

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

EL EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN

Alvaro Rivera Santin



Instituto Tecnológico de Chetumal

Esta es una obra protegida y realizada bajo relación contractual según la Ley Federal del Derecho de Autor de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 84, del Título IV, Capítulo I: “Cuando se trate de una obra realizada como consecuencia de una relación laboral establecida a través de un contrato individual de trabajo que conste por escrito, a falta de pacto en contrario, se presumirá que los derechos patrimoniales se dividen por partes iguales entre empleador y empleado.”

Chetumal, Quintana Roo, México Noviembre 6 de 2017.

Puesto que su finalidad es
crear clientela, un negocio
tiene dos —y solamente
dos— funciones:
comercializar e innovar. La
comercialización y la
innovación producen
resultados; todo lo demás
son costes.

Peter F. Drucker

*A Zoyla Santin,
mi madre.*

PREFACIO

Este trabajo surge a partir de la inquietud de escribir un texto sobre dos temas de actualidad: el Emprendedor, y la Innovación. En el desarrollo del mismo iremos develando y analizando la relación que puede existir o no entre estos dos términos. Es muy importante para el lector conocer primeramente que *“emprender no es ni una ciencia ni un arte, es una práctica.”*¹

Se han vertido ríos de tinta sobre el tema, sin embargo este libro pretende ser diferente a otros al brindar al estudiante de educación superior un primer acercamiento a la innovación y al emprendedor, desde un punto de vista, de una carrera y una disciplina. Se entenderá también a la innovación como una tarea sistematizada.

El texto está concebido para que estimule la curiosidad en las prácticas de innovación de empresas grandes y pequeñas, buscando oportunidades, y para que sensibilice al lector en la importancia de las mismas.

¹ DRUCKER, Peter F. *La Innovación y el Empresariado Innovador: La Práctica y los Principios*, Edhasa, Primera edición, Barcelona, España, 1986.

El crecimiento económico proyectado en los últimos sexenios no ha podido cubrir la demanda nacional de empleo, es por ello que se apuesta cada vez más a los medianos, pequeños y microempresarios, que sólo podrán tener éxito en el mercado mediante la innovación, que tiene que ir acompañada de un conocimiento previo del entorno y sus necesidades.

Existe una idea equívoca de que la innovación únicamente la hacen las empresas grandes, no las pequeñas. El éxito en innovación de una empresa consistirá primeramente en preparar a sus clientes para proporcionar su producto o servicio, y retribuirles en forma adecuada.

La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cuál explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades, para hacer innovaciones exitosas y deben conocer y aplicar principios para producir innovación transcendental.

El libro proporciona una cobertura completa del tema, con énfasis temáticos en los problemas de generación y estrategias de ideas de negocio innovadoras.

El texto se divide en cinco partes. El primer capítulo, presenta al lector las dimensiones del ser humano con todas sus características

de vocación, de emprendedor y el modelo de administración por valores. El significado de la conciencia social y la forma en que se adquiere se estudia en la primera parte del texto. Este aspecto constituye las bases del emprendedor innovador.

Los capítulos 2 y 3 tratan sobre la tarea de la búsqueda de ideas innovadoras, enfoques y técnicas para desarrollarlas. Presenta un amplio panorama de las más utilizadas como: la búsqueda de analogías, lluvia de ideas, sinéctica y análisis 635, por ejemplo.

En el capítulo 4 se relaciona ampliamente la Propiedad Intelectual. La importancia de proteger una idea innovadora, cómo identificarla, los marcos legales nacionales e internacionales, la necesidad de inhibir prácticas de comercio ilícitas y la aplicación del registro de marcas y patentes.

El capítulo 5, es una introducción teórica y breve sobre los simuladores de negocios. Sin duda herramientas para mejorar las habilidades adquiridas para crear o gestionar una empresa de manera rentable en un entorno competitivo. Gracias a estos simuladores de negocios se podrá comprender el proceso completo de creación de una empresa, desde la concepción de la idea hasta que se compite en el mercado.

El uso de internet como una herramienta del emprendedor se resalta a lo largo del texto. Se proporciona la dirección web en todas las ocasiones en las que se usan datos en el texto que provienen de una fuente en internet, así como preguntas al final de los capítulos.

Se utilizan ejemplos actuales, concisos, en ocasiones humorísticos, pero siempre pertinentes a fin de estimular el interés y entender mejor las ideas, conceptos y estrategias presentados, los cuales sirvieron para resaltar la importancia y la singularidad de la temática del contenido.

Los cuadros “Innovación sin fronteras”, contienen 10 incidentes que ofrecen ejemplos de innovación y, al mismo tiempo ilustran conceptos que se presentan en el texto. Reflejan aspectos de éxito empresarial, y se pueden usar para ilustrar situaciones de la vida real y como un punto de partida para las discusiones en clase. Están seleccionados con el fin de ser únicos, humorísticos y de interés general para el lector.

Un agradecimiento muy especial por la ayuda de muchos estudiantes y profesores del Instituto Tecnológico de Chetumal que compartieron opiniones, comentarios y sugerencias para la realización de este libro realizado en año sabático.

CONTENIDO BREVE

Parte Uno

Dimensiones del Ser Humano

- 1 Dimensiones del ser humano 7
- 2 El perfil del emprendedor, características 17
- 3 El modelo de administración por valores 26

Parte Dos

Enfoques y técnicas para desarrollar habilidades emprendedoras y creativas

- 1 Enfoques para establecer un clima creativo y fomentar la creatividad 31
- 2 Técnicas para desarrollar el pensamiento creativo 33

Parte tres

Técnicas para generar equipos creativos

- 1 Análisis morfológico 56
- 2 Método 635 58
- 3 Solución creativa de problemas en grupo 60

Parte Cuatro

El emprendedor como generador de ideas de inversión

- 1 Portafolio de ideas emprendedoras 72
- 2 Propiedad Intelectual 73

Parte Cinco

Simuladores

- 1 Introducción a la simulación de negocios 106
- 2 Definiciones y aplicaciones 107
- 3 Aplicación de un modelo de simulación de negocios 111
- 4 Interpretación de resultados 115

FIGURAS: Propiedad Intelectual 74

CASOS

- 1 ¿Qué tienen en común las hamburguesas de mamá y las de una franquicia famosa? 21
- 2 ¿El secreto es llegar primero? 28
- 3 ¿Elaborando un vino de miel? 33
- 4 En bicicleta y sin esfuerzo 52
- 5 Un anillo de esperanza 60
- 6 ¿Papel mineral? 69
- 7 ¿Y la señora de las tortillas? Pregúntele a Rodríguez, Romero y Celorio 89
- 8 La píldora, la revolución de los 50s 103
- 9 ¿Luz a través de las paredes? 109
- 10 ¡Una nueva bomba atómica! 117

Capítulo 1 Dimensiones del Ser Humano

DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Dimensión estética, intelectual y ética.
- La Creatividad
- El Emprendedor
- El perfil del emprendedor.
- Características del emprendedor.
- Aplicaciones de pruebas diagnósticas.
- Test de autodiagnóstico del emprendedor.
- Test del emprendedor.
- El modelo de administración por valores.
- Actos de la vida.
- Proceso

El término *entrepreneur*² fue acuñado por el economista francés Jean Baptiste Say en los años de la Revolución Industrial, llamaba así a una persona o grupo que inicia una pequeña empresa. No debemos confundir o llamar *entrepreneur* a alguien que abre una pequeña tienda de abarrotes o un restaurante únicamente porque hay negocios similares en el área donde se está estableciendo, para que pueda ser diferente, innovador y recibir este nombre, debe crear una nueva forma de satisfacción o una nueva demanda en el consumidor. De no ser así, tendrá pocas posibilidades de éxito aunque represente una nueva aventura comercial.

DIMENSIONES DEL SER HUMANO Todo aquel que desee desarrollar un espíritu emprendedor ético, deberá comenzar por comprender cuál es el “**ser**” y el “**deber ser**” del hombre ante su sociedad y el nuevo del milenio.

En esta sección abundaremos de manera especial sobre las dimensiones del ser humano.

² Definiremos a *entrepreneur* como un emprendedor. En la actualidad se está utilizando este término cada vez más, sobre todo en el ámbito del mercadeo, y se usa para referirse una persona creativa que tiene o posee grandes y excelentes niveles de visión y de acción, este personaje orientado al área del mercadeo, una persona que puede desenvolverse y aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado, entorno en el que se necesita una gran capacidad de análisis, creatividad, la capacidad de ver negocios e implementar nuevas y buenas ideas.

Desde los pensadores griegos hasta los contemporáneos, la noción del ser humano que ha permanecido a lo largo de toda la civilización occidental, es la definición del hombre como un animal racional, que se desarrolló y precisó con el concepto de **PERSONA**.

Encontraremos primeramente dos dimensiones esenciales³ de la persona:

- Individual
- Social.

La persona es una sustancia individual de naturaleza racional, más la capacidad del libre albedrío. La individualidad de la persona es la raíz de la responsabilidad de los actos de cada quien, las acciones pertenecen a los sujetos concretos; de ellos depende el funcionamiento de las asociaciones o instituciones.

La persona como sujeto de operaciones es insustituible. La despersonalización⁴, que es un intento de

³ La esencia es aquello invariable y permanente que constituye la naturaleza de las cosas. El término proviene del latín *essentia*, que a su vez deriva de un concepto griego. Se trata de una noción que hace referencia a lo característico y más importante de una cosa. La esencia es lo que hace que un ser o un objeto sea lo que es.

⁴ Entiéndase *despersonalización* del individuo como víctima de las culturas de la seducción (Patricia Cifre Wibrow) por medio de la propaganda y el marketing.

sustitución es un hecho violento y manipulador. Nadie puede ocupar el lugar de nadie. Hay que basar la educación y la cultura en el fundamento del respeto a la otra persona como algo único, si no es así se interfiere directamente en su libertad y espacio vital.

¿Qué es la singularidad en el ser humano?

El término singular, pone un mayor énfasis en la cualidad de irrepetible e insustituible de la persona. La persona singular no es una mera parte individual de un conjunto, eso sería ofensivo. Cada uno de nosotros somos un todo en sí mismos.

La singularidad de los individuos sólo tiene sentido en la relación de éstos con los demás, y esta cualidad social del individuo no es un rasgo, una característica o una virtud más, sino que se trata de la condición misma de su ser personal, su esencia misma. Si no hay relación con el mundo —con los demás— no existo propiamente como persona y tampoco sé quién soy o para qué estoy en el mundo, simplemente no tiene sentido mi labor como individuo ni mis características personales.

Veremos ahora lo que se conoce de manera general como las **Dimensiones del Ser Humano**:

**DIMENSIÓN
ESTÉTICA**

La **Dimensión Estética** es la posibilidad que tiene la persona para interactuar consigo mismo y con el mundo desde su propia sensibilidad permitiéndole apreciar la belleza y expresarla de diferentes maneras.

Se desarrolla en la manera particular como las personas sienten, imaginan, seleccionan, expresan, transforman, reconocen y aprecian su propia presencia, la de los otros, y de los otros en el mundo. También se desarrolla cuando las personas comprenden, cuidan, disfrutan y recrean la naturaleza y la producción cultural, local y universal. Está relacionada con la apreciación de la belleza en la que se reconocen diferentes efectos sensibles que le dan un sentido especial a la vivencia del dolor y del placer.

La producción estética del ser humano busca formas de expresión adecuadas a contenidos específicos de sus vivencias.

La estética de la existencia es la vida tomada como una obra de arte donde la persona es capaz de dar un nuevo significado a sí misma a partir de experiencias que le sean importantes.

Esta dimensión humana se concreta cuando el ser es capaz de desarrollar y expresar creativamente su sensibilidad para apreciar y transformar el entorno.

**DIMENSIÓN
INTELLECTUAL**

Dimensión intelectual es la posibilidad que tiene el ser humano de aprehender conceptualmente la realidad que le rodea formulando teorías e hipótesis sobre la misma, de tal manera que no sólo la puede comprender sino que además interactúa con ella para transformarla.

Se desarrolla cuando se da la interrelación de los siguientes aspectos:

El conocer: entendido como la relación que establece la persona con el mundo y el medio en el cual se halla inmersa permitiéndole distinguir una cosa de las demás e involucrando procesos y estructuras mentales para seleccionar, transformar y generar información y comportamientos.

El conocimiento: entendido como la construcción y representación de la realidad que hace la persona a partir de sus estructuras teóricas, conceptuales y prácticas que le permiten comprender, interpretar, interactuar y dar sentido al mundo que lo rodea. El conocimiento está mediado, además, por el lenguaje.

El aprendizaje: entendido como el resultado de la interacción de la persona con su mundo circundante

que le permite interpretar los datos que le vienen de fuera con sus propias estructuras cognitivas para modificar y adaptar las mismas a toda esta realidad comprendida y aprehendida.

Está relacionada con:

- La manera como se ubica la persona en el mundo que le rodea y las relaciones que establece con el mismo.
- El pensamiento lógico-matemático.
- Las acciones que desarrolla la persona sobre el mundo y que le permiten integrarse a éste.
- La estructura mental que le permite conocer, conocerse y transformar la realidad.

Se concreta, cuando el ser humano es capaz de comprender y aplicar creativamente los saberes en la interacción consigo mismo, los demás y el entorno.

DIMENSIÓN ÉTICA

Dimensión ética es la posibilidad que tiene el ser humano de tomar decisiones autónomas a la luz de principios y valores y de llevarlos a la acción teniendo en cuenta las consecuencias de dichas decisiones para asumirlas con responsabilidad.

Se desarrolla cuando:

- La persona asume reflexivamente los principios y valores que subyacen a las normas que regulan la convivencia en un contexto determinado.
- La persona lleva a la práctica sus decisiones éticas.
- Se da el proceso de desarrollo y maduración de la conciencia, del juicio y de la acción moral.
- Las acciones de las personas son coherentes con su pensamiento (acciones morales).

Está relacionada con:

- La conciencia de los principios o fundamentos que orientan las acciones.
- El proceder en consecuencia con los principios universales éticos.
- El uso de la libertad y el ejercicio de la autonomía.
- Las motivaciones y el ejercicio de la voluntad.

Se concreta cuando se es capaz de tomar decisiones libres, responsables y autónomas.

El ser humano que ha comprendido estas dimensiones está preparado para una actitud abierta ante la realidad, buscando confiadamente una adecuación con ella misma, para así poderla transformar y mejorar, y no pretender que sea la realidad la que se acople a nuestras ideas. Se trata de admirar el espectáculo de la realidad sin pretender manipularla para obtener ganancia. Su objetivo principal: ser creativo.

LA CREATIVIDAD

Entenderemos como creatividad la posibilidad del hombre de aplicar su iniciativa y perfeccionamiento tanto de sí mismo y de los demás, como al desarrollo de la organización social y a la transformación adecuada del mundo.

Por la creatividad el hombre puede solucionar los problemas que se le presentan en su vida, satisfacer correctamente sus necesidades, superar lo rutinario, afrontar con éxito las circunstancias sorprendidas y lograr objetivos personales y sociales.

Crear, inventar o descubrir, son maneras de encontrarse consigo mismo y con el mundo.

