Mentes que Emprenden

Workbook del estudiante

Sandra Milena Zambrano Vargas
Derly Astrith Ortíz Salamanca
Marlén Suárez Pineda



FORMACIÓN
CIENCIAS SOCIALES

SANDRA MILENA ZAMBRANO VARGAS

Doctora en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro (México). Investigadora en categoría Senior ante Minciencias. Docente Titular de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC sede Tunja. Es integrante del grupo de investigación IDEAS.

sandra.zambrano01@uptc.edu.co

https://orcid.org/0000-0003-3492-6971

DERLY ASTRITH ORTIZ SALAMANCA

Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Finanzas y Administradora de Empresas. Docente universitaria de la UPTC, emprendedora y consultora en gestión administrativa y financiera. Líder del Semillero de Grupo de Investigación PODER, gestora de innovación y mentora de cultura emprendedora.

derly.ortiz@uptc.edu.co

https://orcid.org/0009-0008-9672-9475

MARLÉN SUÁREZ PINEDA

Doctora en Administración, Magíster en Administración, Especialista en Administración de Negocios Internacionales.Profesora Asociada de la Uptc, categorizada en Minciencias como Investigadora Senior. Directora del Grupo de Investigación IDEAS y Coordinadora Académica del Consultorio Empresarial de la Uptc.

marlen.suarez@uptc.edu.co

https://orcid.org//0000-0003-2104-3977



EDITORIAL
UPTC

Mentes que Emprenden

Workbook del estudiante

Sandra Milena Zambrano Vargas
Derly Astrith Ortíz Salamanca
Marlén Suárez Pineda

Uptc
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
VIGILADA MINEDUCACIÓN

EDITORIAL UPTC

Mentes que Emprenden

Workbook del estudiante

Sandra Milena Zambrano Vargas
Derly Astrith Ortíz Salamanca
Marlén Suárez Pineda

FCEAC Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables UPTC
Escuela de Administración de Empresas
Formando líderes empresariales, edificando futuro
IDEAS UPTC GRUPO DE INVESTIGACIÓN
Unidad de Emprendimiento

Enfoque: Formación
Área OCDE: Ciencias Sociales
Disciplina: Economía y Negocios
Colección N.º 108

Mentes que emprenden. Workbook del estudiante
Entrepreneurial minds. Student workbook

Primera Edición, 2026
100 ejemplares (impresos) / Versión digital

© Sandra Milena Zambrano Vargas, 2026
© Derly Astrith Ortíz Salamanca, 2026
© Marlén Suárez Pineda, 2026
© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2026

ISBN (impreso) 978-628-7863-82-8
ISBN (ePub) 978-628-7863-83-5

Proceso de arbitraje doble ciego
Recepción: septiembre de 2025
Aprobación: marzo de 2026



Hecho en Colombia - Made in Colombia

Mentes que emprenden. Workbook del estudiante / Entrepreneurial minds. Student workbook / Zambrano Vargas, Sandra Milena; Ortíz Salamanca; Derly Astrith, Suárez Pineda, Marlén. Tunja: Editorial UPTC, 2026. 110 p.

ISBN (impreso) 978-628-7863-82-8
ISBN (ePub) 978-628-7863-83-5

Incluye referencias bibliográficas

1.Educación. 2. Emprendimiento. 3. Creatividad. 4. Innovación. 5. Aprendizaje. 6. Desarrollo de habilidades.
(Dewey 338.7/21) (THEMA KJH – Emprendimiento y emprendedores / empresas emergentes / «startups»)

Rector UPTC
Enrique Vera López

Comité Editorial
Carlos Mauricio Moreno Téllez
Vicerrector de Investigación y Extensión

Yolanda Torres Pérez
Directora de Investigaciones

Óscar Pulido Cortés
Delegado Vicerrectoría Académica

Martín Orlando Pulido Medellín
Representante Área Ciencias Agrícolas

Yolima Bolívar Suárez
Representante Área Ciencias Médicas y de la Salud

Nelsy Rocío González Gutiérrez
Representante Área Ciencias Naturales

Olga Yanet Acuña Rodríguez
Representante Área Ciencias Sociales

Juan Guillermo Díaz Bernal
Representante Área Humanidades

Pilar Jovanna Holguín Tovar
Representante Área Artes

Edgar Nelson López López
Representante Área Ingeniería y Tecnología

Juan Sebastián González Sanabria
Representante Grupos de Investigación

Editora
Bertha Ramos Holguín

Corrección de estilo
Juan Carlos Álvarez Ayala

Asesor de arte e imagen
Pedro Alexander Sosa Gutiérrez

Imagen de carátula
La imagen se creó con licencia IA Adobe Firefly 3.0

Diseño y Diagramación
Aura Patricia Sarmiento Hernández

Libro de formación

Citar este libro / Cite this book
Zambrano Vargas, S. M., Ortíz Salamanca, D. A., & Suárez Pineda, M. (2026). *Mentes que emprenden. Workbook del estudiante.* Editorial UPTC.
https://doi.org/10.19053/uptc.9786287863828

Libro financiado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 200

Editorial UPTC
La Colina, Bloque 7, Casa 5
Avenida Central del Norte No. 39-115, Tunja, Boyacá
comite.editorial@uptc.edu.co
https://editorial.uptc.edu.co

Resumen

Este libro de formación está dirigido a estudiantes universitarios de cualquier disciplina que quieran iniciarse en el camino del emprendimiento, desde una etapa incipiente de la ideación hasta la definición de un modelo de negocio. El documento contiene aspectos clave, con ejercicios sencillos y prácticos que le permiten a una persona desarrollar diversas habilidades para emprender. El lector encuentra aspectos teóricos seguidos de ejercicios, los cuales se presentan en una secuencia lógica para ayudarlo a generar una comprensión desde cero hasta la materialización de un proyecto emprendedor. Este libro se encuentra dividido en ocho experiencias útiles en el propósito. En la experiencia uno se introduce al camino del emprendimiento. La experiencia dos presenta ejercicios que le ayudan a todo universitario a conocerse a sí mismo y descubrir sus pasiones y retos profesionales. En la experiencia tres se define la idea emprendedora inicial, identificando si se quiere resolver una necesidad, problema o deseo de los clientes. La experiencia cuatro concluye en una idea clara e innovadora, orientada a un mercado objetivo. En la experiencia cinco se explora un conocimiento más profundo de los clientes y del valor diferenciador ofrecido. La experiencia seis explora el diseño preliminar del producto y servicio. En la experiencia siete se hace una aproximación a la proyección financiera del proyecto emprendedor y se genera una primera iteración del modelo de negocio. Por último, en la experiencia ocho, el estudiante presenta su idea de negocio, buscando un ambiente de confianza que lo prepare para llegar a posibles inversionistas. Se espera que, al transitar este camino, el estudiante logre apropiar las herramientas necesarias para llegar a ser un emprendedor exitoso, teniendo claridad sobre los aspectos mínimos que se requieren a la hora de pasar de la teoría a la práctica.

Palabras clave: educación, emprendimiento, creatividad, innovación, aprendizaje, desarrollo de habilidades.

Abstract

This training book is aimed at university students from any discipline who want to start on the path of entrepreneurship, from an early stage of ideation to the definition of a business model. The document contains key aspects, with simple and practical exercises that allow a person to develop various skills for entrepreneurship. The reader finds theoretical aspects followed by exercises, presented in a logical sequence to help build understanding from scratch to the realization of an entrepreneurial project. This book is divided into eight useful experiences for this purpose. In the first experience, the path to entrepreneurship is introduced. The second experience presents exercises that help every university student to get to know themselves and discover their passions and professional challenges. In the third experience, the initial entrepreneurial idea is defined, identifying whether it aims to solve a need, problem, or desire of the customers. The fourth experience culminates in a clear and innovative idea, oriented towards a target market. The fifth experience explores a deeper understanding of customers and the differentiated value offered. The sixth experience explores the preliminary design of the product and service. The seventh experience makes an approach to the financial projection of the entrepreneurial project and generates a first iteration of the business model. In the eighth experience, the student presents their business idea, seeking a trusting environment that prepares them to approach potential investors. It is expected that by going through this path, the student will acquire the necessary tools to become a successful entrepreneur, having clarity on the minimal aspects required when moving from theory to practice.

Keywords: Education, entrepreneurship, creativity, innovation, learning, skills development.

