos de autor y bases de datos de clientes.

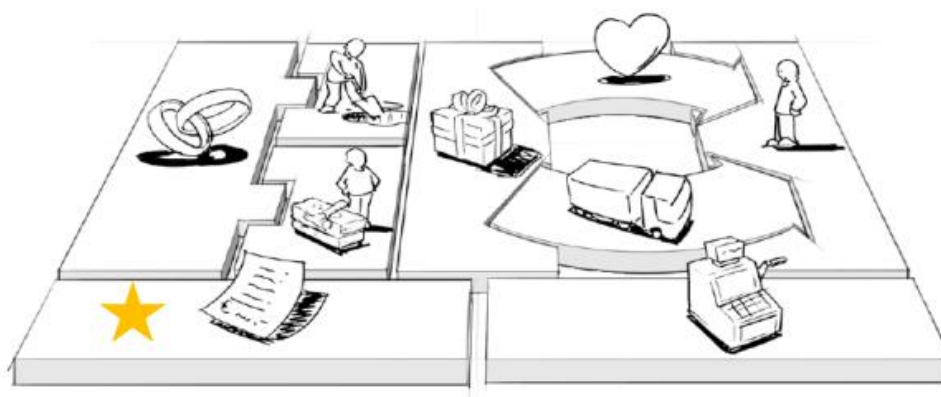
Humano, hay modelos de negocios donde el factor humano es como es el caso de industrias creativas e intensivas en conocimiento.

Financiero, garantías financieras como efectivo, líneas de crédito o incluso, opciones de acciones para mantener empleados clave.

7.-Las actividades clave describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios sea funcional. Son actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones y generar ingresos; y es necesario preguntarse: ¿Qué actividades requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestra relación con el cliente? ¿Nuestros ingresos? ¿Se está fabricando algo?

8.- La red de “partners” describe las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Pueden ser generadas alianzas estratégicas entre no competidores, con proveedores, con competidores, etc. Según sea requerido.

9.- La estructura de costos. Describe los costos que debemos incurrir para operar el modelo de negocios. Son descritos los costos con mayor relevancia que se deberán solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Cuando se habla de crear y entregar valor, el mantener una relación con los clientes, generar ingresos, por mencionar algunas; llevan un costo asociado.



Fuente: Business Model Generation

Con estos 9 bloques ya estructurados obtenemos el Lienzo CANVAS para modelo de negocios:

Figura 10. Bloques modelo CANVAS

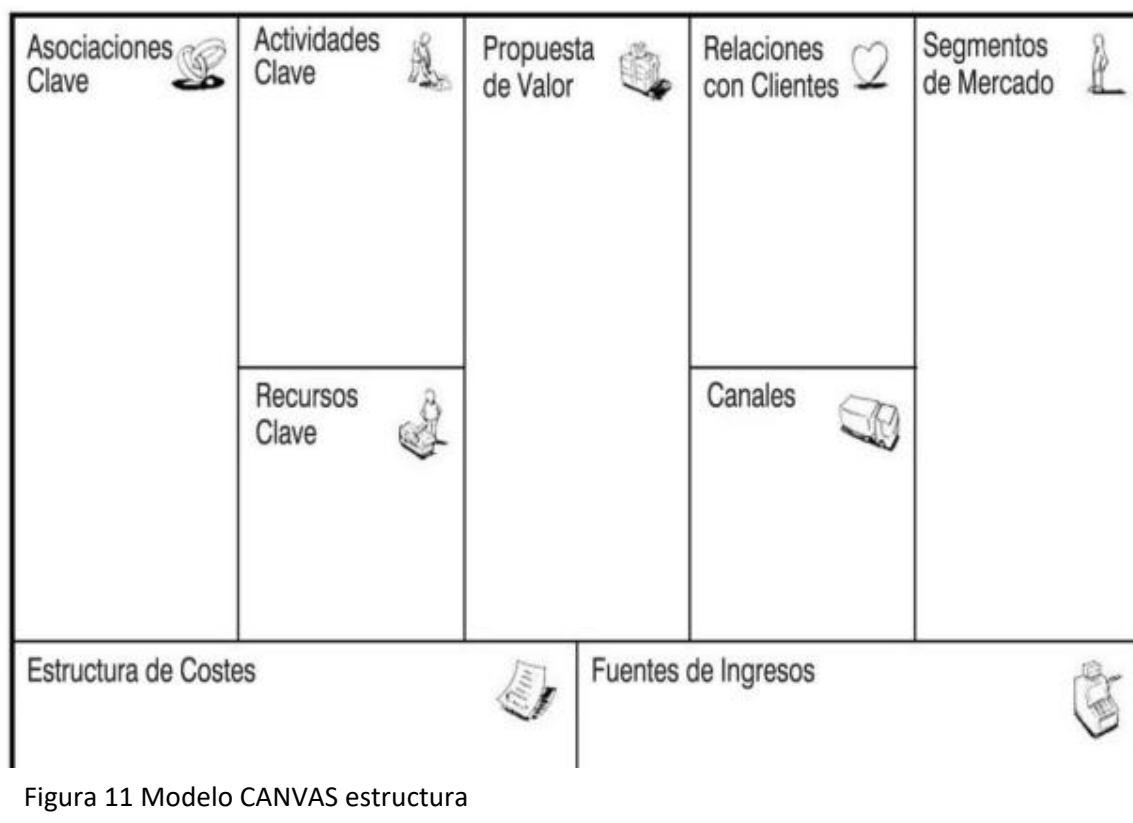


Figura 11 Modelo CANVAS estructura

Las ideas para crear un modelo de negocios innovador pueden partir desde cualquiera de los 9 bloques. Sin embargo, la forma más utilizada es cuando se

parte del bloque del cliente hacia los demás. Tal como lo muestra el esquema siguiente:

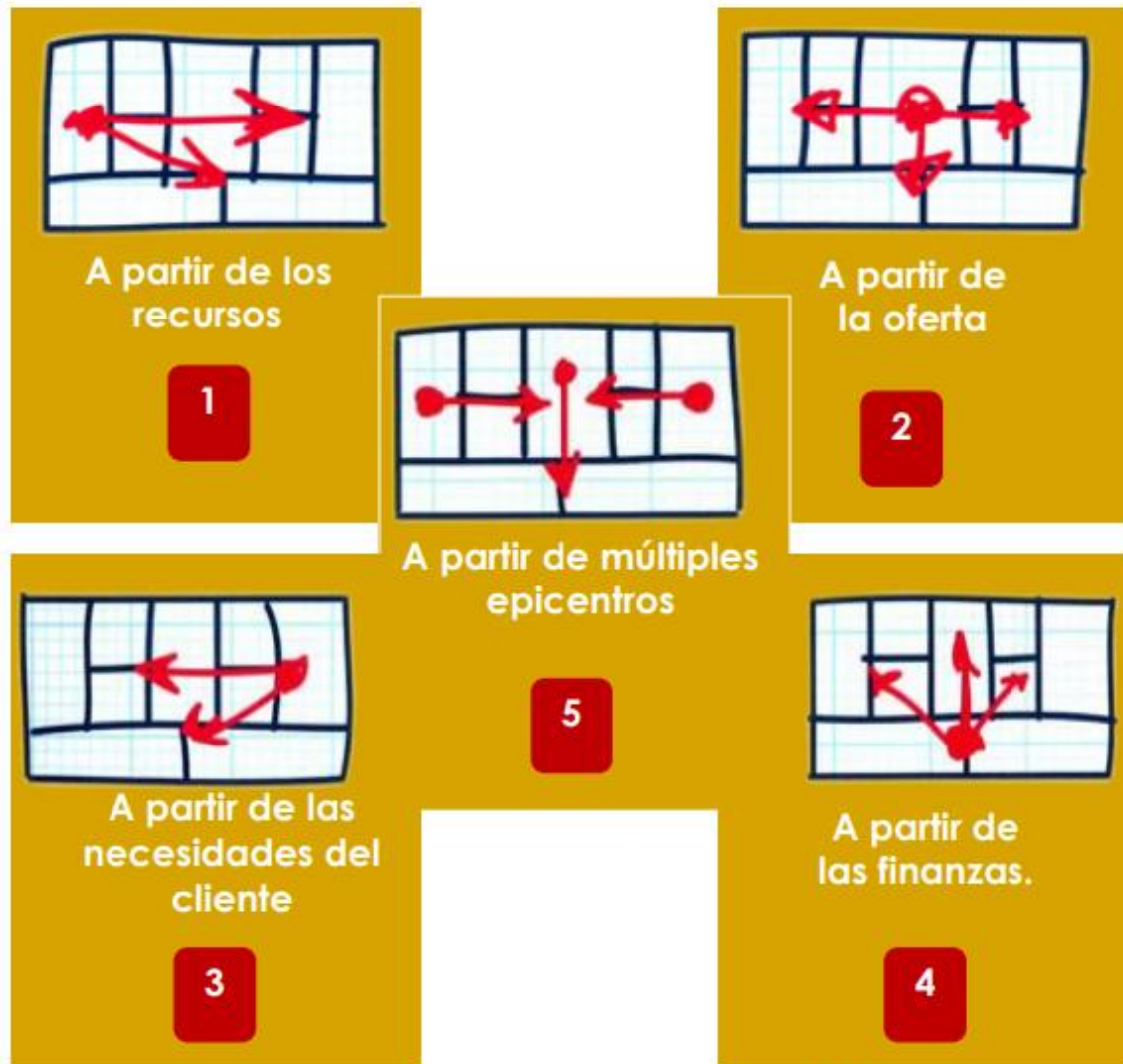


Figura 12 Modelo de bloques

5.4 interpretación de resultados

ACTIVIDAD PRÁCTICA 1 UNIDAD 5

Video recomendado: <https://www.youtube.com/watch?v=HzWNBwrPfGI>

Objetivo: Observar con atención el modelo de negocio de UBER. Al terminar,

lleva a cabo la interpretación de los datos ejemplificados en el video y los resultados del análisis hecho. Comenta en equipo para intercambiar puntos distintos de análisis.

Referencias

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., & Calabretta, G. (2019). The complex journey of customer experience: From customer to experience. In B. Edvardsson & B. Tronvoll (Eds.), *The Palgrave handbook of service management* (pp. 771–797). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98512-1_34
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Butterworth-Heinemann.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win* (2nd ed.). K&S Ranch.
- Borden, N. H., & Borden, M. E. (2019). The use of the Phillips 66 technique in marketing education. *Journal of Marketing Education*, 41(3), 234–245. <https://doi.org/10.1177/0273475319857431>
- Bower, G. H., & Hilgard, E. R. (1981). *Theories of learning* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Crawford, R. P. (1954). *The techniques of creative thinking*. Hawthorn Books.
- De Bono, E. (1970). *Lateral thinking: Creativity step by step*. Harper & Row.
- Delbecq, A. L., & Van de Ven, A. H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 466–492. <https://doi.org/10.1177/002188637100700404>
- Dolan, S L, García, S., & Richley, B (2006) *La Gestión por valores*. Mc Graw Hill.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). *The innovator's DNA*. Harvard Business Press.
- Eberle, B. (2008). *Scamper: Creative games and activities for imagination development*. Prufrock Press.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