EL EMPRENDEDOR

La función de los emprendedores, es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención y/o una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva, o de producir una ya conocida en una forma nueva, abriendo una fuente de abastecimiento de materias primas, o un nuevo mercado reorganizando la empresa, etc.

Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere actitudes que sólo están presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo como la función del emprendedor.

Un emprendedor es una persona con una marcada determinación a enfrentarse a situaciones que conllevan un riesgo. En el ámbito laboral, la palabra emprender significa aprovechar una oportunidad de negocio y organizar los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Al iniciar una nueva empresa se apuesta todo, se tiene la motivación y también cierta incertidumbre ante lo que está por venir, una de las consideraciones más importantes para que un proyecto funcione es el perfil que el emprendedor debe tener. Es clave para diseñar las estrategias que la empresa requiere, además de potenciar sus propias habilidades.

EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

No todo el mundo está capacitado para ser un emprendedor; poner en marcha un proyecto exige unas características personales y profesionales específicas. Ser emprendedor significa, además, tener una motivación y contar con una situación financiera que lo permita. Deberá entenderse que los activos y recursos de la situación no necesariamente provendrán del emprendedor.

A rasgos generales, un emprendedor debería cumplir con las siguientes cualidades:

- Creatividad e innovación
- Claridad de ideas
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas
- Saber priorizar
- Capacidad de comunicar y socializar
- Tenacidad y persistencia

- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias
- Optimismo

Empezar un proyecto requiere un gran sacrificio para la persona que decide liderar una idea o un proyecto. Cultivar la inteligencia emocional y saber qué es ser emprendedor y en qué consiste. Cuando se crea una empresa hay muchas variables que hay que tener en cuenta: hacer un plan de empresa, la gestión de equipos o realizar un buen plan de marketing.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR ¿Qué caracteriza a las personas emprendedoras? ¿Qué comparten todos aquellos que quieren ser emprendedores?

La actitud de las personas emprendedoras de éxito puede detallarse en doce conductas básicas, nos dice la Red Vivero de Empresas⁵.

1. **Pasión.** Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.

⁵ <http://www.viverodeempresas.es/index.php>.

2. **Visión.** Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevará a alcanzar los resultados. Además a partir del establecimiento de las metas, se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.
3. **Capacidad de aprendizaje.** Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día. No estar dispuesto a escuchar y a aprender, es negarse muchas oportunidades. Saben cómo mejorar la formación para estar al día en cada una de las cuestiones que le afectan.
4. **Buscar lograr resultados.** Los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para **lograr objetivos** en un plazo determinado. Es necesario plantear los objetivos correctamente para saber si conseguimos los resultados que esperamos.
5. **Determinación y coraje.** Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. Existen algunos errores de emprendedores que se cometen a menudo. El emprendedor debe anticiparse a las

dificultades, y estar en la capacidad de identificar cuando algo está mal para corregirlo.

6. **Creatividad e innovación.** Como vimos en la página 14, la **creatividad** es el proceso por medio del cual las ideas de negocio son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación. Eso será **innovación**.
7. **Persistencia.** Toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados a la primera.
8. **Sentido de oportunidad.** El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.
9. **Trabajo en equipo.** El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presenta haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía. En el mundo del emprendedor es necesario

saber cómo gestionar los equipos de trabajo para que cada una de las personas dé el máximo rendimiento posible.

10. **Autoestima.** El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.
11. **Asertividad.** No dar rodeos e ir directo al grano para manifestar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás es una característica básica para poder alcanzar los objetivos trazados.
12. **Organización.** Establecer un cronograma de actividades que se programa con la capacidad de recibir ajustes permanentes.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 1.1.

¿Qué tienen en común las hamburguesas de mamá y las de una franquicia famosa?

Las hamburguesas han sido populares en Estados Unidos desde fines del siglo XIX; después de la Segunda Guerra Mundial aparecieron puestos de venta de hamburguesas en las esquinas de las grandes ciudades. Pero McDonald aplicó la administración de empresas a lo que hasta entonces había sido un negocio por prueba y error, un trabajo casero de mamá y papá. McDonald diseñó primero el producto final; luego rediseñó el proceso de obtención; después rediseñó y hasta inventó la maquinaria, de manera que cada trozo de carne, cada rodaja de cebolla, cada panecillo, cada papa frita, fuera siempre idéntica y se produjera en el mismo tiempo mediante un proceso totalmente automático. Finalmente, McDonald estudió qué es lo que tiene “valor” para el consumidor y lo definió como calidad y predictibilidad del producto, rapidez del servicio, limpieza absoluta y trato amistoso, y determinó los estándares para todo eso; preparó a la gente para proporcionarlos y la retribuyó en forma adecuada.

Convirtió la economía domestica familiar en economía empresarial innovadora.

APLICACIÓN DE PRUEBAS DIAGNÓSTICAS

Son muchas las características que poseen los grandes emprendedores, es verdad que los emprendedores de éxito comparten muchas cosas en referencia a su forma de ser o su visión de la vida y el mundo empresarial. Sin embargo, no todos las personas que emprenden son iguales, ya que si fuera así, no tendríamos esa diversidad creativa que surge día a día. Por ello, podemos encontrar diferentes tipos de emprendedores según el perfil que posean y cómo se enfrentan a la realidad que se le presenta delante.

Se define al emprendedor como aquel que busca algo novedoso, diferente y original; que acepta los riesgos como parte de todo lo que lleva a cabo y analiza hasta llegar a la solución que requiere para vencer los obstáculos y continuar. Pero, ¿cómo saber si se tiene el perfil de un emprendedor exitoso?

Una vez descrito, esquemáticamente, el hipotético "perfil ideal, quedaría aún por descubrir el perfil real del concreto aspirante a empresario. Como instrumento de ayuda para el análisis del perfil y la personalidad del nuevo emprendedor, suelen ofrecerse cuestionarios de auto-diagnóstico. Sin desconocer que pueden constituir un excelente instrumento de apoyo y de conocimiento de las aptitudes y actitudes que a priori presenta el emprendedor, debe insistirse en la idea antes avanzada: sus resultados deben relativizarse, (del mismo modo que no cabe esperar que la obtención de un "buen resultado" en un test de auto-evaluación garantice el éxito de nuestra aventura empresarial, es perfectamente posible que una adecuada preparación personal y del proyecto subsanen las carencias que se desprendan del mismo).

Si bien es cierto que los rasgos de la personalidad del nuevo emprendedor, sus motivaciones a la hora de embarcarse en un nuevo negocio, la capacidad intelectual o física, la formación o experiencia previa

pueden, indudablemente, influir en el éxito de la nueva empresa, no cabe atribuir a estos aspectos un valor absoluto, ni elevarlos a la categoría de requisitos previos e indispensables que deban reunirse obligatoriamente para poder afrontar con perspectivas un nuevo negocio.

Cuando se repasa sobre los estudios que se han hecho sobre “excelencia”, se encuentra que cuando quiera que se trata del tema, lo que se busca son resultados: los indicadores claves del éxito que sugieren que un emprendedor o su empresa es líder.

Los cambios en motivaciones y expectativas ante una creciente complejidad, activa competencia y velocidad de cambio, exigen prácticas que produzcan mejores resultados. La economía contemporánea pide un nuevo enfoque y más amplio, de modo que empezamos a concentrarnos más bien en lo que tenemos por fundamento de una organización eficiente: a saber, su misión y sus valores.

Tal vez más que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber hoy qué representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia.

La mezcla particular de dilemas en que una empresa competidora se desenvuelve en nuestra época exige que su éxito descansa en su eficiencia. Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.

El emprendedor una vez que ha identificado su dimensión social, ha descubierto el poder no aprovechado de los valores como fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes, grupos o equipos de trabajo y organizaciones, y se ocupa en implementar esos conocimientos con clientes y su entorno, idea sistemas para resolver incongruencias entre valores individuales, de grupos de trabajo y empresariales.

Es necesario entonces que el emprendedor realice una autoevaluación, esto con el fin de analizar si realmente está cumpliendo adecuadamente con los tres actos de la vida que veremos en el siguiente apartado de **APV**.

TEST DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDEDOR Y PROYECTO

Una Oportunidad Alta refleja los mejores valores y una Oportunidad Baja indica que el aspecto valorado debe ser reforzado para mejorar nuestras posibilidades de emprender con éxito.

CRITERIO	OPORTUNIDAD ALTA	OPORTUNIDAD BAJA
A. PROMOTOR Y/O EQUIPO		
1. EXPERIENCIA EN EL SECTOR:	<input type="radio"/> Alta	<input type="radio"/> Baja / ninguna
2. TOLERANCIA AL RIESGO:	<input type="radio"/> Media / alta	<input type="radio"/> Baja / ninguna
3. CAPACIDAD DE LIDERAZGO ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN:	<input type="radio"/> Alta	<input type="radio"/> Poca
4. CAPACIDAD DE SACRIFICIO:	<input type="radio"/> Alta	<input type="radio"/> Poca
5. REDES DE APOYO:	<input type="radio"/> Muchas	<input type="radio"/> Pocas
B. MERCADO, PRODUCTO / SERVICIO		
6. NECESIDAD:	<input type="radio"/> Identificada	<input type="radio"/> Por identificar
7. CONSUMIDORES / CLIENTES:	<input type="radio"/> Receptivo al cambio	<input type="radio"/> Leales a otras marcas
8. ESTRUCTURA DEL SECTOR:	<input type="radio"/> Poca competencia, sector emergente	<input type="radio"/> Mucha competencia, sector maduro, en declive
9. TASA DE CRECIMIENTO:	<input type="radio"/> +15%	<input type="radio"/> -10%
10. VALOR AÑADIDO:	<input type="radio"/> Alto, diferenciado	<input type="radio"/> Bajo, poca diferenciación
11. DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:	<input type="radio"/> Muy poca / poca	<input type="radio"/> Alta / Muy alta
C. FACTORES PARA ADQUIRIR UNA VENTAJA COMPETITIVA		
12. COSTES (FIJOS O VARIABLES):	<input type="radio"/> Bajo / Normales	<input type="radio"/> Normales / Altos
13. CONTROL SOBRE COSTES O PRECIOS:	<input type="radio"/> Moderado / Alto	<input type="radio"/> Poco / Ninguno
D. BARRERAS DE ENTRADA		
14. PROPIEDAD INTELECTUAL:	<input type="radio"/> La podemos conseguir	<input type="radio"/> Inaccesible
15. TECNOLOGÍA:	<input type="radio"/> Se tiene o puede adquirirse	<input type="radio"/> No se tiene
16. INNOVACIÓN:	<input type="radio"/> Se ofrece	<input type="radio"/> No se ofrece
17. REQUISITOS DE CAPITAL:	<input type="radio"/> Bajos	<input type="radio"/> Altos
18. CURVA DE APRENDIZAJE:	<input type="radio"/> Know How alto	<input type="radio"/> Necesidad de adquirir Know How
19. VENTAJAS CONTRACTUALES:	<input type="radio"/> Altas, exclusivas	<input type="radio"/> Pocas / Ninguna
20. LOCALIZACIÓN:	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Mala
E. FACTORES ECONÓMICOS		
21. OBTENCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:	<input type="radio"/> De 1, 5-2 años	<input type="radio"/> Más de 4 años
22. OBTENCIÓN CASH FLOW POSITIVO:	<input type="radio"/> De 1, 5-2 años	<input type="radio"/> Más de 4 años
23. CAPITAL CIRCULANTE:	<input type="radio"/> Bajo / Moderado	<input type="radio"/> Altos
24. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS:	<input type="radio"/> +15%	<input type="radio"/> -10%
F. BARRERAS DE SALIDA		
25. COSTES FIJOS DE SALIDA:	<input type="radio"/> Bajos	<input type="radio"/> Elevados
26. BARRERAS EMOCIONALES:	<input type="radio"/> Bajos	<input type="radio"/> Elevados
27. RESTRICCIONES LEGALES:	<input type="radio"/> Bajos	<input type="radio"/> Elevados

**ADMINISTRACIÓN
POR VALORES
(APV)**

Esta forma de administración considera el elemento humano como un recurso indispensable que impulsa a que se dé un cambio positivo a nivel individual, elevando la calidad de vida, y esta calidad de vida se verá reflejada en el trabajo mismo de la empresa u organización, de forma tal que sea compatible con las perspectivas planteadas y las correspondientes metas de rendimiento y excelencia. Sólo cuando el emprendedor ha comprendido este razonamiento, atenderá que lo primero que una empresa debe hacer para implementar un proceso de APV, es definir sus valores y hacer de estos valores la piedra angular de toda actividad que realice la organización.

Es importante definir con claridad la Misión, Visión y Valores con los cuales su empresa trabajará en adelante. Luego de identificar los tres valores principales de la empresa, empieza la segunda fase, la cual se dirige principalmente a comunicar estos valores (los cuales han sido consensuados por todo el personal).

En la vida hay tres actos relacionados con la APV:⁶

ACTOS DE VIDA

Acto I: *REALIZAR*. Realizar es un acto natural del ser humano. Tal vez seamos nosotros la única especie que

⁶ BLANCHARD, Kenneth H. *Administración por valores*, Ed. Norma, España 2005.

puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria, de modo que es muy natural que queramos realizar, que queramos ser algo.

Acto II: *CONECTAR*. Conectar, tiene que ver con las relaciones, o estar con otros para ser. Durante el primer acto las relaciones se pueden mantener a fuego lento. A veces se necesita una crisis personal, como dificultades financieras, problemas en la carrera profesional de uno, o una enfermedad, para que el individuo comprenda que lo que realmente vale en la vida son las personas. El segundo acto consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertir en su propia vida y en la vida de los demás y compartir su tiempo y sus capacidades en compañía de los amigos, miembros de familia y otras personas.

Acto III: *INTEGRAR*: Integrar, o cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos. Significa definir o redefinir uno sus propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno y para las personas, los principios y los compromisos que más estime.

PROCESO

Una vez planteados, el emprendedor ha de preguntarse para poner en práctica la Administración Por Valores: ¿Cuál es mi propósito? Dentro del amplio marco de las

cosas, ¿qué estoy haciendo yo aquí? ¿Ha consistido mi vida en perseguir mis ideales, o ideales ajenos? ¿O hasta aquí todo ha sido una preparación para lo que realmente he venido a hacer?

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 1.2.

¿El secreto es llegar primero?

En 1975 Amancio Ortega, empresario textil, abrió la primera tienda Zara en La Coruña, ciudad de Galicia, España, muy cerca de sus fábricas situadas en la cercana localidad de Arteixo, donde vendía ropa de mujer, hombre y niño. Primeramente, Ortega nombró a su tienda Zorba después de ver la clásica película Zorba el Griego de 1962, pero al parecer había una compañía que se llamaba igual, Zorba, y registró el que hoy conocemos: Zara.

En 1988 Zara abrió su primera tienda internacional en la ciudad de Oporto (Portugal), la primera fuera de España. Actualmente cuenta con 2.162 tiendas en el mundo, distribuidas en 88 mercados en los cinco continentes y para 2017 planea expandirse aún más.