Contenido

Introducción 13

Experiencia 1
Introducción al emprendimiento 15

Experiencia 2
Explorando mi interior 21

Experiencia 3
Ideación: necesidad, problema o deseo 39

Experiencia 4
Transformando mi idea de emprendimiento 55

Experiencia 5
Clientes y valor diferenciador 61

Experiencia 6
Diseño preliminar del producto o servicio 75

Experiencia 7
Proyección financiera y modelo de negocio 79

Experiencia 8
Puesta en escena de mi proyecto emprendedor 103

Referencias 105

Introducción

Estimado estudiante upetecista:

Aprender a emprender es fundamental en la actualidad, ya que no solo abre la puerta a la creación de negocios y nuevas oportunidades laborales, sino que también fomenta habilidades esenciales, tales como la creatividad, el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas en contextos cambiantes globales. El emprendimiento, además de impulsar la innovación, contribuye al desarrollo económico y social, permitiendo a las personas alcanzar mayor autonomía y satisfacción personal, al convertir sus ideas en proyectos con impacto real en la comunidad. Además, adquirir una mentalidad emprendedora prepara a las personas para adaptarse a los desafíos del futuro, identificar oportunidades y liderar el cambio en contextos competitivos y dinámicos. La cultura emprendedora es prioridad para la UPTC; por ello, nos complace darle la bienvenida a este apasionante recorrido por el universo del emprendimiento y la innovación. Este programa ha sido creado para proporcionarle herramientas, conocimientos y recursos esenciales para potencializar sus habilidades emprendedoras y transformar sus ideas en proyectos exitosos, a partir de un enfoque de aprendizaje activo, en donde es el lector quien construye y desarrolla su idea de negocio a través de los ejercicios y reflexiones propuestas en este libro.

Este **workbook del estudiante** será su aliado en el proceso. En sus páginas, encontrará actividades prácticas, ejercicios de reflexión estimulantes y materiales útiles que le ayudarán a aplicar lo aprendido en contextos reales. Le invitamos a involucrarse activamente, plantear sus dudas y colaborar con sus compañeros, asumiendo el trabajo en equipo como clave para el desarrollo emprendedor. Tenga presente que emprender implica unir pasión, constancia y una disposición permanente para aprender. Esperamos que saque el mayor provecho de esta experiencia y afronte cada desafío con mente abierta y creatividad. Recuerde que los tropiezos son parte del proceso y ofrecen oportunidades valiosas para crecer y mejorar, todo con el fin

de tener una magnífica idea de negocio a través de un recorrido de creatividad e innovación.

Este **workbook** se conforma por ocho experiencias que se desarrollarán en 30 sesiones. Las actividades están ligadas a cada experiencia, es decir, cada vez que comienza una experiencia, se da inicio a la numeración de actividades. A través de estas, usted podrá observar una secuencia lógica de la o las ideas de emprendimiento para llevarlas a la acción.

Una vez más, **¡bienvenido a la Cátedra de Emprendimiento e Innovación!** Esperamos que este sea un capítulo transformador en su viaje académico, personal y empresarial. ¡Adelante y éxitos!

Experiencia 1

Introducción al emprendimiento

El emprendimiento es el proceso de identificar oportunidades de negocio, crear una idea innovadora y llevarla a cabo para generar valor; esto implica tomar riesgos, decisiones estratégicas y ser proactivo para transformar una idea en un proyecto viable. Los emprendedores son personas que tienen visión, resiliencia y capacidad para enfrentar desafíos mientras buscan soluciones creativas en mercados cambiantes. Adicionalmente, los emprendedores se encuentran influenciados por características personales, tales como la creatividad, la sociabilidad, la tolerancia al riesgo y también por factores del entorno, para lo cual requiere mejorar aspectos clave en cada país, como son: apoyar el entorno empresarial, facilitar el acceso a financiamiento, desarrollar redes sociales y programas de apoyo, al igual que promover la estabilidad política y económica, las cuales son clave para fomentar el emprendimiento (Drucker, 1985; El Nemar et al., 2016).

En el contexto de la formación universitaria, el emprendimiento se estudia con el objetivo de crear metodologías que faciliten el proceso de enseñanza, mediante currículos que promuevan la motivación y la creatividad, incentivando a los jóvenes a que creen su propio empleo y generen nuevos puestos de trabajo en lugar de salir a conseguir uno (Arni et al., 2022). Es así como las universidades se constituyen como actores fundamentales para cultivar la cultura emprendedora, de manera que los estudiantes desarrollen habilidades que potencialicen su oportunidad de emprender como proyecto de vida (Mahajar et al., 2012).

Sesión 1. Emprender con pasión

Conocer aquello que realmente le apasiona es clave para alcanzar la satisfacción personal y profesional, dando paso a la creatividad ante los desafíos. Cuando dedicamos tiempo y esfuerzo a aquello que nos motiva, no solo disfrutamos del proceso, sino que superamos obstáculos, causando un impacto positivo en nuestro entorno. Esta pasión es necesaria en el proceso empresarial al influir de manera directa en el comportamiento de las personas (Cardon et al., 2009).

Objetivo de la sesión: Reflexionar acerca de lo que le hace feliz, expresarlo a través de un ejercicio de dibujo y analizar aspectos generales de un emprendimiento, a partir de la descripción de un producto de uso cotidiano.

Actividad 1

¿Qué es lo que le hace feliz? Analice aquellas actividades que le hagan feliz. Dibuje en el recuadro eso en lo que pensó (15 minutos).

¡ A dibujar!

Reflexión:

Actividad 2

Imagínese como emprendedor y piense en una idea para crear una **"fábrica de cuadernos con papel reciclado",** cuyos principales usuarios son los estudiantes y sus padres". A continuación, diligencie el siguiente cuadro (15 minutos):

Cuadernos con papel reciclado	
Actividades básicas para la puesta en marcha del negocio	
Conocimientos necesarios para echar a andar el negocio	
¿Qué riesgos tendría?	
¿Qué recursos financieros necesitaría?	
¿Cuánto tiempo se necesitaría desde cero hasta su montaje?	

Sesión 2. Motivación para emprender

El emprendimiento como fuente de empleo y de desarrollo económico convierte a los emprendedores en actores fundamentales, pues son ellos quienes identifican oportunidades y actúan en su aprovechamiento. Las motivaciones que llevan a una persona a emprender son diversas. Van desde factores universales hasta los relacionados con cada nación y con niveles más locales, que incluyen aspectos económicos, culturales y educativos. Visto desde la persona, las motivaciones se pueden analizar como aquellas intrínsecas o propias del individuo, o como extrínsecas, que incluyen como factor fundamental un entorno apropiado para el fomento de una cultura emprendedora (Marulanda y Morales, 2016).

Objetivo de la sesión: Reflexionar sobre aquello que le motiva a emprender y sobre la creatividad como elemento fundamental para lograr un emprendimiento.

Actividad 3

1. Complete los siguientes recuadros:

¿Qué le motiva a emprender?

¿Qué tipo de negocio sueña crear?

¿Cuál sería el factor diferenciador de ese negocio?

¿Qué recursos necesita para ponerlo en marcha?

Píldora del saber

En el siguiente cuadro, se presentan dos ejemplos sobre algunas reflexiones que una persona podrían tener sobre la acción de emprender, antes y después de desarrollar las sesiones 1 y 2 del presente libro. A continuación, complete los cuadros vacíos con sus propias reflexiones.

Antes pensaba	Ahora pienso
Que para emprender necesitaba grandes cantidades de recursos…	En este momento entendí que no necesariamente se requiere de grandes cantidades de recursos.

	Antes pensaba	Ahora pienso
	Que innovar se trataba de crear productos y servicios nuevos…	Que la innovación ocurre cuando se beneficia a una población como consecuencia de cubrir una necesidad, expectativa o deseo…

Desafío de equipo

Nombre de la actividad: Sobrevive en la isla y crea un producto.

Objetivo: Potenciar el trabajo en equipo y la creatividad a partir de ideas emprendedoras con recursos limitados.

Paso a paso:

1. Para comenzar, se deben formar grupos con todos los participantes y el docente les entregará un kit de materiales.
2. Con los materiales que recibieron, cada grupo debe inventar un producto útil para sobrevivir en la isla.
3. A continuación, cada grupo debe dibujar el diseño del producto y, posteriormente, proceder a su construcción.
4. Por último, cada grupo debe socializar a los demás participantes el producto final.

Experiencia 2

Explorando mi interior

El autodescubrimiento, en el contexto de un programa de capacidades para el emprendimiento y la innovación, es un proceso clave que permite a los participantes identificar sus fortalezas, habilidades, valores y pasiones, lo que resulta esencial para desarrollar ideas innovadoras y llevarlas a cabo con éxito. A través de herramientas y actividades diseñadas, los emprendedores pueden explorar su potencial creativo, comprender mejor sus intereses y reconocer sus limitaciones, lo que les permite tomar decisiones más informadas y enfocadas (Ries, 2011).