- Eysenck, M. W., & Keane, M. T. (2020). *Cognitive psychology: A student's handbook* (8th ed.). Psychology Press.
- García del Junco, J, Martínez F.J., & Rondan, F.J. (2012). Una investigación empírica sobre la relación entre la gestión por valores y los resultados empresariales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 15(1), 35-44. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2001.04.002>
- Geschka, H. (1979). Introduction and use of idea-generating methods. *R&D Management*, 9(3), 131–136. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1979.tb00617.x>
- Geschka, H., Schaudé, G. R., & Schlicksupp, H. (1973). Modern techniques for solving problems. *Chemical Engineering*, 80(18), 91–97.
- Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. Cambridge University Press.
- Gordon, W. J. J. (1961). *Synectics: The development of creative capacity*. Harper & Row.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.
- Gutiérrez, R., & Reyes, M. (2022). *Ética y valores en el mundo contemporáneo*. Fondo de Cultura Económica. ?? (Referencia inferida del contexto; necesita verificación)
- Hernández, L. (2021). *La persona humana: Una aproximación multidimensional*. Editorial Porrúa. ?? (Referencia inferida del contexto; necesita verificación)
- Hume, D. (2007). *A treatise of human nature*. Oxford University Press. (Obra original publicada en 1739).
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). (2023). *Ley de la Propiedad Industrial*. <https://www.gob.mx/impi>
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 38(2), 75–101. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2004.tb01234.x>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Kao, J. J. (1989). *Entrepreneurship, creativity & organization: Text, cases and readings*. Prentice Hall.
- Kennedy, D. (2016). *The serendipity mindset: The art and science of creating good luck*. Riverhead Books.
- Ley Federal del Derecho de Autor. (2023, 27 de julio). *Diario Oficial de la Federación (DOF)*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFDA.pdf>
- Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69(3), 220–232. <https://doi.org/10.1037/h0048850>
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques* (2nd ed.). Ten Speed Press.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (1967). *Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. <https://www.wipo.int/treaties/es/convention/>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Charles Scribner's Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Paulus, P. B., & Brown, V. R. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social-motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 248–265. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00006.x>
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). (2023). *Ley Federal de Protección al Consumidor*. <https://www.gob.mx/profeco/documentos/ley-federal-de-proteccion-al-consumidor>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Robinson, K. (2011). *Out of our minds: Learning to be creative* (2nd ed.). Capstone.
- Rodríguez, P., Martínez, A., & González, C. (2019). Una visión holística del ser humano en la educación contemporánea. Editorial Universitaria. ?? (Referencia inferida del contexto; necesita verificación)
- Rohrbach, B. (1969). Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. *Absatzwirtschaft*, 12(19), 73-75.
- Runco, M. A. (2010). Divergent thinking, creativity, and ideation. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 413–446). Cambridge University Press.
- Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent thinking as an indicator of creative potential. *Creativity Research Journal*, 24(1), 66–75. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652929>
- Sánchez Almagro, J. (2003). *Análisis del comportamiento del emprendedor y de la pequeña y mediana empresa* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4077/>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Silva, J. (2023). *La dimensión estética en la formación integral*. Editorial Ficticia.?? (Referencia inferida del contexto; necesita verificación)
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677–688. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.7.677>
- VanGundy, A. B. (1988). *Techniques of structured problem solving* (2nd ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Vargas, C. (2019). *Desarrollo del potencial intelectual*. McGraw-Hill Interamericana.?? (Referencia inferida del contexto; necesita verificación)

Zwicky, F. (1969). Discovery, invention, research through the morphological approach. Macmillan

ANEXOS

- [**EXAMEN UNIDAD I**](#)
- [**PRESENTACIÓN UNIDAD I**](#)

-
- EXAMEN UNIDAD II
- PRESENTACIÓN UNIDAD II
-
- EXAMEN UNIDAD III
- PRESENTACIÓN UNIDAD III
-
- EXAMEN UNIDAD IV
- PRESENTACIÓN UNIDAD IV
-
- EXAMEN UNIDAD V
- PRESENTACIÓN UNIDAD V
-
- INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA
- CARTA DE RECONOCIMIENTO