ZARA, utiliza un sistema de tecnologías de la información protegidos por patente que reduce a unos 30 días el ciclo de producción de los productos, es decir, el tiempo que transcurre desde que se identifica una nueva tendencia al momento en que se suministra el producto terminado. La mayoría de las empresas competidoras necesitan de 4 a 12 meses para realizar esa labor.

ZARA recibe diariamente montones de mensajes de correo electrónico de los encargados de sus tiendas en los que se apuntan nuevas tendencias, tejidos y cortes, a partir de los que sus diseñadores preparan rápidamente nuevos estilos. El tejido de los patrones seleccionados se corta inmediatamente en unas instalaciones automatizadas y se envía a los talleres.

Mediante un sistema de distribución en el que se aplica la alta tecnología y que cuenta con unos 200 kilómetros de accesos subterráneos y más de 400 rampas de acceso, los productos acabados se distribuyen a las tiendas en un plazo de 48 horas.

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES

1. Define:
Innovación, Perfil del emprendedor,
Emprendedor, Características del emprendedor,
Creatividad, Modelo de administración por valores,
Dimensión estética, intelectual y Actos de la vida.
ética,
2. Analiza y discute lo siguiente: “Las dimensiones del ser humano son las mismas y necesarias para el empresario innovador en México, París o Tanzania”.
3. ¿Qué relación guardan las dimensiones del ser humano con la creatividad?
Poner ejemplos.
4. ¿Cómo se puede explicar el creciente interés en la innovación por parte de las empresas?
5. ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan el perfil del emprendedor en la región?
6. Analiza, investiga y aplica cuestionarios de autodiagnóstico identificados por especialistas en la materia.
7. Define el concepto: “Responsabilidad social de las empresas”

Capítulo 2 Enfoques y técnicas para desarrollar habilidades emprendedoras y creativas

DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Enfoques para establecer un clima creativo y fomentar la creatividad.

- Técnicas para desarrollar el pensamiento creativo
 - Pensamiento lateral o divergente
 - Lluvia de ideas
 - Búsqueda de analogías
 - La lista de atributos
 - Sinéctica

En la primera parte mencionamos por primera vez la palabra creatividad, será en este apartado en que de manera práctica desarrollaremos los principios y habilidades innovadoras y creativas.

**ENFOQUES Y
TÉCNICAS PARA
DESARROLLAR
HABILIDADES
EMPRENDEDORAS
Y CREATIVAS**

De manera instintiva, el término creatividad se ha vinculado de manera tradicional a la actividad artística o, más recientemente, gracias a ejemplos como los de empresas Apple o Google, a la innovación en sectores tecnológicos. En este último sentido, nuestra intuición no se encuentra desencaminada, ya que la creatividad y la innovación son dos conceptos que van de la mano.

La creatividad, es una herramienta que activa el proceso innovador por medio de la generación y desarrollo de ideas en el entorno empresarial. Asimismo, la creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva, y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial como

veremos en este apartado. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las organizaciones ni las estructuras de éstas utilizan modelos de trabajo que propicien su desarrollo.

Poniéndola en relación con el concepto de innovación, la creatividad representa el proceso de generación de ideas. De alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones. Por su parte, la innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto.

Así, en ocasiones puede llegar a darse lo que se conoce como la Paradoja de la Creatividad: siendo una persona muy creativa, es decir, con gran capacidad de generar ideas, puede que a la vez sea poco innovadora y que sea incapaz de escoger de entre esas ideas las mejores y de aplicarlas de manera eficaz. Para superar esta incapacidad y para desarrollar el potencial creativo innato presente en todas las personas, se puede recurrir a técnicas que pueden ser especialmente valiosas en el ámbito empresarial.

La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de

estrategias de cambio que nos permita adaptarnos a una nueva situación.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 2.1.

¿Elaborando un vino de miel?

Agripino Rodríguez es apicultor, vive en el municipio de Bacalar, Quintana Roo, en Buena Esperanza. Una comunidad con alrededor de 600 habitantes, la mayoría dedicados a las labores del campo, entre ellas la producción de miel orgánica certificada, la cual se exporta a Europa. A partir del 2011, Agripino incursionó con su familia en un nuevo sueño: crear un vino de miel en un proceso compuesto de siete pasos: recolección de miel, filtrado, preparación del mosto, fermentación turbulenta, fermentación lenta, etapa de almacenamiento y envasado.

Este procedimiento tiene un tiempo de un año y seis meses, que se justifican para poder degustar un vino de miel orgánica con una marca registrada ya reconocida en México: "Sujujá".

Aunque por el momento el objetivo de Agripino es mantenerse como microempresa y producir cuatro o cinco toneladas de vino de miel orgánica con el compromiso de hacer que los clientes se deleiten con el mejor artesanal, ya prepara un diseño de exportación para colocarlo en los mercados de Europa y China.

TÉCNICAS PARA DESARROLLAR EL PENSAMIENTO CREATIVO Las técnicas creativas son herramientas que pueden emplearse tanto de forma individual como colectiva. En éste y en los siguientes apartados se describen algunas de las técnicas más utilizadas, siendo en general más habituales las que se implementan de manera conjunta que las individuales.

A pesar de que no por ello el trabajo y la reflexión individual sean menos importantes, la generación de

ideas desde una perspectiva grupal, especialmente en la empresa, ofrece ventajas frente a la individual. Las principales razones para que esto sea así son la siguiente lista de atributos:

- La empresa es una organización en la que trabajan conjuntamente diferentes personas y donde la consecución de los objetivos pasa por la acción grupal, que no es sino la suma de la racionalidad y la inteligencia de las individualidades que la componen. En este sentido el proceso creativo dentro de la empresa debe ser también algo compartido.
- El trabajo en equipo crea un efecto multiplicador – sinérgico en el que los resultados se ven mejorados considerablemente más que si fueran realizados de manera individual. $1+1>2$.
- Estimula actitudes de apertura, tolerancia y escucha activa a las propuestas del resto, lo que favorece la superación y mejora de las propuestas propias.
- Se obtiene una visión más plural y rica en perspectivas y experiencias de los miembros del grupo.
- Permite crear una conciencia de grupo. Compartir de manera sistemática las ideas de unos y de otros y la aceptación recíproca de propuestas, lo que genera una

mayor cohesión e integración de los trabajadores de la empresa.

- La vinculación entre personas supone un estímulo y una ayuda para superar los atascos en el trabajo, ofreciendo salidas y alternativas.

La presencia de un problema que requiere de la realización de cambios suele ser el detonante más habitual de la puesta en marcha de un proceso creativo. Para que la decisión adoptada sea acertada, es fundamental que el proceso parta de un buen análisis y de la correcta comprensión del problema al que se quiere ofrecer una solución. De acuerdo con esta idea, la primera acción que se debe llevar a cabo, es la obtención de una fotografía lo más ajustada posible de la realidad a la que nos enfrentamos.

Se trata por tanto de utilizar la información existente en forma de datos estadísticos, opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc., para lo cual se puede recurrir a técnicas como los análisis FODA, etc.

**PENSAMIENTO
LATERAL O
DIVERGENTE**

El **pensamiento lateral** (del inglés *lateral thinking*) o divergente, es un método de pensamiento cuyo término fue acuñado por Edward Bono. Se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera

indirecta y con un enfoque creativo. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o métodos no comunes, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

IDEALIZACIÓN DE LA REALIDAD

El “pensamiento lateral” ha alcanzado difusión en el área de la creatividad. Este se caracteriza por producir ideas que estén fuera del patrón de pensamiento habitual.

La idea central es la siguiente: al evaluar un problema existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento (las sillas son para sentarse, el suelo para caminar, un vaso para ser llenado con un líquido, etc.), lo cual limitaría las soluciones posibles. Con el pensamiento lateral sería posible romper con este patrón rígido, lo que permitiría obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo. En particular, la técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se haría posible un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

Según esta teoría, la aplicación del pensamiento lateral a la vida cotidiana, así como la técnica de alumbrar los problemas desde distintos puntos de mira, permitiría encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos.

El pensamiento lateral puede ser un motor del cambio. Como técnica o habilidad personal puede ser utilizado en la resolución de problemas de la vida cotidiana, tanto laborales como domésticos ya sea individual o en grupo.

Bono plantea que el pensamiento lateral puede ser desarrollado a través del entrenamiento de técnicas que permitan la apertura a más soluciones posibles, y a mirar un mismo objeto desde distintos puntos de vista.

ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO LATERAL

Hay cuatro elementos clave en el proceso de pensamiento lateral para resolver problemas.

Estos son:

Comprobación de suposiciones

Al enfocar un problema con un pensamiento vertical es posible que no se encuentre la solución. Usualmente, se deducen cosas que son factibles pero que

seguramente no son la respuesta buscada. Con una "mente abierta" se enfrenta a cada nuevo problema que se presenta.

Hacer las preguntas correctas

Lo más importante en el pensamiento lateral es saber qué preguntas deben formularse. Cuando se utiliza este método para resolver problemas se debe comenzar haciendo preguntas generales para enmarcar adecuadamente el problema. Luego, examinar los datos conocidos con preguntas más específicas sometiendo a examen las hipótesis más obvias, hasta alcanzar una visión alternativa cercana a la solución.

Creatividad

La imaginación es otra herramienta clave del pensamiento lateral o creativo. La costumbre de ver los problemas siempre desde un mismo enfoque no siempre ayuda a resolverlos. Se trata entonces de enfocarlos creativamente desde otro ángulo. La perspectiva lateral será más efectiva a la hora de resolver cuestiones aparentemente no convencionales.

Pensamiento lógico

Para lograr un pensamiento lateral bien es un requisito refinar el análisis de modo lógico, la deducción y la disciplina del razonamiento, ya que sin estos elementos

el pensamiento lateral sería un pensamiento anhelante, que sólo se limita a extraer ideas excéntricas.

El pensamiento lógico es importante para el estudiante porque le permite poner orden en sus pensamientos, a expresar con claridad los mismos, a realizar interpretaciones o deducciones correctas, a descubrir falsedades y prejuicios, así como a asumir actitudes críticas ante determinadas situaciones. Además de lo anterior, el pensamiento lógico le permite en el campo de la investigación científica, suministrar el empleo correcto de los esquemas válidos de inferencia, a proporcionar legalidad a los procedimientos deductivo, inductivo y analógico, a establecer las bases para toda operación racional, y finalmente, a realizar de manera coherente, consistente y sistemáticamente todo el proceso de investigación.

Métodos más llevados a cabo para la práctica del pensamiento lateral:

a) Provocaciones (tres de los más usados)

- **Palabra aleatoria**

Se trata de introducir una palabra al azar (punto de entrada), luego generar una palabra que esté relacionada con la misma, y así sucesivamente,

repitiendo este último paso. Cada vez que se cambie de palabra se intentará unir ésta al problema para el cual se está buscando una solución, generando posibles ideas.

- **Escape**

En este caso se examina el o los objetos involucrados en el problema y se niega o cancela una característica del mismo. A partir de este nuevo entorno, esta nueva situación generada, se buscan ideas con las herramientas habituales.

- **Piedra en el camino**

Aquí la idea es exagerar, distorsionar o modificar de cualquier forma una entidad del entorno del problema (generalmente es muy útil suponer que cierta entidad es tal cual como se desea que fuese, no como es en realidad).

b) Analogías

- Las analogías nos sirven para comparar sucesiones de ideas que están deslindadas de ideas que sean racionales o críticas. Con esto se incrementa la velocidad para crear ideas.

- Alejarse de estereotipos marcados, no encasillarse solo en una idea, buscar diferentes opciones por más excéntricas que éstas parezcan.
- Puede que un problema se represente con base en analogías, que resultarán confusas en un principio pero con su debido proceso de pensamiento se pueden desarrollar.

c) El método de inversión

En la inversión de problemas éstos se alteran en su sentido para ver cuál es su contrario y ver cómo se pueden resolver, ver el problema y girarlo para llegar a un resultado favorable. En cuanto a este método, no se planea resolver el problema de lleno sino que el tomar la idea principal al invertirlo servirá para acercarse a su solución. El método de inversión también trata de evitar el encadenamiento de ideas y la cerrazón, buscar las soluciones más descabelladas en ocasiones puede funcionar. Ver al problema desde distintos puntos de vista, no fijarse sólo en uno, tener distintos ángulos de visión que nos permitan tener una visión más clara del problema, no verlo superficialmente.

d) Fraccionamiento o división

El objetivo del fraccionamiento es romper la sólida unidad de modelos de ideas, sin importar que sea confusa en algunos puntos, pero no se trata de

encontrar las partes o de dividir los modelos en componentes, sino de crear nuevas partes y fraccionar los mismos componentes. Así, al dividir el modelo, se obtiene material para una reestructuración de los modelos, se intenta formar un nuevo orden. El objetivo del fraccionamiento es evitar los efectos de la inhibición implícita en los modelos fijos por medio de su descomposición.

e) Respuestas idóneas

Según De Bono, existen tres maneras en que el pensamiento puede ser obstruido: Puede faltar algo de información, puede existir un bloqueo o lo obvio obstruye la visión de una mejor opción. El tercer caso tendría una solución con la lógica lateral. Una vez estructurada la información es ya difícil transformarla en otra cosa. De este modo parece obvio que la única salida sea aquella que ofrece la información ya estructurada, de modo que si da respuesta al problema que se intenta resolver, pareciera que no hay necesidad de buscar otra.

LLUVIA DE IDEAS El *brainstorming* o lluvia de ideas es, dicho de forma escueta, una herramienta que consiste en anotar en una pizarra las ideas surgidas de manera no sistematizada en un grupo de personas para que después puedan discutir las y seleccionar una de ellas.

Es una técnica básica que trata de crear un entorno propicio para que favorezca la aparición de ideas. Favorece el trabajo en equipo, lo que contribuye a reforzar la colaboración entre personas y equipos dentro de la empresa. Gran parte de las técnicas de creatividad están basadas en ella.

EN QUÉ SITUACIONES UTILIZARLA

La utilización de esta técnica está recomendada para resolver todo tipo de situaciones relacionadas con la necesidad de generar un gran número de ideas. Asimismo, aunque se puede utilizar de manera individual, tiene una marcada vocación colectiva, por lo que se recomienda su uso en grupos de trabajo para maximizar sus resultados.

CÓMO FUNCIONA

1º. Previo a la reunión.

- Se recomienda que las personas invitadas a participar sean personas predispuestas a contribuir activamente al proceso de generación de ideas. Para que esto ocurra, además, es necesario poner en conocimiento con la suficiente antelación el motivo de la reunión para que incluso lleven preparadas algunas de sus ideas.

2°. Comienzo de la reunión.

- Centrar el objetivo de la reunión, definiendo el foco creativo del brainstorming.
- Establecer el resultado final en término de número de ideas y el límite de tiempo para la puesta en común de ideas.

3°. Recomendaciones básicas de funcionamiento

- Las críticas están prohibidas, todas las ideas, asociaciones de ideas o incluso las ideas absurdas favorecen el proceso.
- El objetivo es generar tantas ideas como sea posible.