Sesión 3. Explorando mi interior

Alcanzar una vida más plena y consciente requiere ir más allá de nuestra visión del mundo. En este camino, el autoconocimiento juega un papel fundamental; representa un proceso valioso que permite reconocer nuestras limitaciones y entender que siempre existe la posibilidad de crecer y evolucionar, sin importar los avances logrados hasta el momento. Este proceso adquiere una importancia particular en el ámbito del emprendimiento; al reconocer las propias capacidades, fortalecer la confianza y extraer enseñanzas de cada vivencia, se convierte la vida en una escuela permanente de crecimiento. Esto permite tomar decisiones más acertadas frente a los desafíos personales y avanzar con claridad hacia las metas propuestas, desarrollando habilidades prácticas en un entorno saturado de información (Chernicoff y Rodríguez, 2018).

Objetivo de la sesión: Motivar el autoconocimiento, resaltando sus propias fortalezas para poder reconocerlas en otros.

Actividad 1

Desarrolle la actividad propuesta por su docente, cuyo propósito es resaltar la importancia de conocerse a sí mismo y mantener un equilibrio en todos los aspectos de la vida. Este autoconocimiento y balance personal permite desarrollar una mayor conciencia sobre nuestra salud mental y emocional, lo que resulta clave en una época en la que enfermedades generadas por el estrés son habituales. Promover este tipo de reflexiones en los estudiantes no solo contribuye a su bienestar integral, sino que también les brinda herramientas para enfrentar de manera más saludable los desafíos de su vida personal, académica y profesional.

Dinámica de grupo

Nombre de la actividad: Descubra sus fortalezas.

Materiales: cuadros de papel y marcadores.

Paso a paso:

- Tome tres papeles y escriba en ellos sus fortalezas.
- Luego, arrugue los papeles y láncelos al centro del salón.
- A continuación, recoja algunos papeles, extiéndalos y entréguelos al compañero en quien reconozca dicha fortaleza.

- Seguido a esto, cada persona debe reflexionar sobre los papeles que recibió durante tres minutos sobre cada una de estas fortalezas en los siguientes aspectos: estudio, vida familiar y relaciones personales.
- Después, se deben socializar los resultados.
- Por último, reflexione sobre la percepción que los demás tienen de usted.

Sesión 4. Mis actividades preferidas

El emprendimiento, como proceso creativo para el desarrollo y administración de ideas que se convierten en negocios y, posteriormente, en empresas, tiene dos propósitos fundamentales: la obtención de ganancias o la generación de valor para la sociedad. La búsqueda constante de dichas ideas y oportunidades requiere de una revisión continua de actividades en el día a día; algunas de ellas pueden formar parte integral de nuestra vida cotidiana, mientras que otras pueden ser exploradas en el entorno. Una búsqueda eficiente puede empujar o limitar su impacto en las organizaciones o en las comunidades (Villasmil y Gil, 2024).

Objetivo de la sesión: Definir una lista de sus actividades favoritas y, a partir de ellas, analizar de forma individual y luego grupal con cuál de ellas es posible emprender.



Actividad 2

1. Haga un listado de las ocho actividades que más le guste hacer en la actualidad; trate de pensar en aquellas a las que usted les dedica mucho tiempo, no en las que realiza para descansar.
2. Para cada actividad, debe responder las preguntas que se presentan a continuación, con un SÍ o un NO, de la manera más objetiva posible y con la mayor sinceridad. Registre sus respuestas en la tabla.

Preguntas a resolver:

A: ¿Se le olvida el paso del tiempo cuando realiza esta actividad?

B: ¿Disfruta hacerla, así sea difícil?

C: ¿Tiene el talento o las habilidades mínimas para realizarla?

D: ¿La realiza por iniciativa propia?

E: ¿Busca constantemente mejorar en esta área?

Recuerde que ninguna respuesta es buena o mala. La siguiente tabla lo orienta a entender aquellas cosas que pueden potencializar sus habilidades, para llegar a ser ¡extraordinario!

#	Actividades	A	B	C	D	E
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Dinámica de grupo

1. Luego de diligenciar la tabla, tome tres de las actividades de la lista que más le gusten y reflexione si es posible a través de esas actividades generar emprendimientos.

2. ¿Cuáles serían dichos emprendimientos?

3.A continuación, conforme un grupo de 3 o 4 personas. Cada integrante del grupo debe presentar a sus compañeros los resultados y, posteriormente, socializar en plenaria.

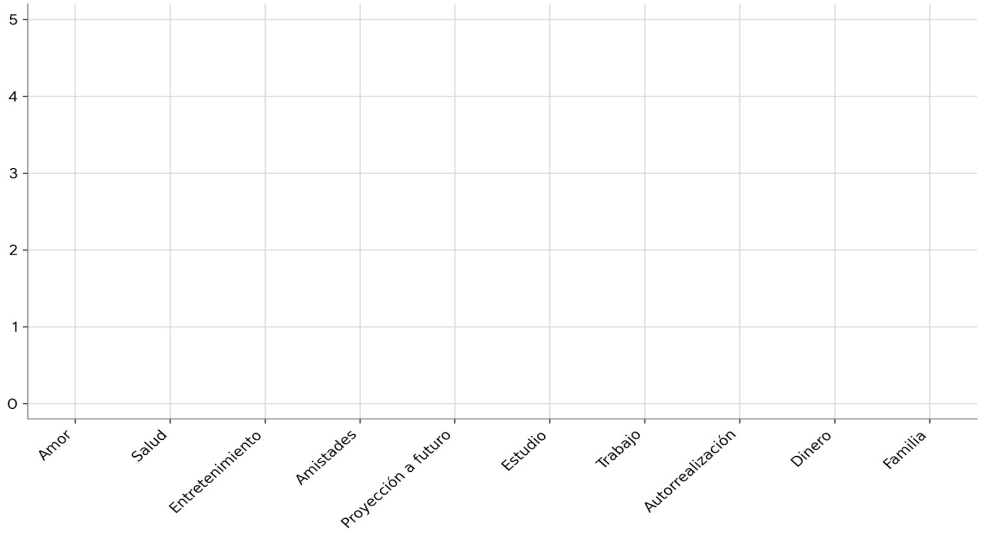
Sesión 5. Balance integral de las aristas de mi vida

La creación de una sociedad sana requiere de individuos que hayan alcanzado el equilibrio en los diferentes ámbitos de su vida: físico, mental, emocional y espiritual. La inestabilidad o desorganización en alguno de ellos, o los diferentes cambios en el sistema familiar, social o cultural, pueden causar desequilibrios que le impiden al ser humano alcanzar su máximo potencial (Uresti et al., 2013). El ejercicio del emprendimiento requiere de una comprensión de todos los aspectos clave en la vida de la persona, para afrontar la incertidumbre que este conlleva.

Objetivo de la sesión: Reflexionar acerca de cada una de las aristas de su vida y definir las acciones para mejorarlas.

Actividad 3

Piense en su paso por la universidad y ubique un punto en el gráfico para cada área de su vida y luego únalos de izquierda a derecha. Califique de 0 a 5, donde 5 es totalmente satisfecho y 0 nada satisfecho. Finalmente, responda las preguntas del recuadro.



¿Cuál es su mejor área y cómo cree que podría mejorarla?	¿Cuál es su área con mayor oportunidad de mejora y qué acciones podría hacer para superarla?

Píldora del saber

Busque y explique un ejemplo de un emprendedor que, a pesar de tener una excelente idea, apoyo y las oportunidades claras, fracasó debido a la falta de armonía en una o varias áreas de su vida personal.

Sesión 6. ¿Por oportunidad o por necesidad?

En la actualidad, es muy común escuchar a mentores, gurús y coaches hablar sobre la necesidad de hacer lo que nos gusta. Muchos de ellos comentan que, si usted trabaja en lo que verdaderamente le apasiona, en realidad no está trabajando o no va a sentir el paso de las horas porque está desarrollando actividades que disfruta. El desafío se encuentra en reconocer ese "algo" que le hace amar la vida, debido a que factores como el exceso de información, el uso desmedido de tecnologías y la rapidez que nos exige el mundo en el día a día nos apartan del conocimiento profundo de nuestro ser y podemos pasar la vida entera sin entender o detenernos un momento a pensar "qué es lo que realmente quiero".

Recuerde que el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades personales, así como la forma de mantener las primeras y superar las segundas, pueden hacer la diferencia para encontrar la felicidad. En generaciones pasadas, poco se hablaba de estos temas, pero en la actualidad es recurrente pensar en la importancia de encontrar dicha felicidad y, a partir de pequeños cambios diarios, orientar nuestro rumbo ajustándose a la medida propia de cada individuo. Esta verdad se aplica ampliamente en el emprendimiento, dado que generalmente se espera que surjan por oportunidad y no por necesidad.