4°. Generación grupal de ideas

- Ocasionalmente se puede establecer una prueba del brainstorming con un tema sencillo o simplemente pedir que los asistentes den una primera breve opinión sobre el tema para romper el hielo.
- Escribir el foco creativo en el centro de una pizarra o similar, y consensuar con los participantes en la sesión su definición, ajustándolo en función de sus posibles sugerencias.

- Comenzar a recoger todas las ideas de manera ordenada, ya sea en torno a temáticas o subcategorías. En caso de que el ritmo sea lento, incentive la propuesta de ideas incluso de manera salvaje o absurda. Lo importante es que surjan ideas.
- No detenerse hasta alcanzar un masa crítica de ideas, alrededor de 40 /50 puede ser suficiente, pero en una sesión de dos horas lo ideal sería aportar entre 100 y 200.

5°. Selección de ideas

- Tras dejar 5 o 10 minutos para que los participantes lean y analicen la totalidad de las ideas propuestas se puede proceder a la toma de una decisión. Cada asistente ha de escoger cinco ideas y repartir una puntuación de 100 puntos entre ellas.
- Cuestionar y establecer definitivamente las puntuaciones realizadas, para finalmente establecer una clasificación de ideas.
- Si en lugar de realizar la selección en el momento se convoca una segunda reunión para seleccionar las ideas, es necesario reenviar por escrito los resultados brutos del brainstorming para que las personas lo

analicen y realicen la labor de selección de manera individual. Se tratará de provocar que en esta selección se tengan en consideración también las ideas aparentemente absurdas y el uso de la intuición.

6°. Aplicación de las seleccionadas

- Tras la toma de una decisión es importante que, en primer lugar, se ponga en marcha la idea y que, en segundo lugar, se ponga en conocimiento de los participantes este hecho para motivar futuras participaciones.

BÚSQUEDA DE ANALOGÍAS

En qué consiste: una analogía se define como una relación de semejanza entre cosas distintas. Desde el punto de vista de la creatividad, las analogías constituyen una técnica enfocada a la generación de ideas a partir de la creación de asociaciones de conceptos que de manera habitual no se encuentran conectados. Los problemas se afrontan de manera indirecta, utilizando rodeos o paralelismos para encontrar soluciones a problemas existentes, resolver situaciones de estancamiento en el desarrollo de una innovación o idear nuevas aplicaciones de productos, por ejemplo.

EN QUÉ SITUACIONES UTILIZARLA

Forzar las conexiones entre realidades que en otro contexto pueden resultar lejanas provoca el pensamiento divergente y la generación salvaje de ideas. En este sentido, es recomendable utilizar esta técnica cuando se requiera de un impulso o provocación extra porque o bien las ideas no son lo suficientemente innovadoras o el proceso creativo se encuentra estancado.

CÓMO FUNCIONA

1. Definir exactamente aquello para lo que se quiera obtener ideas, es decir, establecer el foco creativo.
2. Determinar un campo analógico al azar. Las primeras veces que se decida utilizar esta técnica, se puede elegir cualquier campo propuesto por el conductor, ejemplo: planteamiento de una analogía entre un murciélago y un teléfono celular. Una vez que se desarrolle una cierta destreza en la aplicación de la técnica, se podrá utilizar cualquier otro que resulte del agrado de las personas implicadas en el proceso creativo.
3. Reformular el foco creativo en base al campo analógico seleccionado.

4. Apuntar los significados y funcionamiento propios del campo analógico.
5. Encontrar y forzar el planteamiento del mayor número de paralelismos, por absurdas y retorcidas que puedan parecer las ideas.
6. Analizar si las conexiones establecidas son válidas y pueden ser aplicadas, ya sea directamente o introduciendo modificaciones.

LA LISTA DE ATRIBUTOS

La lista de atributos, es una técnica que persigue la generación de ideas creativas con el objetivo de modificar y mejorar cualquier producto, servicio o proceso.

Mediante este método se identifican los atributos de un producto, servicio o proceso, con la finalidad de considerarlos cada uno como una fuente de modificación y perfeccionamiento. Se pueden hacer listas de características físicas, usos, sinónimos, antónimos, partes, connotaciones, etc. Los atributos pueden ser muy numerosos hasta hacer difícil su tratamiento, lo que obliga a reducir su número. Por esto, el método distingue los atributos esenciales del resto, para quedarse sólo con los primeros.

CÓMO FUNCIONA

En general, consiste en:

1. Identificar el producto, servicio o proceso a mejorar o el problema a resolver.
2. Analizarlo y hacer una lista de tantos atributos como sea posible
3. Coger cada atributo y pensar en la forma de cambiarlo o mejorarlo. Para cada atributo se podría hacer una lista de verificación.

La eficacia de la técnica se hace más patente en aquellos problemas susceptibles de ser descompuestos en atributos concretos y definidos. Si hablamos de un producto envasado, podríamos considerar los atributos: forma, color, sistema de cierre, materiales, ilustración, texto, etc. En cambio, cuando se trata de mejorar procesos, resulta más difícil identificar los atributos, aunque el método es aplicable.

En el caso concreto de mejorar un producto, el procedimiento se puede concretar en:

1. Elección del producto.
2. Identificación de sus componentes físicos.
3. Descripción de las funciones de cada elemento, en términos de atributos.
4. Análisis de los atributos, con la finalidad de decidir cuáles son esenciales y cuales accesorios.
5. Selección de los atributos esenciales.
6. Identificación y selección de los atributos esenciales susceptibles de ser mejorados. Algunos, puede ser que los consideremos como definitivamente buenos, mientras que otros pensemos que son claramente mejorables. La atención se centra sobre estos últimos.
7. Estudio de todas las posibles modificaciones de estos atributos, de manera que resulte una mejora del producto. La mejora puede suponer el cambiar un atributo por otro. Se ha de realizar un análisis sistemático de todas las oportunidades de mejora de cada atributo, probando todas las ideas que nos parezcan adecuadas, hasta que no quede ninguna posibilidad por tratar. Es la fase eminentemente creativa, donde es necesario usar la imaginación a fondo.

8. Estudio de todas las posibilidades del objeto como consecuencia de la substitución de los atributos.
9. Selección del objeto nuevo, fruto de todas las modificaciones de los atributos.

El hecho práctico de centrarse en los atributos esenciales, entraña un peligro: a veces un atributo aparentemente trivial puede ser la llave de un cambio radical en el producto. Hay que tenerlo en cuenta.

Puntos fuertes

- Es una técnica eficaz.
- Es el punto de partida de otros métodos.
- No hay que tener mucha preparación para usarlo.
- Es muy práctico en la mejora de productos.

Puntos débiles

- La identificación de atributos en procesos complejos exige un considerable esfuerzo de análisis.

- El análisis sistemático de todas las posibilidades de cada uno de los atributos acostumbra a consumir mucho tiempo.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 2.2.

En bicicleta y sin esfuerzo.

¿Puedes imaginar una bicicleta que alcance los 55km/h sin que pedalees una sola vez? Si bien no es nuevo hablar de transportes eléctricos, lo que hicieron los mexicanos Emilio Sosa y Juan Pablo Aguilar, socios guanajuatenses fundadores de Vetelia, fue solucionar los problemas de tráfico y contaminación en las ciudades. Crearon una bicicleta eléctrica la cual contiene una batería que con sólo una carga, te permite alcanzar los 55Km/h y recorrer 80km.

Ya existen bicicletas eléctricas sobre todo en Estados Unidos, pero lo que hace de su modelo algo único son varios elementos: una batería de larga vida y potencia que aumenta el rendimiento casi un 50 por ciento, a comparación de la competencia, un sistema de suspensión desarrollado por su equipo, el cual le permite a la bicicleta andar por campo traviesa y todo esto a un costo mucho menor (cinco mil dólares a comparación de los siete mil dólares o más de la competencia).

Su innovación no se limita a las bicicletas, dado que tienen el objetivo de ser una empresa desarrolladora de todo tipo de transporte eléctrico, y ya están en el diseño de un automóvil eléctrico.

SINÉCTICA

En esta técnica, inventada por el grupo trabaja con un cliente (persona u organización que tiene el problema) de forma interactiva, siguiendo estos pasos:

1. El cliente presenta el problema.
2. El facilitador pregunta al cliente sobre el problema (recolección de información).

3. El grupo reformula el problema de diversas formas para asegurarse de haberlo comprendido en su totalidad.
4. El cliente escoge una de las formas como la formulación final del problema.
5. El grupo propone dos o tres soluciones.
6. El cliente escoge una de ellas, hace algunos comentarios positivos y algún cuestionamiento o reserva.
7. El grupo propone dos o tres soluciones para vencer el cuestionamiento o la reserva.
8. El cliente selecciona una solución y a partir de aquí se repiten los pasos 6 y 7 hasta que el cliente queda satisfecho y se agota el tiempo (máximo 1 hora).

En Sinéctica se suele trabajar con analogías reales o fantásticas.

Capítulo 3 Técnicas para generar equipos creativos

DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Análisis morfológico
- Análisis 635
- Solución creativa de problemas en grupo (iniciativa y emprendimiento)
 - Adaptarse a nuevas situaciones
 - Ser creativo
 - Traducir ideas en acciones

En el mundo del emprendedor es necesario saber cómo gestionar los equipos de trabajo, para ello es necesario el conocimiento de técnicas básicas que permitan crear un entorno propicio que favorezca la aparición de ideas de manera colectiva, y cuya utilización constituya una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial, como se verá en este apartado.

ANÁLISIS**MORFOLÓGICO**

El objetivo de esta técnica es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Se basa en la concepción que cualquier objeto de nuestro pensamiento está compuesto o integrado por un cierto número de elementos y en la consideración que estos tienen identidad propia y pueden ser aislados. Por tanto, parte de una lista de atributos para generar nuevas posibilidades.

En qué consiste

El método tiene 3 etapas claramente diferenciadas:

1. El análisis

2. La combinación

3. La búsqueda morfológica

Los pasos a seguir en cada etapa, una vez elegido el problema a resolver, situación u objeto a mejorar, serán los siguientes:

- 1.1. Analizar qué atributos, elementos, o parámetros lo componen.
 - Los atributos pueden referirse a partes físicas, procesos, funciones, aspectos estéticos, etc.
 - Es conveniente seleccionar los atributos relevantes. Se propone la pregunta: “¿Sin este atributo, el problema continuaría existiendo?” para determinar si es relevante o no.
- 1.2. Analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo.
- 2.1. Combinar, haciendo todas las combinaciones posibles, escogiendo cada vez, una variante de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina: "producto morfológico".

3.1. La búsqueda morfológica consistirá en analizar combinaciones y ver sus posibilidades creativas. Se puede hacer de dos maneras:

- Al azar: se escoge al azar una variante de cada atributo. Una manera de hacerlo es disponer tantos recipientes como atributos y en cada uno poner papelitos con sus variantes. Se coge un papelito de cada recipiente y se analiza la combinación. Después se vuelven a poner los papelitos en su recipiente de origen y se repite la operación.
- Por enumeración ordenada: consiste en enumerar todas las combinaciones posibles, y analizarlas todas sistemáticamente.

Si el número de variantes es elevado, el número de combinaciones puede volverse inmanejable. Una simplificación que suele hacerse es eliminar aquellas combinaciones parciales de dos o más variantes que se consideren inviables y en consecuencia, eliminar todas las que de ellas se derivarían.

MÉTODO 635 Se forman grupos de 6 personas, que han de aportar 3 ideas o soluciones cada uno sobre un tema a las otras 5 personas del grupo de trabajo.

Se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.

Cada participante escribirá tres ideas en su hoja, de manera concisa y breve ya que sólo dispone de:

- Cinco minutos para escribirlas; un vez transcurridos, cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y se repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos, después de haber leído las ideas de los participantes anteriores, que servirán a su vez como fuente de nueva inspiración.

Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes, se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer ciento ocho ideas en sólo media hora.

Habrán algunas de repetidas, sobre todo al principio de cada hoja y unas cuantas absurdas: diviértete analizándolas y alégrate al darte cuenta de cuán fácil ha sido ser tan creativo.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 3.1.

Un anillo de esperanza.

Ernesto Rodríguez Leal, emprendedor mexicano de Monterrey, junto con sus dos socias Damel Mektepbayeva (Kazakhstan) e Irina Rymshina (Rusia / Perú), desarrollaron un producto sumamente innovador. Hoope es un dispositivo médico de bajo costo en forma de anillo, el cual, de manera sencilla, rápida y sin dolor, realiza una prueba de sangre para dar resultados de cuatro de las enfermedades venéreas de transmisión sexual más comunes y tratables (Sífilis, Gonorrea, Tricomoniasis y Clamidia).

Los resultados se muestran automáticamente en una aplicación que puedes descargar en tu Smartphone. Es un proyecto sumamente innovador y de gran impacto en el sector salud que podría cambiar los análisis de sangre tal como los conocemos ahora. Esta puede ser la respuesta a la prevención efectiva de enfermedades como el sida y la diabetes.

Actualmente el equipo se encuentra en diversos países para realizar difusión y mejorar el dispositivo. Damel está en Kazajistán y trabaja en adaptar Hoope para la detección de alergias, cáncer, pruebas de embarazo y diabetes. Irina Rymshina vive en Perú y se encarga del área administrativa, difusión y está a cargo del desarrollo de la app, mientras que Ernesto en México perfecciona el hardware.

SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS EN GRUPO (INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO) Es un esquema organizado para usar técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.

CÓMO FUNCIONA

Este proceso consta de siete etapas enumeradas de la siguiente manera por orden de importancia:

1. Formulación del objetivo, deseo, sueño, o lo que se desee cambiar y determinar. El problema existe, está enunciado, ¡es el momento de empezar a producir ideas que conduzcan a su solución!
2. Recabar la información necesaria para abordar el problema: datos, sensaciones, sentimientos, percepciones, etc. Esto se realiza aclarando la percepción del problema.
3. Reformular el problema: Implica una nueva forma de ver las cosas.
4. Ser creativo⁷: significa proponer, formular soluciones a los problemas, alternativas distintas a aquellas que resultan a simple vista.

Ejemplo:

¿Qué deben hacer los microempresarios cuando las empresas más grandes amenazan con acabarlos o desaparecerlos?

- ¿Eliminarlos?
- ¿Vender la empresa?
- ¿Analizar nuevas soluciones?

Y cuando nada funciona,

⁷ Ser creativo se explica en sentido amplio, en las páginas 64 y 6.

- ¿Qué hacer?
- ¿Dejar morir la empresa?

Una respuesta puede ser: “asociarse y dividir el riesgo”. Esto es: reformular, replantear los problemas.

5. Generación de ideas: Consiste en encontrar soluciones prácticas y respuestas diferentes a las obvias, enfrentar el caos con originalidad, con deseo de simplificar lo complejo, de encontrar significado a todo lo que pueda parecer confuso o irracional. Para llegar a las ideas hay dos fases, una primera, divergente, de pensamiento fluido con vistas a generar el mayor número de ideas; y otra, convergente, para seleccionar las ideas que nos parecen mejores.
6. Seleccionar y reforzar las ideas. Las ideas más prometedoras hay que desarrollarlas para encontrar la solución al problema. Entonces, del análisis de las ideas se descubren soluciones. Es el momento de buscar recursos y también, inconvenientes, para llevarlas a la práctica.

7. Establecer un plan para la acción. Es el momento de buscar recursos y también, inconvenientes, para llevarlas a la práctica.

***Adaptarse
A nuevas
situaciones***

Tener capacidad para adaptarse a nuevas situaciones implica estar predispuesto a considerar el cambio como una oportunidad estimulante en lugar de una amenaza.

Las transformaciones sociales, políticas y económicas, así como el desarrollo de las tecnologías y las comunicaciones han cambiado significativamente nuestra manera de vivir y de consumir. Adaptarse está asociado a la capacidad y disposición de las personas para emprender o reinventar algo nuevo que parece demasiado difícil o riesgoso. Ansiedad frente al cambio asumir el riesgo.

Una persona que posea esta capacidad de adaptación tiene las siguientes características:

- Interpreta de una forma más flexible los hechos que acontecen a su entorno.
- Maneja con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes.
- Integra los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno.

- Adapta las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes.

Ser creativo La creatividad nos permite crear e inventar cosas nuevas a partir de lo que ya se encuentra presente en nuestras vidas. Por ello, ser creativo se convierte en una de las capacidades más importantes y necesarias del ser humano.

Solemos pensar que está relacionada directamente con el acto de crear, empleándose únicamente en cuestiones artísticas como pintar un cuadro, componer música, escribir un libro... La realidad es que una persona creativa tiene cabida en cualquier faceta y campo que desee. Ser creativo no es más que la destreza de resolver problemas de manera distinta. Todo mundo puede ser creativo, ya que lo único que necesita es un cerebro dispuesto a pensar y pensar bien.

Cualidades del Ser creativo **Razonamiento.** En primer lugar, la persona creativa debe tener la suficiente capacidad de análisis y razonamiento para poder conocer por inducción o deducción, por convergencia o divergencia. El ser creativo sabe adaptarse a los cambios. La verdadera inteligencia procura aprender algo más y siempre mejor que lo anterior.

Emociones. Las emociones son fuerzas muy poderosas que operan a favor o en contra de la inteligencia racional. El espíritu creativo debe poseer mucha motivación. Las palabras "motivación" y "emoción" poseen la misma raíz latina: *motere*. Esto nos indica que los estímulos para la investigación y la acción deben buscarse dentro de las propias emociones, dejando a un lado las inseguridades y miedos a los cambios.

Metodología. La mente creativa no puede ser aleatoria y depender de la inspiración. El entrenamiento debe orientarse hacia un método eficaz de focalización del problema para evitar dispersiones, seguir un orden lógico para buscar lo nuevo y lo mejor, estimar si es posible realizar lo que se imagina y, finalmente, apreciar si lo nuevo será provechoso para uno mismo y para los demás.

Trabajo. Debemos admitir que la creatividad es un trabajo. Por eso es importante la preparación, la mentalización del proceso creativo. Cualquier trabajador sabe que su tarea rinde más cuando se organiza y se prepara para la acción.

Sentido común. Las buenas prácticas de creatividad indican ciertos detalles que deben considerarse en la búsqueda de lo nuevo y que forman parte de lo que

consideramos sentido común. Lo primero es definir bien qué es lo que se busca. Una vez determinado el objetivo, medir el tiempo disponible y distribuirlo adecuadamente, tratando un asunto por vez. Para seguir, deben establecerse plazos rigurosos y cumplirlos adecuadamente. Nunca deben dejarse trabajos sin terminar, no actuar con demasiada lentitud ni con precipitación. Actuar con constancia y perseverancia, con mente ordenada y ser bastante flexible para cambiar sobre la marcha cuando esto es necesario.

Imaginación e intuición. Estas dos capacidades de la mente humana, gobernadas por el hemisferio derecho cerebral, son las que pueden agregar valor a los conocimientos producidos por otras personas.

Traducir ideas en acción El final del proceso creativo incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrollada a partir de alguna de las ideas propuestas o de la agrupación de varias en los grupos de trabajo. Una vez consensuada la solución definitiva, la puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación (establecimiento de hitos, personas responsables, presupuesto, etc.) permitirá que las ideas nacidas en el proceso creativo se conviertan en un proyecto concreto, es decir, en una innovación.

Asimismo, cabe señalar que la innovación alcanzada en este proceso es objeto de una continua revisión, ya que la creatividad, aunque se manifiesta a través del proceso descrito, va más allá de una mera forma de proceder, tratándose más bien de un hábito y de una actitud.

La utilización de enfoques y técnicas creativos permite alimentar y mejorar los procesos de innovación, que es el elemento diferencial de las empresas que se posicionan en la vanguardia del mercado.

Una idea es una imagen que existe o se halla en la mente. La capacidad humana de contemplar ideas está asociada a la capacidad de razonamiento, auto-reflexión, la creatividad y la habilidad de adquirir y aplicar el intelecto. Las ideas dan lugar a los conceptos, los cuales son la base de cualquier tipo de conocimiento científico o filosófico. Sin embargo, en un sentido popular, una idea puede suscitarse incluso en ausencia de reflexión.

La mayoría de en una serie de acciones, de acciones aparentemente inconexas, desarticuladas, que conducen a la desintegración, a la frustración. Es un problema que atañe a cada uno de nosotros, porque todos vivimos por la acción; y sin acción no hay vida, no hay experiencia, no hay pensamiento.

El pensamiento es acción; y el desarrollar acción tan sólo en determinado nivel de la conciencia, o sea en lo externo, el vernos atrapados en la mera acción externa sin comprender todo el proceso de la acción en sí, inevitablemente nos llevará a la frustración, a la desdicha.

Nuestra vida, pues, es una serie de acciones, o un proceso de acción, en diferentes niveles de la conciencia.

La conciencia es vivencia, nominación y registro. Es decir, la conciencia es reto y respuesta, luego definir o nombrar, y finalmente registrar, que es la memoria. Este proceso es acción. La conciencia es acción; y sin reto y respuesta, sin experimentar, nombrar o definir, y sin registrar, que es la memoria, no hay acción.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 3.2.

¿Papel mineral?

Eder Nava y su compañero Erick Zamudio son dos emprendedores del Estado de México que están trabajando en resolver dos problemas ambientales al mismo tiempo, la tala desmedida de árboles y el desperdicio de PET (plástico) que tarda miles de años en desintegrarse.

“Cronology” manufactura papel ecológico creado a partir de botellas recicladas de plástico, carbonato de calcio y piedra. Sin utilizar agua ni químicos, tal como el cloro. El papel mineral es más resistente que el estándar, no se puede romper con las manos, es resistente al agua, tiene la cualidad de ser fotodegradable y únicamente absorbe la cantidad de tinta necesaria al ser impreso.

Con la tecnología de “Cronology” se pueden salvar 20 árboles y ahorrar 56 mil litros de agua por cada tonelada de papel. Además, su proceso de producción es 15 por ciento más barato porque no utiliza químicos.

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES

1. Define:

Ser creativo,

Cuál es la utilidad de las técnicas para generar equipos creativos,

Creatividad,

Cuáles son las cualidades del Ser creativo.

2. Analiza y discute una historia de éxito con tu equipo y el grupo.

3. Propón una historia de éxito que pueda ser generada por tu equipo.

4. Lleva un registro de experiencias, resultados y proposiciones de cada técnica para generar equipos creativos haya aplicado el docente.

5. Desarrolla un caso práctico a través de una pequeña historia que permita apreciar el fenómeno humano de resistencia al cambio e identificar las condiciones personales que faciliten su superación.

Capítulo 4 El emprendedor como generador de ideas de inversión

DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Portafolio de ideas emprendedoras
- Propiedad intelectual
 - Identificación
 - Marco legal nacional e internacional
 - Marcas y diseños, activos empresariales
 - Necesidad de inhibir prácticas de comercio ilícitas
 - Aplicación del proceso de registro de marcas y patentes

El portafolio de Ideas Emprendedoras es la mejor carta de presentación de una empresa. En el mundo hoy, la mayoría de las empresas disponen de un portafolio muy bien elaborado, y desde luego profesional.

Actualmente, los negocios en Latinoamérica ya están comenzando a darle la debida importancia y a ser conscientes de los beneficios que aporta.

**PORTAFOLIO
DE IDEAS
EMPRENDEDORAS**

Si se pudiera definir un Portafolio de Ideas Emprendedoras, diríamos que es un libro, carpeta o documento en el cual se incluye la información básica y necesaria de nuestro negocio o empresa para que nuestros clientes o futuros clientes la conozcan, ayudándoles a tener una impresión de ella.

Para elaborarlo es necesario contar previamente con un banco de ideas en la que participen las personas involucradas en el negocio.

Como hemos visto en capítulos anteriores, estas ideas pueden ser generadas por técnicas que desarrollen el pensamiento creativo del emprendedor, y el producto resultante deberá ser protegido por la **Propiedad Intelectual**.

Un portafolio de Ideas Emprendedoras o cartera de propiedad intelectual bien gestionada, acompañada de un plan de negocio y de una estrategia que demuestre cómo pueden explotarse los derechos de propiedad intelectual conexos para generar ingresos futuros, alcanzar una posición de mercado fuerte y controlar el mercado es más que probable que atraiga capital de riesgo.

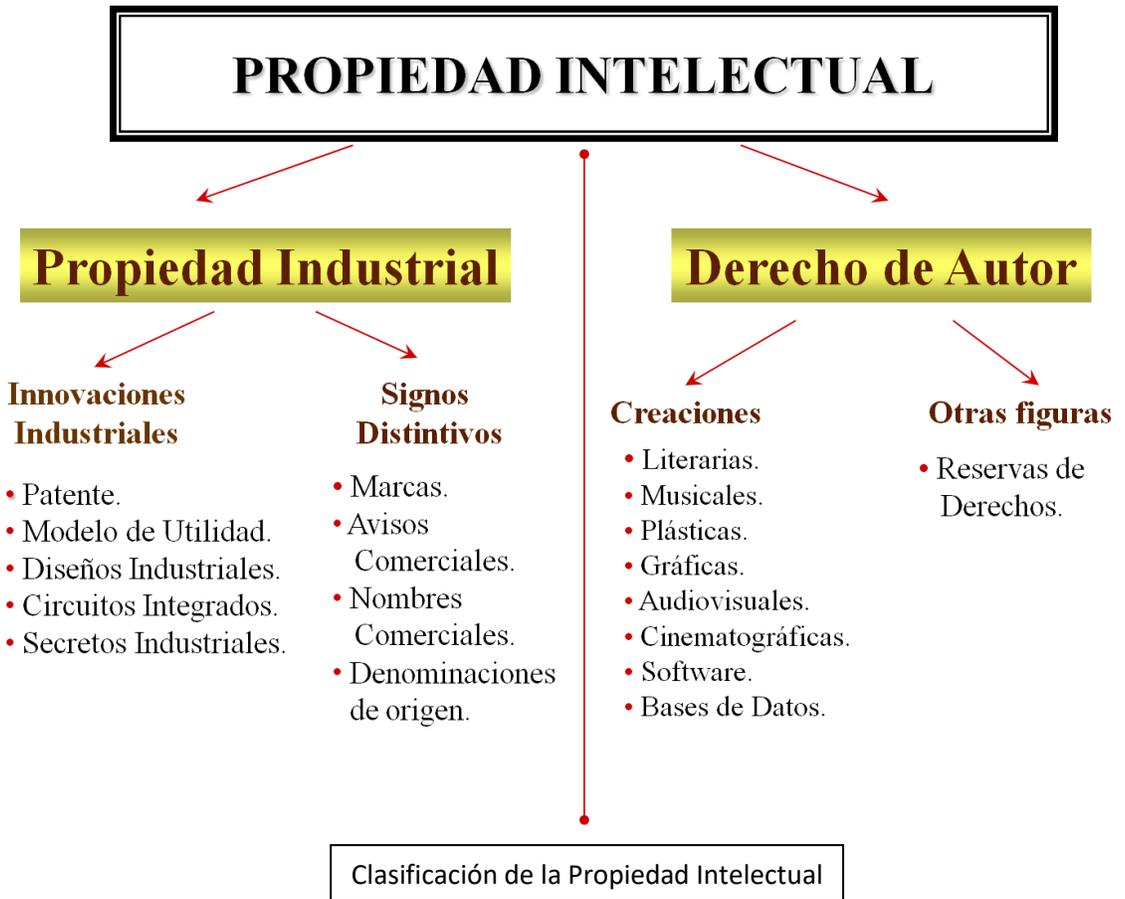
“La Propiedad Intelectual implica la **propiedad de intangibles** resultado de los esfuerzos creativos en el campo de la ciencia, la tecnología, las artes, la literatura, el diseño y la manipulación del conocimiento en general.

Con la difusión de la economía súper simbólica, todo esto se hace más valioso a nivel económico y, de aquí más político”⁸

**PROPIEDAD
INTELLECTUAL**

Una vez iniciado este tema con la anterior reflexión de Toffler, pasaremos a definir la Propiedad Intelectual como **conjunto de reglas, conceptos y principios implicados con el intelecto humano, relacionado con la creación de obras artísticas, científicas, industriales y comerciales, protegidas mediante la facultad otorgada por el Estado por cierto tiempo y bajo determinadas circunstancias, para que los creadores usen o exploten en forma exclusiva dichas obras, innovaciones o signos distintivos o autoricen a terceros su uso bajo licencia.**

⁸ TOFFLER, Alvin. *La Tercera Ola*, Plaza & Janes, Primera edición, Barcelona, España, 1979.



Para que este conjunto pueda darse, deberán confluir las dimensiones del ser humano en la creación, vistas en el primer capítulo.

Identificación y valoración de la Propiedad Intelectual

El capital intelectual se reconoce como el activo más importante que poseen muchas de las empresas más grandes y poderosas del mundo; para dichas empresas, el capital intelectual es la clave de su dominio del mercado y de su rentabilidad continua.

Sin embargo, las empresas aún no toman plena conciencia de la función de los derechos de P.I., como llamaremos en adelante a la Propiedad Intelectual.

En general, las normas de contabilidad no reflejan la importancia de los derechos de P.I. y de los activos intangibles que le caracterizan en las cuentas de una empresa y, a menudo, estos derechos son subestimados, mal administrados o explotados de manera insuficiente. A pesar de la importancia y de la complejidad de los derechos de P.I., los profesionales que se ocupan de la propiedad intelectual de una organización no suelen trabajar de forma coordinada.

Para entender mejor la función de los derechos de P.I. en una empresa, habría que plantearse una serie de preguntas, como por ejemplo:

- ¿Cuáles son los derechos de P.I. usados en la empresa?
- ¿Cuál es su valor (y, por ende, el nivel de riesgo)?
- ¿Quién es su titular? (¿puedo llevar al infractor a juicio, o es mi empresa la que infringe?)
- ¿Cuál es la mejor manera de explotarlos (por ejemplo, concediendo o adquiriendo licencias de tecnología)?
- ¿En qué momento necesito cubrirme de riesgos?