Desafortunadamente, las cifras se inclinan hacia lo segundo, debido a las condiciones socioeconómicas de las comunidades y a factores propios del individuo a la hora de emprender. En los emprendimientos por oportunidad, los emprendedores invierten como una alternativa para aumentar sus ingresos y, en los emprendimientos por necesidad, los emprendedores no encuentran otra alternativa laboral y crean negocios de subsistencia. La conjugación de un emprendimiento por oportunidad ocurre cuando una persona posee algunas condiciones especiales o factores que le permiten pensar más allá de sus posibilidades y toma la decisión de ponerlo en marcha con un conocimiento amplio del entorno en el que se desenvuelve (Global Entrepreneurship Monitor, 2018).

Objetivo de la sesión: Reconocer sus fortalezas y debilidades clave en el proceso emprendedor.

Actividad 4

Diligencie el siguiente cuadro, manteniendo una secuencia lógica hasta llegar a su "Conexión ideal de vida".

Mis principales fortalezas son:	¿Qué debo hacer para mantenerlas?
Mis principales debilidades son:	¿Qué debo hacer para superarlas?
Las actividades que más disfruto hacer y que me generan conexión emocional son:	¿Alguna de estas actividades podría monetizarse?
Las actividades que llevo a cabo para ayudar a otros son:	¿Me veo realizando alguna de esas actividades en el futuro como proyecto de vida?
Algunas de las ideas que pienso para mi futuro laboral son:	¿Cuál de esas opciones futuras puede convertirse en una oportunidad de negocio desde mi carrera?

Tome las respuestas del cuadro anterior y haga un resumen con aspectos clave para generar su conexión ideal de vida; no olvide conjugar sus fortalezas con lo que le gusta hacer y puede ser una oportunidad de vida.

Ejercicio extra clase…

Observe los videos seleccionados y proporcionados por su docente y responda a las preguntas propuestas. Comparta su reflexión en la siguiente sesión.

Sesión 7. Los lentes del emprendedor

El emprendedor inicia un camino sin medir riesgo, muchas veces sin saber exactamente a dónde se dirige; solo quiere llevar a cabo una idea y es ahí donde se enfoca en la identificación de oportunidades. Ellos ven donde otros no ven, pues ven de manera diferente y esto se convierte en una habilidad innata de los emprendedores. Para esto vamos a presentar una serie de lentes a los cuales les denominaremos: "lentes del emprendedor". Estos lentes sugieren al emprendedor algunos aspectos relevantes a tener en cuenta cuando se buscan identificar, crear y escalar oportunidades para emprender.

Objetivo de la sesión: Comprender la forma como operan los emprendedores y buscar ejemplos que apliquen en este propósito.

1. Lente "Exploración del emprendedor"

Este lente inspira a partir de lo propio, lo interno, las habilidades y atributos del emprendedor. Esto sugiere que las oportunidades no se encuentran siempre fuera, como estamos acostumbrados; se pueden construir desde lo que se tiene: conocimientos, habilidades, contactos, así como los gustos y pasiones del emprendedor.

En este sentido, es importante hacer un listado de todo lo que tengo para dar (talentos, habilidades, experiencia laboral, personal, prácticas y herramientas que se han desarrollado a través de la experiencia, conocimientos, gustos, preferencias, sueños). Esta lista le ayudará a detectar alguna necesidad y el reto de explorar una posible oportunidad de solución para ir moldeando la idea de emprendimiento.

2. Lente "GPS emprendedor para medir el riesgo"

Este lente motiva al emprendedor a analizar el nivel de riesgo de las oportunidades de negocio, hasta dónde es posible que la decisión afecte y qué estaría dispuesto a asumir para llevar a cabo su emprendimiento. El GPS ayudará a explorar y guiar los caminos y riesgos a los que se puede ver enfrentado el emprendedor para llevar a cabo su iniciativa productiva, retomando una ruta más segura. Antes de emprender, es necesario analizar si la oportunidad afectará su estabilidad y reflexionar frente a: ¿Qué pasaría si, por algún factor, pierde o no funciona la idea de emprendimiento?, ¿tiene manera de resolverlo fácilmente? o ¿afecta profundamente al emprendedor? Es necesario hacer pruebas, diseñar un prototipo para testear antes y, si la idea de emprendimiento presenta un riesgo significativo para el emprendedor, es bueno dar un salto y cambiar el rumbo.

3. Lente "Tejiendo redes emprendedoras"

Este lente permite el acercamiento a contactos que facilitan aprovechar oportunidades, tal vez con un menor riesgo, teniendo en cuenta que ellos ya han experimentado antes, lo que hace más corto el camino para el emprendedor y con menores limitaciones para desarrollar su idea emprendedora. Asimismo, el acercamiento y trabajo colaborativo es fundamental para crecer y escalar; en ocasiones se puede pensar que emprender solos es mejor; sin embargo, existen aliados clave que facilitan el crecimiento y consolidación del emprendimiento. En este sentido, es claro que las alianzas y la búsqueda de otros actores involucrados con la idea de emprendimiento pueden convertirse en una alternativa de crecimiento.

4. Lente "El faro de la adaptación emprendedora"

El camino del emprendedor es complejo en los entornos cambiantes actuales; es aquí donde el faro se convierte en la guía que reside en la posibilidad de adaptación ante los cambios, lo cual implica escanear tendencias para mantenerse informado sobre los cambios tecnológicos, sociales, culturales, demográficos y económicos, para el monitoreo de oportunidades ante las constantes necesidades de los clientes. Se requiere que el emprendedor sea un explorador y detective permanente de las pistas que lo lleven a identificar grandes oportunidades, que en ocasiones son ignoradas por otras personas; para ello, necesita prepararse para adaptar su modelo de negocio de acuerdo con los nichos de mercado que aparezcan y convertirse en un camaleón capaz de cambiar fácilmente ante las señales del mercado.

5. Lente "Laboratorio de oportunidades emprendedoras"

Invita al emprendedor a transformar todo lo que al inicio parece un panorama gris, lleno de obstáculos, imprevistos, errores frecuentes, desafíos constantes, en elementos base para la innovación y nuevas creaciones. Desde estas experiencias se puede poner a prueba el laboratorio de oportunidades que permite seleccionar algunas fallas para analizarlas y proponer información que orienta a nuevas direcciones con soluciones diferenciadoras y creativas que atraigan a nuevos mercados, que quizás no han sido explorados previamente.

En el siguiente cuadro se muestran ejemplos sobre los cinco lentes presentados.

Exploración del emprendedor	
Emprendedor experiencia / caso	Sara Blakely (SPANX) transformó una frustración personal en una oportunidad de negocio al crear su prenda moldeadora basada en su experiencia personal, conocimiento de sus gustos y necesidades. De esta manera, se resalta la importancia de aprovechar la esencia de cada uno para desarrollar una idea de negocio que conecte la creatividad, conexión con las personas y constancia en la construcción de la marca.
Experiencia, aprendizaje, reflexiones y lecciones aprendidas	La disciplina y perseverancia son fundamentales para el éxito de los emprendedores; la confianza y seguridad en sus capacidades y habilidades aportan para aprovechar las oportunidades y tener claro que en el camino se pueden presentar dificultades, obstáculos, rechazos y frustraciones que se deben gestionar de manera asertiva y oportuna. Este lente enseña que el hallazgo de oportunidades surge muchas veces del conocimiento profundo de uno mismo, sus talentos, pasiones y experiencia. El análisis interno permite detectar necesidades reales que otros podrían pasar por alto. Es importante fomentar que el emprendedor haga una lista de sus habilidades, talentos y conocimientos para identificar oportunidades únicas basadas en su perspectiva personal.
Cómo aplica este lente el emprendedor para identificar y aprovechar oportunidades	Este lente motiva y enseña a encontrar oportunidades desde una mirada hacia dentro; lo que se tiene en el interior muchas veces puede ser la oportunidad perfecta y no se identifica. Así han surgido grandes ideas de negocios desde lo que ya se es y se tiene (habilidades, experiencias, gustos, conocimientos y relaciones). No busque fuera lo que puede crear desde su propia esencia. Pensar en el talento de la persona, lo que disfruta hacer, comer y sentir; desde este punto se consigue resolver las necesidades y problemas de las personas. En lo cotidiano, en lo más sencillo y común, se encuentran grandes experiencias. La clave es hacer un inventario interno de lo que es y tiene la persona. Así, identificar problemas o necesidades que cada uno con sus habilidades puede resolver, como hizo Sara Blakely. Empezar probando la idea de emprendimiento a pequeña escala, paso a paso, construyendo desde su propia esencia. SPANX aplica este lente al diseñar productos que solucionan problemas reales de comodidad y funcionalidad, basándose en experiencias personales y retroalimentación directa de sus clientes para innovar constantemente.

GPS emprendedor para medir el riesgo	
Emprendedor o empresa - experiencia / caso	Elon Musk comenzó con pequeñas inversiones de recursos propios en Tesla y SpaceX, realizando prototipos, pruebas piloto y evaluando riesgos antes de escalar sus proyectos, lo que promovió la creación de vehículos eléctricos y cohetes que impulsaron la movilidad sostenible (Jia, 2024). Además, Musk implementó planes de contingencia y asumió riesgos calculados que le permitieron adaptarse cuando fue necesario y fomentó la cultura de aprendizaje, en donde el fracaso no debe verse como obstáculo, sino como una oportunidad para aprender (Jia, 2024).
Experiencia, aprendizaje, reflexiones y lecciones aprendidas	Ayuda al emprendedor a entender que toda oportunidad trae consigo riesgos, pero estos pueden ser gestionados a través del análisis y control de pruebas rápidas. Resalta la importancia de experimentar y ajustar antes de comprometer grandes recursos. Evaluar cuánto está dispuesto a perder y que la decisión que tome más adelante no genere desequilibrios financieros. Es mejor probar antes de intentar llevar a cabo la iniciativa. Gestionar y controlar los riesgos permite reducir la ansiedad, aprender de los errores y tomar decisiones con confianza. Demuestra que el riesgo no debe evitarse, sino administrarlo.
Cómo aplica este lente el emprendedor para identificar y aprovechar oportunidades	Este lente ayuda a entender cuánto está dispuesto a arriesgar para que la idea funcione sin poner la estabilidad del emprendedor en riesgo. Antes de lanzarse, es importante preguntarse qué sucedería si algo en el proceso falla, de qué manera se puede resolver, experimentar, hacer pruebas, prototipos, validar con otros. Este lente actúa como el "GPS para el riesgo"; orienta para evaluar cuánto se está dispuesto a arriesgar. Como Elon Musk, la estrategia es realizar pruebas a bajo costo y cuánto es lo máximo que puede perder con prototipos, experimentos pequeños que le ayudan a validar cada idea. Si un factor de riesgo es demasiado alto, no dude en ajustar y reorientar el rumbo; el objetivo es aprender y validar la oportunidad con el menor impacto posible. Tesla y SpaceX aplican este lente al llevar a cabo pruebas de productos, como cohetes reutilizables o vehículos eléctricos, en entornos controlados antes de lanzarlos al mercado o a misiones críticas, minimizando riesgos y aprendiendo de cada prueba.

Tejiendo redes emprendedoras	
Emprendedor, experiencia / caso	Howard Schultz, inspirado por la cultura del café en Italia, regresó a EE. UU. con la visión de crear un "tercer lugar" entre el hogar y el trabajo. Al no convencer a los dueños originales de Starbucks, fundó su propia cafetería y luego adquirió Starbucks de manera estratégica. Su éxito se basó en cultivar profundas relaciones con empleados, quienes eran sus socios; asimismo, tejió una red de conexiones con los clientes para crear comunidad y una experiencia única alrededor de la marca.
Experiencia, aprendizaje, reflexiones y lecciones aprendidas	Este caso enseña que el crecimiento de un emprendimiento no solo depende del producto, sino de la habilidad de su líder para construir relaciones sólidas y estratégicas. Schultz demostró que alianzas con empleados, otorgándoles beneficios y sentido de pertenencia, así como con proveedores y la misma comunidad de clientes, pueden transformar un negocio de venta de productos en una experiencia global. Es crucial buscar sinergias tanto internas como externas. Para un emprendedor, este lente subraya la importancia de ver a todos los involucrados: empleados, proveedores, clientes, incluso competidores potenciales, como posibles aliados. Invertir en relaciones y en la creación de una comunidad de valor puede ser más poderoso que cualquier estrategia de *marketing* individual.
Cómo aplica este lente el emprendedor para identificar y aprovechar oportunidades	Este lente muestra el valor de la conexión. Cuando se emprende, no necesariamente debe ser un camino que se recorra solo. Es favorable acercarse a la gente que ya tiene experiencia y un camino recorrido; esto permite nuevas oportunidades, reduce el riesgo al conocer los obstáculos que han superado otros y aporta para el crecimiento de la persona. En este sentido, es clave buscar alianzas para crecer y consolidar el emprendimiento, tal como Howard Schultz hizo al tratar a sus empleados como socios y al adquirir Starbucks. El trabajo colaborativo no solo reduce riesgo, sino que permite acceder a recursos y mercados que, por cuenta de cada uno, serían imposibles; adicionalmente, aporta en el crecimiento y fortalecimiento dentro del negocio, a través de sinergias y el cultivo de una comunidad de valor alrededor de la marca. Starbucks aplica este lente al tratar a sus empleados como "socios", ofreciéndoles beneficios, creando una cultura de pertenencia. Además, establece relaciones claves con caficultores y se enfoca en construir una "comunidad" de clientes, para el fomento de la lealtad y la interacción social.

El faro de la adaptación emprendedora	
Emprendedor experiencia / caso	Reed Hastings y Marc Randolph (Netflix), en sus comienzos, alquilaban DVD por correo. Reed Hastings detectó los cambios del mercado, como el aumento del internet de banda ancha y el *streaming*, lo que lo llevó a adaptar el modelo de negocio a contenido en línea. Un caso de agilidad estratégica y adaptación digital del entretenimiento (Heredia, 2017).
Experiencia, aprendizaje, reflexiones y lecciones aprendidas	Muestra que la capacidad de monitorear tendencias y adaptarse es crucial para la persistencia y el liderazgo. Netflix demostró cómo anticiparse a los cambios del mercado, asumir riesgos gestionados y evolucionar constantemente puede mantener a una empresa relevante y competitiva. Adaptarse requiere estar atento a las señales del mercado y no tener miedo de hacer cambios drásticos en el modelo de negocio. Resalta que la innovación continua y la flexibilidad son esenciales para liderar en un entorno competitivo.
Cómo aplica este lente el emprendedor para identificar y aprovechar oportunidades	Netflix aplica este lente al adelantarse a tendencias emergentes, tales como el *streaming* y la producción de contenido original, adaptando rápidamente el modelo de negocio y posicionándose como líder en el mercado cambiante. Este lente enseña que la sostenibilidad y el éxito dependen de la capacidad que tenga el emprendedor para adaptarse a los mercados cambiantes y estar preparado para esto. En ocasiones, los emprendedores se quedan en una zona de confort, sin ver los cambios en el entorno (gustos, tendencias, modas, tecnologías). Así como Netflix se anticipó al *streaming*, el emprendedor debe ser un "explorador permanente de tendencias" (tecnológicas, sociales, económicas). Es clave tener agilidad para adaptar el modelo de negocios acorde con los cambios para encajar en las nuevas necesidades del mercado. Aquí se debe ser un camaleón; es necesario ajustarse rápidamente y siempre tener en cuenta los cambios, por pequeños que sean, los clientes los identifican y eso les gusta.

Laboratorio de oportunidades emprendedoras	
Emprendedor o experiencia / caso	Los errores son parte del diseño, pruebas que indican si el artefacto funciona o no. James Dyson enfrentó más de 5.000 prototipos fallidos antes de desarrollar la primera aspiradora sin bolsa funcional. Cada error le permitió perfeccionar su diseño e identificar mejor las necesidades del mercado, aplicando innovación constante a sus productos. Demostró que el éxito es un proceso largo, en donde el error es parte normal y es necesario registrarlo, analizarlo y documentarlo para evidenciar el cambio en cada prototipo (Bova, 2025).
Experiencia, aprendizaje, reflexiones y lecciones aprendidas	Enseña que los fracasos repetidos son una parte esencial del proceso de innovación. Dyson aprovechó cada intento fallido como una lección para mejorar, mostrando que la persistencia es clave para desarrollar productos revolucionarios. Innovar requiere paciencia, determinación y la capacidad de aprender de los errores. El éxito no es inmediato, pero cada iteración puede acercar al emprendedor a una solución que transforme el mercado.
Cómo aplica este lente el emprendedor para identificar y aprovechar oportunidades	Dyson aplica este lente al mantener un enfoque intensivo en investigación y desarrollo (I+D), probando permanentemente diseños innovadores de bienes y tecnologías y, de esta manera, liderar la innovación en el sector. Este lente invita a ver desde diferente mirada cada obstáculo, convertirlo en una oportunidad para crear cosas nuevas o mejorarlas. Asimismo, aprovechar los obstáculos y dificultades como base para las nuevas creaciones. Como el caso de James Dyson con sus 5.000 prototipos fallidos, la estrategia es convertir cada "falla" en un experimento que arroja información de la manera como se realizó el proceso y acorde con los resultados. Esto enseña que la experimentación y los errores o fallas aportan para generar soluciones diferentes y creativas que tal vez resulten muy atractivas para otros tipos de mercados distintos al actual.