Uno de los factores principales que afectan el éxito o el fracaso de una empresa es el grado en que realmente se explota su capital intelectual y se tienen en cuenta los riesgos. Obviamente, los directores de las empresas necesitan conocer el valor de los derechos de P.I. y estar al corriente de dichos riesgos por la misma razón que necesitan conocer el valor subyacente de los activos tangibles; asimismo, deben conocer el valor de todos los activos y pasivos que administran y controlan para garantizar que se mantengan los valores. La explotación de los derechos de P.I. puede cobrar muchas formas, que van de la venta total de un activo a una empresa conjunta o un acuerdo de licencia. Invariablemente, la explotación aumenta los riesgos.

En líneas generales, la valoración es una amalgama del concepto económico de valor y el concepto jurídico de propiedad. La presencia de un activo está en función de su capacidad para generar beneficios y la tasa de actualización aplicada a dichos beneficios. La regla de oro de la valoración comercial es: el valor de algo no puede determinarse en abstracto; lo único que puede determinarse es el valor de algo en un lugar, en un momento, y en unas circunstancias particulares. Soy partidario de esta idea y pienso que las preguntas “¿para quién?” y “¿para qué?” deben plantearse siempre antes de que se realice una valoración.

Esta regla reviste una importancia particular para la valoración de los derechos de P.I. En toda transacción, cada una de las partes interesadas le dará un valor al objeto de la transacción en función de sus respectivas circunstancias. De no tomar en cuenta estas circunstancias, la valoración carecerá de utilidad.

En general, para la persona que determina el valor de los activos intangibles, calcular el valor de dichos activos no representa una tarea difícil cuando éstos han sido protegidos oficialmente por marcas, patentes o derecho de autor. Lo anterior no se aplica a los activos intangibles como los conocimientos técnicos (entre los que figuran el talento, las habilidades y la preparación del personal), los sistemas y métodos de formación, los procesos técnicos, las listas de clientes, las redes de distribución, etcétera. Estos activos pueden ser igualmente valiosos pero más difíciles de identificar desde el punto de vista de los beneficios y las utilidades que generan. Por lo que respecta a muchos activos intangibles, los juristas especializados en propiedad intelectual y los contadores de la empresa deben llevar a cabo conjuntamente un análisis inicial pormenorizado y serio.

Existen cuatro conceptos principales relativos al valor, a saber, el valor estimado por el propietario, el valor de mercado, el valor razonable y el valor fiscal. A menudo,

el valor estimado por el propietario determina el precio en los acuerdos negociados y suele equivaler a la idea que tiene el propietario del valor que pierde al no disponer de la propiedad. El valor de mercado es la idea de que una propiedad determinada alcanzará un precio parecido al de una propiedad comparable que ha sido tasada en cierto precio. En su esencia, el concepto del valor razonable representa el deseo de ambas partes de ser equitativas. En este concepto se reconoce que la transacción no se realiza en el mercado libre y que el vendedor y el comprador están vinculados jurídicamente. El valor fiscal es objeto de la jurisprudencia en todo el mundo desde el cambio de siglo y constituye una práctica esotérica. Existen cuasi conceptos de valor que inciden en cada uno de estos ámbitos, a saber, el valor de inversión, el valor de liquidación y el valor del fondo de comercio.

Marco legal nacional e internacional

Para la protección jurídica de su P. I. diversos países desde el Siglo XIX han suscrito acuerdos o tratados internacionales como:

- a) el Convenio de Berna (9 de septiembre de 1886), que protege las obras literarias y artísticas, firmado originalmente por 10 Estados o países, hoy cuenta

con un total de 175 partes contratantes. México es miembro desde el 9 de mayo de 1967.

- b) Convenio de París sobre la Propiedad Industrial, firmado originalmente por 11 Estados el 20 de marzo de 1883, hoy cuenta con un total de 177 partes contratantes. México es miembro desde el 20 de julio de 1903.

Ambos tratados son administrados por la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), un organismo especializado de la ONU (Organización de Naciones Unidas) a la cual México pertenece desde el 14 de julio de 1967.

La legislación en materia P.I. de los países firmantes de estos tratados internacionales es apegada a sus disposiciones.

En México el Derecho de Autor está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) y la Propiedad Industrial por la Ley de la Propiedad Industrial (LPI).

La primera ley es administrada y regulada por el Instituto Nacional de Derecho de Autor (Indautor), entidad desconcentrada dependiente de la Secretaría de Educación Pública y la segunda por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo público descentralizado con personalidad jurídica y

patrimonio propio dependiente de la Secretaría de Economía.

Aunque parezcan entidades diferentes (ver figura Propiedad Intelectual), no están separados el Derecho de Autor y la Propiedad Industrial, pues lo mismo podrá protegerse un personaje que distinga una marca como Propiedad Industrial que como Derecho de Autor.

Los manuales de instrucciones o funciones de las invenciones también deberán registrarse como Derecho de Autor y el diseño y distribución arquitectónicos del establecimiento de una marca que pretenda convertirse en franquicia será también protegido como D.A.

México posee una de las protecciones más extendidas para los autores, pues en cuestión de derechos patrimoniales el Artículo 29, fracción I, establece que estos durarán “La vida del autor y, a partir de su muerte, cien años más” y sigue: “Cuando la obra le pertenezca a varios coautores los cien años se contarán a partir de la muerte del último, y

II. Cien años después de divulgadas.”⁹

En cuanto a Propiedad Industrial, nuestra LPI es armónica con la mayoría de los países firmantes del

⁹ *Ley Federal de Derecho de Autor*, Artículo 29, página 8/47.

Convenio de París, es así que para los signos distintivos (marcas, avisos comerciales y nombres comerciales) se concederá el uso exclusivo por 10 años, renovables al finalizar por un período igual siempre y cuando la marca siga vigente en el mercado.

En cuanto a la denominación de origen como signo distintivo (Tequila, Mezcal, Chile Habanero de la Península de Yucatán y once más), esta sólo terminará cuando las condiciones geográficas o climáticas que dieron origen a su particularidad se extingan, ejemplo: desastres naturales.

Las innovaciones industriales en México tienen también períodos similares a los internacionales: una Patente tendrá una duración de 20 años de exclusividad, un Modelo de Utilidad 10 y los Diseños Industriales 15 (estos no serán renovables, una vez extinguida la protección pertenecerán a la humanidad).

Los Secretos Industriales como fórmulas o procesos de aplicación industrial o comercial, pueden registrarse bajo esta figura jurídica si el innovador está seguro que no serán descubiertos en 20 años como mínimo.

No tocaremos en este libro el apartado de circuitos integrados (10 años), pues en México y el mundo cada vez disminuyen los registros por la velocidad de los

avances tecnológicos. Tardaría más el trámite de registro de un circuito que en aparecer en el mercado uno nuevo y mejorado.

Marcas, Avisos Comerciales y Diseños Industriales

Las marcas y avisos comerciales en la Ley de la Propiedad Industrial mexicana se protegen como Signos Distintivos. Es así que en el artículo 88, del Título Cuarto, Capítulo I, se lee la siguiente definición: **“Se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.”**

Y en el capítulo III, artículo 100: **“Se considera aviso comercial a las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, productos o servicios, para distinguirlos de los de su especie.”** Ejemplo: *Con el cariño de siempre.*

Las empresas del siglo XX utilizan a menudo varias marcas para diversificar su estrategia de mercado a fin de satisfacer las expectativas de los diferentes grupos a los que va dirigido el producto en uno o en varios países. Crear una marca sólida no es tarea fácil. La utilización de marcas para comercializar productos requiere un excelente conocimiento de la legislación y la práctica en materia de

marcas en los ámbitos nacional e internacional. Se precisa contar con el asesoramiento de profesionales ya que se trata de un trabajo especializado. No obstante, a la hora de concebir una buena marca se tienen que tener en cuenta los siguientes elementos básicos:

- debe ser intrínsecamente distintiva;
- debe ser fácil de recordar y de pronunciar;
- debe adecuarse al producto o a la imagen de la empresa;
- no debe tener restricciones jurídicas; y
- debe tener una connotación positiva.

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial registra para su protección cuatro tipos de marcas:

- **Nominativa:** Lo que se protege con ella es el **sonido**, la palabra en sí, independientemente de cómo se escribe (ejemplo: DIESEL).
- **Innominada:** En ellas no hay contenido fonético, y se representan a través de un dibujo, un logotipo o una combinación de colores.
Con ellas se protege una imagen.
- **Tridimensional:** El envase o empaque de un producto, incluso la forma de este último.
- **Mixta:** Se integran por elementos nominativos y figurativos

En cuanto al aviso comercial, la única recomendación que daremos es que la frase o palabra que identifica las ideas con fines publicitarios, sea:

- Sugestiva, e
- Ingeniosa.

No tendrá forzosamente que guardar relación con el producto o servicio: *La chispa de la vida*.

Diseños Industriales

De acuerdo con la legislación en materia de propiedad intelectual, un diseño industrial (también denominado “dibujo o modelo industrial”) es la apariencia externa de un producto. Es lo que hace que un producto resulte atractivo a los clientes, y el aspecto visual es una de las consideraciones clave que influyen en las decisiones de los consumidores respecto a preferir un producto u otro. Con los diseños industriales, las empresas distinguen sus productos de los de sus competidores e intensifican la imagen de marca de sus artículos. Por estos motivos es tan importante el asegurarse una protección adecuada de los diseños industriales.

¿Qué es un diseño industrial?

En lenguaje corriente, suele entenderse por diseño industrial el conjunto de la forma y la función de un

producto. Se dice que un sillón tiene “un buen diseño industrial” cuando resulta cómodo y agradable a la vista. En el mundo de la empresa, diseñar un producto supone normalmente elaborar las características estéticas y funcionales, teniendo en cuenta aspectos como la posibilidad de comercializar el producto, los costos de fabricación o la facilidad de transporte, almacenamiento, reparación y eliminación al final de su ciclo de vida.

Sin embargo, desde la perspectiva de la legislación en materia de propiedad intelectual, se entiende que **un diseño industrial comprende únicamente los aspectos estéticos u ornamentales de un producto**. En otras palabras, el término se refiere exclusivamente a la apariencia del sillón. Si bien el diseño de un producto puede comprender características técnicas o funcionales, un diseño industrial, como categoría de la legislación referente a la propiedad intelectual, hace referencia únicamente a la naturaleza estética de un producto y se distingue de cualquier aspecto técnico o funcional.

Los diseños industriales revisten importancia en una amplia diversidad de campos, desde productos industriales, de moda o artesanales hasta instrumentos técnicos, de uso médico, relojes y otros artículos de lujo; desde electrodomésticos, juguetes, muebles y aparatos eléctricos hasta automóviles y estructuras arquitectónicas; desde diseños textiles hasta diseños de equipamiento deportivo. Los diseños industriales revisten importancia también en cuanto al envasado, el empaquetado y la presentación del producto.

Como norma general, un diseño industrial puede consistir en:

- características tridimensionales, como la forma del producto (denominado **modelo industrial**);
- características bidimensionales, como los adornos, figuras, líneas o colores del producto (denominado dibujo industrial); o
- una combinación de las características mencionadas.

Es frecuente que las empresas dediquen tiempo y recursos a mejorar el diseño de sus productos. Se crean diseños nuevos y originales con los siguientes fines:

1. **Para adaptar los productos a determinados segmentos del mercado:** con ligeras modificaciones en el diseño de los productos (por ejemplo, de un reloj) se puede captar la atención de distintas franjas de edad, culturas o estratos sociales. Aunque la función primordial de un reloj es siempre la misma, los niños y los adultos tienen por lo general gustos distintos en cuanto al diseño.
2. **Para crear un nuevo nicho de mercado:** en un mercado competitivo, muchas empresas tienen interés en crear un nicho de mercado introduciendo diseños creativos en sus nuevos productos para distinguirlos de los de sus competidores. Así ocurre con artículos de uso cotidiano como pueden ser los cerrojos de las puertas, las tazas, los platos o los zapatos, y con

artículos de lujo como las joyas, los ordenadores o los automóviles.

3. **Para fortalecer una marca:** los diseños creativos suelen ir asociados a marcas distintivas con el propósito de reforzar la imagen corporativa de una determinada empresa. Muchas empresas han cosechado éxitos de ventas al crear o modificar su imagen de marca prestándole suma atención al diseño del producto.

¿Por qué proteger los diseños industriales?

Un diseño industrial 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 intelectual 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**, 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 estéticamente.

¿Qué puede registrarse como diseño industrial?

Por norma general, para poder registrar un diseño, éste debe cumplir uno o más de los siguientes requisitos básicos, según la legislación al respecto:

- El diseño debe ser “**nuevo**”. Se considera que un diseño es nuevo si no se ha hecho público ningún otro diseño idéntico antes de la fecha de presentación de la solicitud de registro.

- El diseño debe ser “**original**”. Se considera que un diseño es original si lo ha creado de forma independiente un diseñador y no es copia ni imitación de otros diseños.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 4.1.

¿Y la señora de las tortillas? Pregúntele a Rodríguez, Romero y Celorio

Los habitantes precortesianos de México inventaron las famosas tortillas allá por los años 2000 y 1000 A.C., fecha en que, según la mayoría de los historiadores, comenzó a cultivarse el maíz en Guatemala y en el Sur de México.

Fue con la invención del metate, que los indígenas comenzaron a elaborar la base de las tortillas a partir del maíz que cosechaban, cal en polvo y agua. En épocas de guerra las transportaban en el famoso chiquihuite (cesto hecho de hoja de palma o tule). Este alimento fue tan fundamental en la época prehispánica que se siguió consumiendo incluso en la Colonia y se ha preservado hasta nuestros días.

Las tortillas se hacían a mano por mujeres en la cocina de la casa o en establecimientos. Fue hasta 1904, cuando los mexicanos Everardo Rodríguez Arce y Luis Romero, inventaron una maquina tortilladora con dos rodillos laminados y una transportadora que llegaba a un comal donde se calentaba la masa de maíz. Este aparato funcionaba con una manija que se giraba.

Será hasta 1947, cuando el mexicano Fausto Celorio inventa una máquina automática que funcionaba sin necesidad de un operador. Años más tarde le implementó mejoras y así, en 1959 crea la primera tortilladora dúplex que producía 130 kilogramos de tortillas por hora. Posteriormente inventó un nuevo modelo que podía producir 200 kilogramos.

En 1995 Celorio lanzó al mercado la U-4000, con un sistema exclusivo de encendido electrónico, chasis horizontal y considerable aumento en su producción de tortillas por hora.

Muchas personas comenzaron a adquirir esas máquinas e instalaron sus propios negocios para comercializar las tortillas, aunque aún se desconoce cuál fue la primera tortillería, se cree que apareció en la Ciudad de México.

Actualmente existen muchos modelos y marcas de máquinas tortilladoras, pero todas funcionan con el mecanismo básico de Fausto Celorio.

Como dato curioso las primeras tortillas producidas a principios del siglo XX fueron de forma cuadrada, ideal a decir de los inventores Rodríguez y Romero porque se ajustaba perfectamente para los tacos pero, debido al arraigo de su forma circular, se le tuvo que adaptar un dispositivo especial.

**NECESIDAD DE
INHIBIR PRÁCTICAS
DE COMERCIO
ILÍCITAS**

La pugna por la conquista del mercado es parte esencial del principio de libertad de empresa, protegido por el *Derecho internacional*.

Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos de los estados garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación.

Así, los profesionales pueden competir en el mercado. Sin embargo, el ordenamiento jurídico internacional sobre P. I. quiere que la lucha concurrencial no se realice de manera incorrecta sino que el ejercicio de la libertad de empresa sea correcto. Las conclusiones que se pueden extraer son que la manifestación de la libertad de empresa es la libertad concurrencial y sus límites vienen marcados por la lealtad. Para conseguir dicha corrección, el derecho internacional ha elaborado el Derecho de defensa de la competencia (o Derecho de la competencia) y el Derecho sobre la competencia desleal. Éste último se puede definir como el conjunto de normas legales que tienen por objeto la determinación de los actos desleales y la represión de los mismos.

¿Qué son las prácticas de comercio ilícitas o competencia desleal?

Se le llama competencia desleal a toda tentativa de aprovecharse de manera indebida de las ventajas de una reputación industrial o comercial adquirida por el esfuerzo de otro que tenga su propiedad al amparo de las leyes existentes. Puede existir cuando se infringe una prohibición de competir o cuando se usan medios repudiados por la ética profesional. En las primeras encontramos el incumplimiento de un acuerdo de no competencia y en las segundas el uso de medios para engañar al público, perjudicar al comerciante con el uso de elementos de su empresa sin que exista pacto de limitación de competencia, aprovechar los servicios de quien ha roto su contratos de trabajo o cualquier acto análogo.

Es así que internacionalmente en materia de Propiedad Intelectual, se mantiene una clasificación de los actos atendiendo al interés jurídico protegido.

Se los engloba en tres grandes grupos:

- Actos de deslealtad frente a los competidores.
- Actos de deslealtad frente a los consumidores.
- Actos de deslealtad frente al mercado.

Estos tres grupos, de acuerdo a su contenido contemplan a su vez las siguientes acciones, actos y/o discriminaciones:

1. Actos de confusión
2. Actos de explotación de la reputación ajena
3. Actos de imitación
4. Actos de engaño
5. Actos de denigración
6. Publicidad en especie
7. Actos de comparación
8. Discriminación
9. Venta a pérdida
10. Violación de normas
11. Violación de secretos
12. Inducción a la infracción contractual

1. Actos de confusión

“Se considera desleal todo comportamiento idóneo para crear confusión con la actividad, las prestaciones o el establecimiento ajenos.”

Los actos de confusión son los más antiguos y más frecuentes. El artículo 10 bis del Convenio de París ya lo consideraba desleal. Así, es un acto cásico con antigüedad en el Derecho de la competencia.

Hay que hacer referencia a que la Ley de Marcas y el Arreglo de Niza¹⁰ también reprimen estos actos si bien su ámbito de actuación se circunscribe a lo relativo a signos distintivos.

Ante la ambigüedad del término "confundibilidad" o "idoneidad para crear confusión", la jurisprudencia internacional ha establecido reglas para que los tribunales fueran capaces de apreciar dicho rasgo.

Reglas sobre actos de confusión

- **La regla del conjunto de la memoria.** La competencia debe establecerse en su conjunto y no elemento por elemento. Los destinatarios no pueden comparar simultáneamente los productos o servicios sino que la competencia se debe de hacer conforme a la memoria del producto junto con el que se tiene delante. Es decir, sirva a modo de ejemplo la comparación entre la botella de tequila que un consumidor puede mantener en sus manos junto la botella de tequila que recuerda según su memoria.
- **La regla del estado de todas las circunstancias.**
En materia de signos no se debe analizar tanto la

¹⁰ El Arreglo de Niza establece una clasificación de productos y servicios para el registro de las marcas de fábrica o de comercio y las marcas de servicio.

confundibilidad fonética con la confundibilidad gráfica. Por ejemplo: “Dicel“ y “Diesel”, se puede apreciar una confundibilidad fonética pero no gráfica.

- **La regla del destinatario.** Es preciso atender al punto de vista del destinatario del acto o prestación ya que no se puede tratar por igual productos que se venden al público en general que al público especializado. Se toma como parámetro medio el consumidor medio para saber si un acto o prestación determinada es idónea para generar confundibilidad.

La confundibilidad es una cuestión de hecho y no tanto de Derecho y por lo tanto son en los juicios donde se determina si un acto merece el calificativo de idóneo de generar confusión.

Por último, hay que distinguir entre confusión directa o indirecta (por asociación). Directa supone la aptitud de los actos o establecimientos para ser confundibles por sí mismos, mientras que la confusión indirecta presupone la no existencia de confundibilidad material pero si una asociación entre un producto y otro o un servicio y otro de tal manera que ambos productos o servicios proceden de la misma fuente. La OMPI establece la suficiencia del riesgo de asociación por

parte de los consumidores para calificar de desleal una práctica. Un ejemplo curioso fue el que se dio en los tribunales franceses cuando el titular de la conocida marca de quesos "La vaca que ríe" acusó a un competidor de deslealtad por comercializar éste en el mercado quesos cremosos bajo la marca "La vaca que llora".

2. Actos de explotación de la reputación ajena

Se considera desleal el aprovechamiento indebido, en beneficio propio o ajeno, de las ventajas de la reputación industrial, comercial o profesional adquirida por otro en el mercado. En particular, se considera desleal el empleo de signos distintivos ajenos o de denominaciones de origen falsas acompañados de la indicación acerca de la verdadera procedencia del producto o de expresiones tales como modelos, sistema, tipo, clase y similares.

3. Actos de imitación

La imitación de prestaciones e iniciativas empresariales ajenas es libre, salvo que estén amparadas por un derecho de exclusiva reconocido por la Ley. Aunque, la imitación de prestaciones de un tercero se considerará desleal cuando pueda generar la asociación por los consumidores o comporte un aprovechamiento indebido

de la reputación o esfuerzo ajeno. También tendrá la consideración de desleal, la imitación sistemática de las prestaciones e iniciativas empresariales de un competidor cuando dicha estrategia se encamine a impedir u obstaculizar su afirmación en el mercado y exceda de lo que pueda estimarse una respuesta natural del mercado. La inevitabilidad de los indicados riesgos de asociación o de aprovechamiento de la reputación ajena excluye la deslealtad de la práctica.

4. Actos de engaño

El Convenio de París (Artículo 10bis.3)) obliga a los Estados miembros a prohibir cualquier acto “capaz de crear una confusión, por cualquier medio que sea, respecto del establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor”. El alcance de este artículo es muy amplio ya que abarca cualquier acto en el ejercicio del comercio que implique una marca, signo, etiqueta, lema, embalaje, forma o color de los productos, o cualquier otra indicación distintiva utilizada por un empresario. Así pues, se consideran pertinentes a la prohibición de la confusión no solo las indicaciones utilizadas para diferenciar a los productos, servicios o negocios, sino asimismo la apariencia de los productos y la presentación de los servicios. No obstante, existen dos esferas principales en las que suele producirse confusión.

Se trata de las indicaciones de origen comercial, por una parte, y de la apariencia de los productos, por otra. No obstante, esto no excluye ni limita la protección de otros atributos o logros contra la confusión.

5. Actos de denigración

Se refiere a manifestaciones sobre los productos o servicios de un competidor con objeto de perjudicar su consideración en el mercado.

6. Actos de publicidad en especie (regalos, primas, etc.)

Se considera desleal la entrega de objetos con fines publicitarios que pongan al consumidor en el compromiso de adquirir la prestación esencial o principal que encubren, por el sólo hecho de aceptar el obsequio.

7. Actos de comparación

Se prohíbe la comparación pública de productos o servicios con los de un competidor si la información que se facilita del mismo no es real o comprobable y se haga con intención de denigrarle.

8. Discriminación

Desigualdad en el tratamiento dispensado a las importaciones de diferentes países, sea por medio de tarifas arancelarias o restricciones de tipo no arancelario.

9. Venta a pérdida

Es una acción voluntaria de las empresas para vender sus productos a precios por debajo de su costo en el mercado, también conocida como 'dumping', y se considera desleal cuando tenga como objeto eliminar a un competidor del mercado, desacreditar la imagen de un producto o servicio competidor, o pueda inducir a error al consumidor acerca del nivel de precio de otros productos o servicios similares.

En los tratados comerciales el subsidio o subvención se considera también como competencia desleal de venta a pérdida.

10. y 11. Violación de normas y secretos

En este caso la Ley considera como desleales tanto los actos de espionaje industrial como la revelación de secretos industriales o comerciales.

12. Inducción a la infracción contractual

Se considera desleal la inducción a trabajadores o colaboradores a infringir los deberes contractuales básicos que han contraído con terceros competidores.

El principio de la libertad de comercio nos garantiza que cada empresario tiene derecho a utilizar el máximo esfuerzo por alcanzar la mayor cuota de mercado en dicho marco, la ley procura que la competencia sea correcta y que se respete la honestidad mínima exigible en toda relación comercial.

APLICACIÓN DEL PROCESO DE REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES

Ya en párrafos anteriores hemos definido exhaustivamente marca y diseño industrial, según nuestra LPI. Antes de continuar pasaremos brevemente a un apartado especial de lo que el autor considera la innovación más especial protegida jurídicamente: la **patente**.

En el Capítulo II, De las Patentes, artículo 15, la Ley de la Propiedad Industrial mexicana dice textualmente que se reconoce como tal:

“Toda creación humana que permite transformar la materia o la energía existente en la naturaleza, para el aprovechamiento por el hombre y satisfacer sus necesidades concretas.”

Entendiéndose por:

Materia o Energía: Únicamente como conceptos físicos en concreto, los cuales deben de poder ser medibles y cuantificables de una manera tecnológica y científica.

Creación humana: Únicamente como innovaciones o desarrollos de carácter tecnológicos y científicos. Debe cumplir siempre las dos condiciones y debe ser reproducible o comprobable de manera también tecnológica y científica, por ejemplo en un laboratorio.

Transformar: Al potencial de modificar, o manipular la materia o energía, de tal manera que tenga o exhiba una característica o efecto técnico distinto, que por ende, distinga a dicha materia o energía de la que se encuentra en su estado natural. Dicha transformación, una vez más deberá lograrse mediante métodos puramente técnicos y científicos, controlables, medibles, probados y comprobados.

Una patente es entonces una invención, algo que no existía antes o no había sido descubierto, por lo tanto su creador antes de pensar en su registro deberá formularse las siguientes preguntas:

- a) ¿Es nueva?
- b) ¿No es obvia?

- c) ¿tiene utilidad la invención?
- d) ¿Cuál es la materia patentable?

Una vez hechas, continuamos con su protección. En nuestra LPI, nos dice el artículo 16 que la invención deberá reunir tres requisitos.

- Novedad
- Actividad Inventiva
- Aplicación Industrial

Novedad: lo que no se encuentra en el estado de la técnica.¹¹

Activa inventiva: proceso creativo cuyos resultados no se deduzcan del estado de la técnica en forma evidente para un técnico en la materia.

Aplicación industrial: posibilidad de que un invento pueda ser producido o utilizado en cualquier rama de la actividad económica.

Es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) la instancia a la que acudiremos para registrar nuestras marcas, diseños industriales y obtener el

¹¹ Constituye cualquier prueba de que su invención ya se conocía. El estado de la técnica no tiene por qué existir físicamente o estar comercialmente disponible. Es suficiente que alguien, en algún lugar, en un momento anterior, haya descrito, mostrado o hecho algo que contenga un uso de la tecnología que sea muy similar a su invención.

título de patente si ese es el caso. Cuenta con delegaciones regionales distribuidas geográficamente en el país, pero en caso de no existir en tu localidad el trámite lo realizará entonces la Secretaría de Economía.

A quien desee registrar una marca se le recomienda como primer paso realizar una búsqueda previa en la página web del IMPI, en su apartado **Marcamet** nueva versión.

Será necesario consultar también la clasificación de Niza, la cual facilita a los usuarios la búsqueda y clasificación de productos y servicios necesarios para el llenado de las solicitudes de registro de marcas y avisos comerciales.

Son 44 clases, 33 para productos y 11 para servicios. Ejemplo, si deseas registrar una marca de café, deberás buscar en **productos** y localizar que esté perfectamente descrito en alguna, en este caso será la 21.

Un **servicio** como un despacho de asesoría empresarial lo encontrarás en la clase 35.

Una vez hecho esto puedes pasar a **Marcamet** y verificar si la marca que pretendes registrar no existe y está disponible.

**INNOVACIÓN SIN
FRONTERAS 4.2.****La píldora, la revolución de los 50s.**

Luis Ernesto Miramontes Cárdenas, ingeniero químico de origen nayarita, sintetizó en un pequeño laboratorio de la Ciudad de México, la hormona que sirvió de base para crear la primera píldora anticonceptiva. Luis Miramontes era un estudiante de 26 años cuando hizo el descubrimiento para la empresa Syntex y ese episodio le valdría para ser el único mexicano en aparecer en el USA Inventors Hall of Fame, al lado de Louis Pasteur, Thomas Alva Edison, Alexander Graham Bell, entre otros científicos famosos.

Syntex S.A., fue un laboratorio fundado y dirigido por un grupo de científicos extranjeros comandados por George Rosenkranz que entonces intentaban obtener una fuente de materia prima para la fabricación de hormonas a gran escala.

Fue el 15 de octubre de 1951 cuando el joven universitario, que realizaba su trabajo de tesis en el laboratorio de Syntex, llevó a cabo una hazaña que venía persiguiendo desde hace tiempo, junto con el director de su tesis, Carl Djerassi: sintetizar el primer anticonceptivo oral femenino, basado en esteroides. El método de síntesis quedó registrado el 15 de octubre de 1951, en la página 114 del cuaderno personal de notas de laboratorio del propio Miramontes.

La noretisterona se patentó primero en México y después en todo el mundo. La patente norteamericana se concedió el primero de mayo de 1956. Fueron científicos y médicos investigadores norteamericanos los que hicieron los estudios toxicológicos y clínicos en la Fundación Worcester de Estados Unidos, a fin de desarrollar una píldora anticonceptiva que se probó primero en Puerto Rico y en Haití con 6 mil mujeres y después en Estados Unidos con 10 mil mujeres voluntarias. En 1960, la Food and Drug Administration (FDA) aprobó la comercialización de la píldora.

La obra científica de Luis Miramontes es muy extensa, abarca numerosas publicaciones escritas y cerca de 40 patentes nacionales e internacionales en diferentes áreas, tales como la química orgánica, la química farmacéutica, la petroquímica y la química de contaminantes atmosféricos.

De entre todas las contribuciones mexicanas a la ciencia mundial, esta destaca en primer lugar, por su impacto social.

En cuanto a patentes de invención, México ha contribuido de manera especial al desarrollo científico y tecnológico del mundo.

Guillermo González Camarena, originario de Arandas, Jalisco, fue el creador en 1940 de un invento que tuvo

gran impacto internacional. Se trataba del sistema para transmitir la señal de televisión a colores.

Otros más como el flotador del baño, la pastilla anticonceptiva, la máquina de tortillas eléctrica, Jarro Negro (sistema operativo), Tridilosa o la pintura antigraffiti desarrollada por la UNAM son tan sólo algunas de las aportaciones del ingenio mexicano.