Actividad 5

Cada estudiante debe hacer una búsqueda y proponer ejemplos de experiencias regionales, donde identifique los lentes que han utilizado los emprendedores para enfrentar los desafíos al momento de iniciar su emprendimiento. Luego se reunirán en grupos de 3 o 4 personas y cada estudiante elige el lente que le haya parecido

más revelador o inspirador y compartirá su reflexión con el grupo, de tal forma que cada uno realice aportes para mejorar la identificación de oportunidades que generen elementos para integrar a su idea de emprendimiento.

Tiempo de la actividad: 30 minutos.

Lente del emprendedor	Nombre del emprendimiento y emprendedor	Cómo lo aplicó el emprendedor
Lente "Exploración del emprendedor"		
Lente "GPS emprendedor para medir el riesgo"		
Lente "Tejiendo redes emprendedoras"		
Lente "El faro de la adaptación emprendedora"		
Lente "Laboratorio de oportunidades emprendedoras"		

Experiencia 3

Ideación: necesidad, problema o deseo

Uno de los mayores desafíos para los emprendedores es transformar una necesidad, problema o deseo en una oportunidad de negocio viable. Este proceso implica cambiar la forma de ver el mundo, desarrollar una mirada más amplia que permita identificar posibilidades donde otros solo ven obstáculos. Este programa de desarrollo de capacidades busca dotar a los emprendedores de las herramientas necesarias para abordar estos obstáculos, permitiéndoles convertir problemas en soluciones creativas y sostenibles que generen un impacto positivo en el entorno económico y social (Mora, 2007).

Sesión 8. Necesidades o problemas que el mundo requiere resolver

Según Céspedes (2004), los consumidores compran productos o servicios porque los necesitan para satisfacer sus necesidades; por ello, cualquier persona u organización que desee producir algo para su venta debe ser perfectamente conocedora de los deseos y necesidades y motivaciones de los clientes, las cuales pueden ser psicológicas, familiares, sociales o económicas. Los problemas que necesita resolver el mundo, a su vez, se constituyen en un excelente punto de partida, dado que las personas requieren conjuntos de soluciones, las cuales, bien estudiadas y traducidas al mercado, se constituyen en el éxito del emprendedor.

Objetivo de la sesión: Reflexionar acerca de la relación entre emprendimiento y la identificación de las problemáticas que el mundo debe resolver.

Actividad 1

Haga una lista de cinco problemas que usted considera que se deben resolver en el mundo (5 minutos).

Problemas o necesidades que el mundo requiere resolver

Píldora del saber

Explique: ¿Cuál de estos problemas predomina o tiene mayor presencia en su región?, ¿qué acciones considera importantes para mitigarlos?

Actividad 2

1. Describa los problemas que resuelven las siguientes empresas (5 minutos):

Empresa	Escriba brevemente el problema que resuelve
Netflix	
Mercado Libre	
Spotify	
La tienda de barrio	
Una clínica veterinaria	

Sesión 9. Objetivos de desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron aceptados por las Naciones Unidas en el año 2015 para llamar la atención a nivel global sobre la importancia de aportar para el fin de la pobreza, la protección del planeta y lograr que para el 2030 todos los seres humanos puedan disfrutar de paz y prosperidad.

Objetivo de la sesión: Conocer de forma detallada los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a tener en cuenta en el desarrollo de la idea emprendedora.



Nota. Adaptado de iconos invertidos de los ODS para impresión y web, SCOUTS, s.f., https://scout.es/materiales-ods/.

Actividad grupal 3

Conformar equipos de cuatro estudiantes y seleccionar 1 o 2 ODS de manera que se cubra la totalidad de los mismos. Cada equipo tiene 20 minutos para hacer una búsqueda de fuentes de información estructurada e identificar una problemática y cómo se está resolviendo. A continuación, se socializarán los resultados encontrados. Tener en cuenta aspectos como ubicación geográfica, sector económico, innovaciones y tecnologías utilizadas para resolver dicha problemática.

Sesión 10. Uso de entrevistas para la identificación de una necesidad, problema o deseo

Para detectar con mayor claridad las oportunidades del mercado, es fundamental acceder a una comprensión más profunda que reconozca los sentimientos, pensamientos y la razón de las acciones llevadas a cabo por los distintos grupos de consumidores.

A través de la realización de entrevistas, es posible explorar los significados que los clientes definen con los diversos productos y servicios. El objetivo es descubrir a fondo sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Este tipo de diálogo, basado en la confianza entre entrevistador y entrevistado, permite que la información surja de manera espontánea, algo que no podría obtenerse mediante un cuestionario tradicional (Benassini, 2009). Según Pintado (2008), el desarrollo de una entrevista conlleva los siguientes pasos:

1. **Selección del entrevistador.** Es fundamental elegir a una persona con habilidades y características adecuadas para conducir la entrevista de forma natural, empática y sin generar incomodidad en el entrevistado.
2. **Elección del entrevistado.** Es necesario seleccionar a alguien que cumpla con ciertos criterios básicos relacionados con el tema de interés, y que además esté motivado y dispuesto a participar de manera abierta.
3. **Desarrollo de la entrevista.** Al iniciar, es clave explicar el propósito de la entrevista, cómo será usada la información proporcionada y qué se espera del entrevistado durante la conversación. Esta claridad permite generar confianza y obtener información veraz y útil.

Recomendaciones importantes para esta fase:

- Hacer que el entrevistado se sienta cómodo, brindándole espacio para expresarse libremente sobre el tema.
- Mantener el enfoque en la temática central, guiando la conversación con preguntas previamente preparadas.
- Cuidar el lenguaje corporal, ya que el interés también se transmite con gestos y posturas.
- Evitar interrumpir innecesariamente o desviar la conversación del tema principal.

- Mantener una postura imparcial ante las respuestas del entrevistado.
- No inducir respuestas; es importante evitar preguntas demasiado directas que condicionen al participante.

4. **Cierre de la entrevista.** Finalice agradeciendo sinceramente al entrevistado por su tiempo y colaboración; despídase con amabilidad.
5. **Análisis de la experiencia.** Es recomendable transcribir la entrevista, incluyendo las respuestas y las observaciones sobre el comportamiento del entrevistado. Esta información será clave para la interpretación y análisis posterior.

Objetivo de la sesión: Desarrollar una entrevista a personas para conocer sus problemas y proponer una o varias formas de solucionarlos a partir de una idea emprendedora.



Actividad 4

En grupos de tres personas, salgan a la calle, seleccionen a algunas personas para aplicar la entrevista. Conversen con algunas de ellas durante un tiempo máximo de 15 minutos con el fin de identificar un problema específico y comprender el contexto del mismo.

Pregunta	Observaciones
¿Cuáles son los problemas que más se repiten? Seleccione el que más le llamó la atención.	
¿Qué oportunidades de mejora pueden surgir respecto al problema identificado?	
¿Quiénes se ven afectados por el problema?	

Pregunta	Observaciones
¿Cómo lo están solucionando?	
¿El problema lo sufren muchas personas o solo algunas?	

De acuerdo con las observaciones realizadas, defina cuál fue la situación más destacada como resultado de las entrevistas y diligencie la siguiente información.



Necesidad, problema o deseo



Características



Posible solución

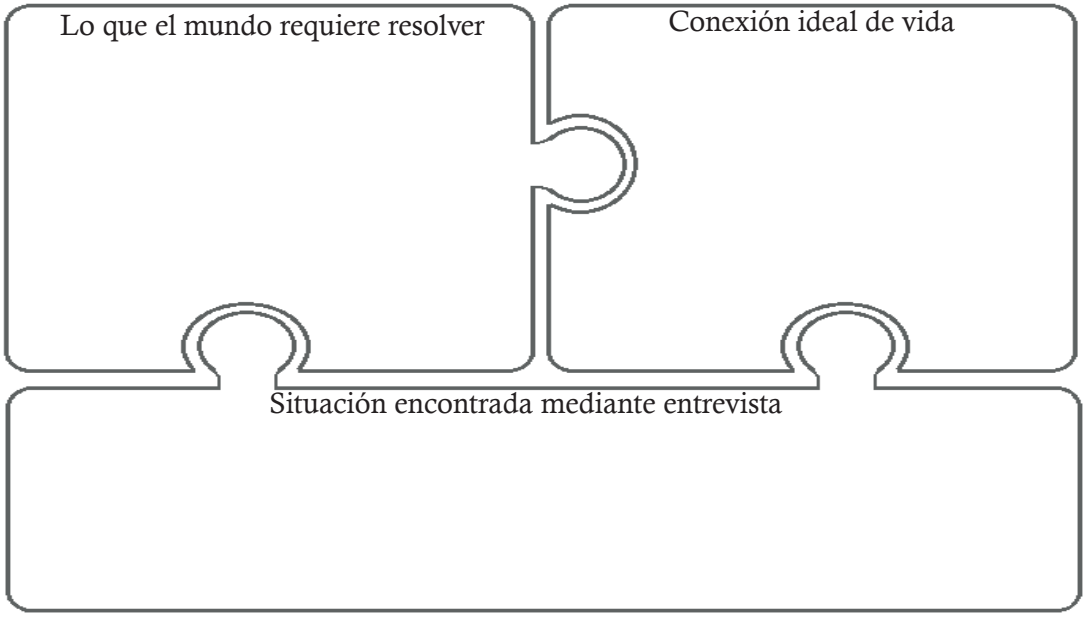
Sesión 11. Mi prisma emprendedor

Mi prisma emprendedor es un ejercicio visual y sencillo que permite hacer una conexión entre lo que el mundo requiere resolver, su vínculo ideal de vida y la problemática identificada en la entrevista. Con esto, se espera desarrollar una idea emprendedora que logre abarcar al máximo los aspectos mencionados.