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES

1. Define:

Portafolio de ideas emprendedoras.	Patente, modelo de utilidad, diseños industriales.
Signos distintivos,	
Innovaciones industriales,	Marcas, avisos comerciales, nombres comerciales, denominaciones de origen.
Derecho de autor,	
Patente, modelo de utilidad, diseños industriales.	

2. Analiza y discute de qué manera el innovador puede proteger su creación tanto ante el IMPI, como INDAUTOR.
3. Propón de manera individual o en equipo cinco marcas que reúnan los requisitos vistos en este capítulo.
4. Una vez hecho lo anterior verifica su disponibilidad de registro localizando primeramente su clase en la clasificación internacional de Niza y luego en Marcanet.
5. Investiga dónde se realizan los registros de Propiedad Intelectual en tu entidad y los requisitos y gastos a cubrir.

Capítulo 5 Simuladores

DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Introducción a la simulación de negocios
- Definiciones y aplicaciones
- Aplicación de un modelo de simulación de negocios
- Interpretación de resultados

INTRODUCCIÓN A LA SIMULACIÓN DE NEGOCIOS En general, se llama modelo a la imagen o representación de un sistema, generalmente simplificada e incompleta. Y se llama simulación a la experimentación con un modelo para extraer conclusiones o realizar predicciones.

La simulación como método de formación consiste en situar al participante en un contexto que imite algún aspecto de la realidad (modelo), y en establecer en ese ambiente situaciones similares a las que él deberá enfrentar en su vida profesional, de manera que pueda “experimentar” sin riesgo y extraer conclusiones.

El uso de la simulación en la formación empresarial permite acelerar el proceso de aprendizaje, pues es una verdad que las personas aprendemos mejor mediante la propia experiencia¹², o el modelo clásico de “aprender haciendo”, de David Kolb¹³, y contribuye a elevar su calidad. Y esto es particularmente eficiente en la formación de directores de proyecto, debido a la diversidad de conocimientos y habilidades que esta materia conlleva.

¹² SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*, Editorial Granica, 1era Edición, España, 1990.

¹³ GÓMEZ PAWELEK, Jeremías. *El Aprendizaje Experiencial*, Universidad de Buenos Aires, 2003.

Identificar el área correcta para cambiar y mejorar es un objetivo supremo para el éxito total de una organización. Los peligros de poner en marcha el mejoramiento de un proceso del negocio, sin tener un claro entendimiento de cómo impactarán estos cambios a la empresa, pueden ser sustanciales. Por tanto, son necesarias herramientas que ayuden a los gerentes a entender fehacientemente, sus procesos de negocio y cómo afectarán las modificaciones de esos procesos a la compañía en su conjunto.

**DEFINICIONES Y
APLICACIONES**

El método de Modelamiento del negocio es una técnica para modelar procesos del negocio. Los modelos del negocio proporcionan maneras de expresar el funcionamiento del negocio o las estrategias en términos de actividades económicas y comportamiento colaborativo, así que permiten entender mejor sus procesos y la forma de participación de los involucrados. Los modelos son provechosos para comprender, comunicar y documentar la complejidad. Documentando los procesos del negocio desde varias perspectivas, los modelos del negocio pueden ayudar a los gerentes a entender su entorno.

Tipos de simulación

Por un lado tenemos los simuladores basados en PC y en aplicaciones informáticas en las que se introducen

modelos que incorporan un amplio conjunto de reglas que tratan de reflejar la realidad empresarial.

Por otro lado tenemos los simuladores basados en apoyos visuales, tableros, paneles, donde las reglas de simulación son relativamente sencillas.

Software de simulación

Con la ayuda de un software de la simulación los gerentes pueden entender sus procesos de negocio como nunca antes. Este tipo de software puede mostrar el flujo de trabajo a través de un sistema usando gráficos. Esto permite que los gerentes vean, sin obstrucción, donde los problemas pueden dar señales engañosas y a su vez obtienen indicaciones de cómo mejorarlas. Una vez que se identifiquen las áreas problemáticas, el software se puede utilizar para cambiar cualquier parámetro que el usuario desee. Así se activa la simulación nuevamente y se ve inmediatamente el impacto del cambio. De esta manera, las compañías pueden cambiar sus procesos de negocio en un entorno de computadora, sin arriesgar reverses costosos en un mundo real con necesidad de evaluaciones a prueba de error.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 5.1.

¿Luz a través de las paredes?

Corría el año de 2005 cuando los alumnos Joel Sosa Gutiérrez y Sergio Omar Galván Cáceres, estudiantes del octavo y noveno trimestre de la licenciatura en Ingeniería Civil de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), obtuvieron el tercer lugar del Primer Premio Santander a la Innovación Empresarial 2004-2005 con un proyecto, que llevaba el nombre de “Concrete Technologies”.

Habían inventado un revolucionario concreto que tenía la capacidad de ser colado bajo el agua y ser 30 por ciento más liviano que el concreto hasta ahora conocido, pero su característica principal es que era traslúcido, lo que permite un gran ahorro de luz en los edificios que lo han implementado desde entonces, además de proveer iluminación en los hogares donde la corriente eléctrica no es tan buena.

Lo primero que hicieron los dos estudiantes con el monto de su premio fue terminar los trámites de cuatro patentes de su desarrollo tecnológico (son 15 las registradas hasta el momento ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial).

Hoy, el material tiene presencia comercial en México y el mundo a través de la empresa Concretos Translúcidos (CT). Al principio el concreto traslúcido se encontró con problemas de credibilidad, al ser nuevo y único. Para combatir eso, la empresa lo certificó y realizó varios ensayos a nivel nacional e internacional, demostrando su eficiencia en la construcción.

Modelamiento de negocios e investigación operacional

La simulación de negocios ha crecido a partir de la investigación de operaciones de los años 50's. Con la llegada de computadoras, cada vez más baratas y de gran potencia, y el software de uso cada vez más sencillo, ahora las técnicas de modelamiento de negocios permiten que incluso gerentes no técnicos

prueben y diseñen varias opciones o panoramas, para ayudarse en la toma de decisiones.

Otro factor que ha contribuido al incremento del uso del método de modelamiento de negocios, es el aumento de la velocidad del cambio en los negocios, ya que actualmente no hay suficiente tiempo de probar productos nuevos en la realidad y corregir errores una vez que estos se han producido, además es a menudo extremadamente costoso.

Modelos de Simulación:

- **Planeación financiera**, cuantifican el impacto de las decisiones económicas sobre el balance y el estado de pérdidas y ganancias.
- **Administración de riesgos**, determinación, medición y manejo del equilibrio entre la rentabilidad y ciertos tipos de riesgos.
- **Pronósticos**, analizando datos históricos y usar eso de predecir el panorama y las tendencias futuros.
- **Modelamiento estratégico del proceso de negocio**, trazar procesos, tareas y pasos del proceso en una representación visual de los recursos requeridos.
- **Toma de decisiones; administración estratégica; selección de escenarios; etc.**

**APLICACIÓN DE UN
MODELO DE
SIMULACIÓN DE
NEGOCIOS**

Los simuladores de negocios son herramientas de apoyo en el proceso educativo que se usan en instituciones superiores principalmente en las áreas de administración. Su uso se ha visto favorecido por el desarrollo de nuevos sistemas de cómputo y de nuevas formas de comunicación electrónica, las cuales permiten que se desarrollen competencias de juegos de negocios entre instituciones educativas de diferentes partes del mundo.

Los simuladores de negocios o juego de negocios (business game en inglés) 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 una área específica de la misma.

Así, el propósito de los simuladores es mostrar los aspectos claves que se deben tener en cuenta en las decisiones que toman los directivos de una empresa para implantar las principales actividades durante la administración de la misma, considerando tanto los factores internos que lo afectan, así como de las variables más importantes del contexto que influyen en su desempeño. De esta manera, los simuladores

permiten mostrar el impacto que causan las decisiones directivas sobre el desempeño global de una empresa.

Durante la simulación se toman decisiones que están relacionadas con la formulación y la ejecución de las principales acciones globales y por área que los directivos de las empresas llevan a cabo en un contexto de competencia y de cambio en las variables del entorno que las afectan. Es decir, las decisiones que deben tomar los participantes en la simulación están relacionadas con los aspectos claves de la dirección general de un negocio o de un área específica de una empresa como las de finanzas, recursos humanos, operaciones, logística, y mercadotecnia.

En este sentido, se debe señalar que las decisiones que se consideran durante la simulación de negocios están relacionadas con aspectos que comúnmente se toman en cuenta tanto por la dirección general, así como por las gerencias funcionales durante el desempeño de las funciones que se realizan en el proceso de administración de un negocio.

Durante el desarrollo de la simulación a los participantes conformados en equipos de trabajos se les asigna una empresa en una industria determinada. Luego se requiere que los miembros del equipo adopten el papel de un equipo de gerentes con el fin de analizar

la información del área que les corresponde, y finalmente tomen las decisiones más convenientes que correspondan a la administración del área que tienen a cargo considerando tanto las decisiones de las demás áreas, así como el objetivo general de la empresa.

Objetivos

Los objetivos que se buscan en los cursos basados en simuladores de negocios son los siguientes:

- Fortalecer la capacidad de toma de decisiones de los participantes,
- incentivar el trabajo en equipo y
- entender las diferentes relaciones que se establecen entre las áreas de una empresa.

Características

Los juegos de negocios son, en su mayoría, programas de computación que se construyen usando un lenguaje de programación. Dichos programas son elaborados considerando tanto la relación que existe entre los factores internos de operación de una empresa así como de algunas variables del entorno que la afectan en su operación.

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.

Así, en el diseño de los algoritmos del programa se deben considerar todas las interacciones posibles entre las variables seleccionadas, a fin de que el modelo represente tanto las distintas operaciones que desarrolla una empresa, como el efecto de los cambios del ambiente sobre la misma.

Los simuladores de negocios se pueden clasificar como:

Generales: cuando están orientados a mostrar el uso de las estrategias a nivel de negocios y las principales decisiones que debe tomar la dirección general de una empresa. Entre los principales tenemos al Business Policy Game, Business Strategic Game, CEO, Threshold y el Multinational Management Game.

Específicos: cuando están enfocados a simular las actividades de un área específica de una empresa como marketing, finanzas y producción. Entre los principales simuladores de este tipo tenemos al:

Markstrat, Brandmaps, Marketplace, Shoes: A marketing game y Marketing Simulation, los cuales están orientados a simular las actividades de marketing;

Fingame: para el área de finanzas.

Forad: enfocado al área de finanzas internacionales

Intopia: para los negocios internacionales.

The Management / Accounting Simulation: para el área de contabilidad.

**INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS**

La simulación imita, pero no reproduce exactamente la complejidad empresarial.

Hay aspectos de la realidad que no se pueden simular (especialmente difícil es que cubra el aspecto del análisis de las relaciones humanas), cuestión que hay que tener presente siempre que empleamos cualquier tipo de simulación.

Hay que ser muy cautos al predecir cómo se comportará una persona ante una situación real, basándonos en las respuestas ante una situación simulada.

Conclusiones

- El disponer de un panel que incorpora los elementos más relevantes en la realidad del proyecto simplifica el proceso de “arranque” y de familiarización con la simulación, y por otro lado, se vincula más fácilmente la simulación a la realidad del propio proyecto.
- El “feedback” necesario para aprender de la simulación es mucho más directo y objetivo con este tipo de simuladores. Efectivamente, al no existir modelos de simulación complejos (que requerirían del uso de un PC), las reglas de la simulación son claras y permiten relacionar los resultados que se obtienen con las decisiones tomadas.
- El trabajo y la interacción del grupo en este tipo de simulaciones son más fáciles; la discusión del grupo o equipo sobre un panel donde se está reflejando la realidad de su proyecto es más atractiva que sobre una pantalla de ordenador, cuyas limitaciones son evidentes. Por otro lado, en la medida en que se introduzcan dinámicas de liderazgo en el aula, se podrá explotar mejor la riqueza en la reflexión y en las conclusiones extraídas.

INNOVACIÓN SIN FRONTERAS 5.2.

¡Una nueva bomba atómica!

El 1 de julio de 1946, Estados Unidos detonaba una bomba nuclear en el Atolón Bikini, una pequeña isla de 6 kilómetros cuadrados en medio del Pacífico. Cuatro días después, el francés Louis Réard, un ingeniero en mecánica automotriz, hacía explotar una “nueva bomba atómica” en la piscina del hotel Melitor de París: cuatro triángulos unidos por un poco de cordón al que con genio comercial, bautizó “bikini”.

Réard lo tenía todo pensado para que la primera presentación del bikini en un concurso de moda se convirtiera en noticia, la tela estaba estampada con recortes de diarios y la prenda venía en una pequeña caja.

Como todo innovador, su invento comenzó con la observación. En las playas las mujeres que se atrevían a ponerse mallas de dos piezas que entonces cubrían las caderas y buena parte del vientre, las arrollaban para broncearse mejor.

Pero el bikini mostraba demasiado para la época y no fue un éxito comercial. De hecho, ninguna modelo se atrevió a ponérselo durante la presentación, teniendo que recurrir finalmente a Micheline Bernardini, una bailarina de 18 años estríper del Casino de París para el desfile.

El traje no acabó de popularizarse hasta 1960, cuando íconos como Brigitte Bardot o la chica James Bond Ursula Andress adoptaran el bikini para que este comenzara a conquistar las playas del planeta.

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES

1. Define:

Simulador de negocios,

Importancia de la aplicación de un
modelo de simulación de negocios,

Significado de la frase: “Aprender
haciendo”.

2. Identifica los principales simuladores de negocios disponibles en el mercado y en el Centro de Negocios de tu Tecnológico.

3. Aprende con tu equipo el manejo de un software de simulación que permita desarrollar habilidad de toma de decisiones en una empresa.
4. Participa en eventos de simulación de negocios organizados por dependencias, empresas o instituciones educativas.

A manera de conclusión.

Más allá de cerrar este texto con ideas muy elaboradas o reflexiones profundas, lo que consideramos que se debe subrayar es que emprender no es ni una ciencia ni un arte, es una práctica como dijera Peter Drucker. El estudiante al finalizar el curso tendrá las herramientas necesarias para llevar a la realidad una idea. Para ello el siguiente paso será realizar un plan de negocio y buscar financiamiento.

LITERATURA CONSULTADA

BLANCHARD, Kenneth H. *Administración Por Valores*, Ed. Norma, España 2005.

DRUCKER, Peter F. *La Innovación y el Empresariado Innovador: La Práctica y los Principios*, Edhasa, Primera edición, Barcelona, España, 1986.

GÓMEZ PAWELEK, Jeremías. *El Aprendizaje Experiencial*, Universidad de Buenos Aires, 2003.

SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*, Editorial Granica, 1era Edición, España, 1990.

Ley Federal del Derecho de Autor, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1996, última reforma 13-01-2016.

Ley de la Propiedad Industrial, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991, última reforma 01-06-2016.

TOFFLER, Alvin. *La Tercera Ola*, Plaza & Janes, Primera edición, Barcelona, España, 1979.

Páginas de internet:

<https://www.gob.mx/impi>

<http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/>

<http://www.viverodeempresas.es/index.php>