Objetivo de la sesión: Definir la idea emprendedora que desarrollará a lo largo de este curso a partir de la intersección de los elementos presentados.

Actividad 5

Diligencie los siguientes cuadros, intégrelos y defina su iniciativa o idea de emprendimiento. No olvide integrar a la idea propuesta el uso de tecnologías disponibles.



Mi idea emprendedora es:

Sesiones 12 y 13. Monitoreo de tendencias para la apuesta emprendedora

El monitoreo de tendencias es clave para el proceso emprendedor; permite identificar oportunidades, necesidades insatisfechas y crear e innovar para permanecer en el mercado dinámico y competitivo. En este sentido, resulta fundamental analizar los factores que rodean al emprendimiento y que pueden influir en su desarrollo.

Un mecanismo eficaz para ello es la vigilancia estratégica, entendida como el proceso de monitorear de manera continua y metódica el entorno interno y externo con el fin de recopilar información clave que permita anticipar cambios y tomar decisiones estratégicas informadas (Choo, 2002).

La vigilancia estratégica se compone de cuatro tipos de vigilancias principales. Estas son:

1. **Vigilancia comercial.** Para anticipar oportunidades y amenazas comerciales, la vigilancia comercial se centra en el seguimiento de las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y el comportamiento de los competidores (Lefebvre et al., 2003).
2. **Vigilancia competitiva**. El proceso sistemático de recopilación y análisis de información de los competidores para determinar sus fortalezas, debilidades y estrategias se conoce como vigilancia competitiva (Porter, 1980).
3. **Vigilancia del entorno.** La vigilancia del entorno implica observar factores macroambientales (económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales) que pueden influir en la organización y sus estrategias (Aguilar, 1967).
4. **Vigilancia tecnológica.** "Es un proceso organizado, selectivo y permanente, basado en la captura de información del exterior y de la propia organización, sobre ciencia y tecnología en un determinado sector de interés. La información recuperada posteriormente es seleccionada, analizada, difundida y comunicada a los decisores para convertirla en los conocimientos necesarios y suficientes para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios" (Minciencias, s.f.).

Proceso de monitoreo

Para llevar a cabo el monitoreo de tendencias, se tiene en cuenta el ciclo de la vigilancia de Robin et al. (2013). De acuerdo con este ciclo, se realizará el monitoreo de tendencias de la iniciativa emprendedora con los siguientes pasos:

a. Identificación y definición de objetivos del monitoreo. Qué información se necesita y qué herramientas se utilizarán para este fin.

b. Recolección de la información.

c. Análisis y clasificación de la información que permita identificar las tendencias, categorías emergentes en monitoreo.

d. Informe de vigilancia para socializar la información.

Diseño de las ecuaciones de búsqueda

Para el proceso de monitoreo es importante el diseño de ecuaciones de búsqueda. Las ecuaciones se usan para optimizar la búsqueda en motores convencionales, como los de Google y los que tienen la mayoría de las bases de datos científicas y especializadas. En este sentido, es necesario el uso de conectores booleanos para centrar el monitoreo de la información.

AND	Indica que los dos términos en la ecuación de búsqueda deben estar en el contenido resultante.	(A) AND (B)
OR	Indica que el contenido resultante tiene que contener al menos uno de los términos de la ecuación.	(A) OR (B)
NOT	Indica que el contenido resultante no debe tener en cuenta cierta palabra en la búsqueda.	(A) NOT (B)

Metabuscadores

• Google	• DuckDuckGo
• Baidu	• NAVER
• Bing	• Seznam.cz
• Yahoo	• AOL
• Yandex	• Startpage
• Ask.com	• Metacrawler

Bases de datos para las búsquedas comerciales

• Sicex	• Transparency market research
• TradeMap	• Mordor intelligence
• ImportGenius	• Fortune business insights
• Annual Reports	• Grand view research
• Euromonitor	• Goldstein research
• CB Insights	• Research and markets
• EMIS	• Allied market research
• Crunchbase	• Markets and markets

Bases de datos académicas

• Google Académico	• WorldWideScience
• Redalyc.org	• Dialnet
• Microsoft academic	• Scopus
• Latindex	• Science Direct
• EBSCOhost	• Taylor & Francis
• LA Referencia	• Wiley
• ResearchGate	• Academia.edu
• SciELO	• RefSeek
• Springer	• Semantic
• ProQuest	• Scholar
• Web of Science	• ERIC

Búsqueda de patentes

• Patents Cope	• Espacenet
• Google Patents	• Oficina Virtual de Propiedad Industrial – SIPI

Es importante señalar que la efectividad de las ecuaciones diseñadas para la búsqueda está relacionada con la naturaleza de la fuente monitoreada. Las bases de datos no siempre presentan la misma disponibilidad de acceso, alcance geográfico, enfoque temático y temporalidad. En este sentido, una misma estrategia de búsqueda diseñada por el investigador puede proyectar resultados diferentes, como el caso de búsquedas de patentes, comercial, literatura científica. Cada una de las plataformas

presenta una especialidad y, por esta razón, puede variar la información de cada una. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una selección anticipada de las fuentes para la pertinencia de la información recolectada en el proceso de vigilancia. De esta manera, se sugiere tener en cuenta los tipos de vigilancia, la estrategia de búsqueda y diseñar un cuadro comparativo que refleje la variación de los resultados si se encuentran frente a esta situación.

Objetivo de las sesiones: Realizar un proceso de vigilancia estratégica, como respaldo en la definición de su idea emprendedora, en coherencia con la información analizada en el contexto.



Actividad 6

Con base en la idea de emprendimiento, identifique el sector al que pertenece y desarrolle una vigilancia estratégica, identifique los sucesos o eventos clave, palabras clave y construya las ecuaciones de búsqueda. Demuestre el uso de herramientas digitales.

Idea de negocio:

Área de conocimiento:

Sector económico:

Categorías de búsqueda	Sucesos o eventos clave	Palabras clave	Ecuación de búsqueda
Vigilancia comercial			
Vigilancia competitiva			
Vigilancia del entorno			
Vigilancia tecnológica			

Fuentes de información

Actividad 7

Realice un informe de vigilancia estratégica, el cual debe presentarse y socializarse en clase. El resultado incluirá una recopilación de información relevante sobre los cuatro componentes de la vigilancia estratégica que aportan al mejoramiento del proyecto emprendedor. Para entregar el reporte, asegúrese de usar herramientas digitales.

Sesiones 14 y 15. Audición emprendedora

Una audición es el tipo de selección de actores para una determinada actuación; es vista como la búsqueda de una oportunidad, casi como una batalla entre actores para obtener un personaje. En el contexto empresarial, la manera en la que se presenta un emprendimiento al mundo se convierte en un momento clave. Este acto puede marcar la diferencia para que una propuesta capte la atención adecuada y logre obtener la atención de los consumidores, inversionistas y demás grupos de interés, los cuales tienen el potencial de fortalecerla.

Así como en un *casting*, donde el tiempo es limitado y hay muchas personas esperando ser escuchadas, en el mundo empresarial sucede algo similar, las oportunidades para presentar una idea son breves y valiosas. Adicionalmente, en el momento en que un emprendedor se pone al frente para exponer su propuesta, comienza a ser evaluado tanto por lo que dice como por la forma en que lo transmite (Granado, 2017).

En este sentido, para realizar una presentación efectiva, Remolins (2010) recomienda enfocarse en responder los siguientes aspectos:

¿Cuál es el problema, necesidad o deseo que busca resolver?

Sin un problema, necesidad o deseo, no hay negocio. Por esto, es clave enfocarse en mostrar claramente cuál es esa situación que se quiere transformar. Puede recurrirse a ejemplos, preguntas, datos, evidencias, experiencias o casos previos que permitan conectar con el público al que se está dirigiendo.

¿Cuál es la solución?

Se debe explicar de manera clara cómo la iniciativa responde o soluciona ese problema. Puede tratarse de un enfoque diferente o de una forma nueva de abordar uno ya existente y que se debe resolver. Lo importante es que la solución se entienda fácilmente y tenga relación directa con el problema planteado.

¿Qué se necesita por parte del público?

Lo esencial es no terminar la presentación sin dejar claro qué se espera del público: una conversación, una alianza, una oportunidad de colaboración o una reunión futura.

Objetivo de las sesiones: Diseñar el libreto y presentar su idea emprendedora de forma clara y sencilla para que sea comprensible para su público objetivo.



Actividad 8

Usted debe realizar la presentación de su idea de emprendimiento; para lograrlo, tenga en cuenta lo siguiente:

1. Ofrezca claridad frente al mensaje que quiere transmitir; adapte el mensaje para la audiencia que lo escucha.
2. Haga una introducción atractiva, un desarrollo coherente y un cierre llamativo para su audiencia con un llamado a la acción.
3. Haga énfasis en el valor diferencial de su idea emprendedora, en donde muestre las ventajas de su implementación.
4. Transmita entusiasmo, ayudándose de material audiovisual llamativo acorde con el propósito de su idea emprendedora.
5. La presentación debe tener un tiempo de tres minutos.

Experiencia 4

Transformando mi idea de emprendimiento

En el mundo del emprendimiento, no basta con tener una buena idea; lo verdaderamente valioso es la capacidad de mejorarla, adaptarla y transformarla. Las ideas iniciales son solo el punto de partida; lo que marca la diferencia es el proceso de iteración, aprendizaje y evolución. Un emprendedor exitoso no se aferra a su primera versión, sino que está dispuesto a repensarla y fortalecerla constantemente para generar verdadero valor, lo que demuestra que la creatividad tiene una relación positiva con el emprendimiento (Alcalá y Caballero, 2025).

Sesión 16. Creatividad, innovación y emprendimiento

La creación y la continuidad de una empresa en un mercado saturado se encuentran enlazadas a un proceso de innovación que se mantiene con grandes dosis de creatividad. Este proceso se centra principalmente en la generación de ideas y convertirlas en soluciones tangibles y eficaces; los límites para esa generación de ideas se encuentran en la propia imaginación.

La creatividad está presente en todas las actividades del ser humano y no está asociada únicamente a la inspiración; por lo que no se improvisa, se practica. En ese sentido, el pensamiento divergente, comprendido como la generación de múltiples ideas no convencionales, es un aspecto fundamental para potenciar la creatividad (Schnarch, 2024).

Objetivo de la sesión: A partir de la integración de las opiniones de otras personas, potencializar su idea de emprendimiento.

 Actividad 1

Explosión e integración de ideas

El objetivo de esta actividad es generar la mayor cantidad de ideas posibles de manera rápida y colaborativa, ya sea a partir de propuestas existentes o mediante la creación de nuevas. Para comenzar, cada estudiante debe escribir dos propuestas de mejora para su idea de emprendimiento en la parte superior de la ficha. Luego, debe intercambiar su ficha con la de otro compañero (Persona 2), quien añadirá dos nuevas propuestas, distintas o complementarias a las anteriores. La ficha será entregada a una tercera persona (Persona 3) y posteriormente a una cuarta (Persona 4), quienes llevarán a cabo la misma acción. Finalmente, socialice las ideas identificadas y proponga mejoras a su idea inicial.

	Idea 1	Idea 2
 **Persona 1**		
 **Persona 2**		
 **Persona 3**		
 **Persona 4**		

idea de emprendimiento mejorada

Sesión 17. Potencialice su idea de negocio

Antes de desarrollar el producto o servicio, resulta de vital importancia hacer una reflexión sobre diversos aspectos que pueden marcar una diferencia entre lo que podría ser un éxito o un fracaso. A través de un sencillo ejercicio de preguntas, le invitamos a repensar de nuevo su idea de emprendimiento, incluyendo cambios en materiales, características, clientes potenciales, procesos de producción, etc. Es importante que responda con honestidad a cada pregunta, todo con el fin de permitirse la construcción de un negocio sólido y sostenible, que a su vez se encuentre alineado con sus objetivos personales y profesionales.

Objetivo de la sesión: Contrastar las condiciones iniciales de su idea de emprendimiento con supuestos cambios para obtener una idea de emprendimiento mejorada.



Actividad 2

Responda las siguientes preguntas para su idea de emprendimiento mejorada en el siguiente recuadro:

Pregunta	Respuesta
¿Qué ocurriría si se reemplaza alguno o algunos de los materiales usados en el prodcto o servicio?	
¿Qué pasaría si hay cambios en una o varias de las características del producto o servicio?	
¿Qué pasaría si el producto o servicio se enfoca en otro tipo de clientes? ¿Quiénes serían y cuáles serían los resultados? ¿Cuáles son sus principales problemas y necesidades?	

Pregunta	Respuesta
¿Qué ocurriría si encontramos otros usos para el producto o servicio?	
¿Cuáles procesos de producción se podrían cambiar para hacer del producto o servicio un proyecto sostenible?	
¿Qué pasaría si cambio los canales de distribución que tengo previstos?	
¿Qué alianzas estratégicas podría explorar para potencializar la idea emprendedora?	

Recuerde que su idea emprendedora transformada debe contener aspectos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, economía circular e integración de soluciones tecnológicas.

Idea transformada

Píldora del saber

Tómese un momento para pensar, reflexionar y responder con sinceridad las siguientes preguntas:

Preguntas	Respuestas
¿De qué forma considera que puede detectar mejor una oportunidad para emprender en este momento?	
¿En qué condiciones cree que podría desarrollar una nueva idea, producto de su proceso de ideación?	
¿Cómo integraría las recomendaciones que le brindan los demás respecto a sus ideas?	
¿Qué habilidades personales descubrió o fortaleció durante este proceso?	
¿Siente que ahora el emprendimiento es algo posible en su vida? Explique.	

Experiencia 5

Clientes y valor diferenciador

En el contexto del emprendimiento y la innovación, una de las principales claves para el éxito de un negocio radica en la correcta identificación de los clientes y la oferta de un valor diferencial para los mismos. Comprender las necesidades y deseos del cliente ayuda a las empresas en la creación de soluciones para atraer y generar lealtad al crear una conexión emocional con ese cliente, a quien no solo se le entrega un producto o servicio, sino que se le brinda una experiencia memorable con alta recordación. De otro lado, conocer la importancia del cliente dentro de la organización y saber medir su percepción frente al producto o servicio representan aportes valiosos en cuanto a la definición de la orientación estratégica de la organización en todos los niveles (Serna y Peláez, 2020).

Sesiones 18 y 19. Conociendo a mi cliente

El mapa circular del cliente ideal

El comportamiento de consumo de los clientes es objeto de investigación de diversos autores, quienes han profundizado en la forma de entender y conectar mejor con ellos para identificar sus necesidades, expectativas y deseos. Estos procesos han requerido diversos enfoques y herramientas, tanto tradicionales como de tecnologías del *neuromarketing*, en busca del cliente ideal.

En el proceso de conocer al cliente, es primordial entender su definición, características y relevancia en los modelos de negocios. En este sentido, el cliente es la persona o entidad que adquiere bienes o servicios de una empresa, y cuyo comportamiento, preferencias y necesidades deben ser comprendidos profundamente para generar valor y establecer relaciones duraderas (Kotler y Keller, 2016). Asimismo, desde la perspectiva del emprendimiento, el cliente es aquel que experimenta un problema que un producto o servicio puede resolver y su comprensión profunda es clave para validar y ajustar modelos de negocio en etapas tempranas (Ries, 2011). Desde la perspectiva del *neuromarketing*, el cliente es un ser humano en el que la toma de decisiones está influida por procesos conscientes e inconscientes y cuya experiencia emocional y cognitiva define sus elecciones de consumo (Hoffeld, 2016).

Del mismo modo, el cliente ideal en el emprendimiento lo definen algunos autores como Christensen et al. (2020), quienes manifiestan que los clientes buscan soluciones a sus trabajos por hacer; es decir, su decisión de compra no es al azar, escogen productos o servicios que resuelvan un problema o necesidad en su vida.

Por lo tanto, el cliente ideal no siempre se define por la edad, género, ubicación, etc. Para esa elección, es necesario tener en cuenta factores internos como las motivaciones emocionales y racionales (Hoffeld, 2016), así como las necesidades y problemas críticos que enfrenta (Blank y Dorf, 2020). Es importante conocer muy bien al cliente en lo que espera y los beneficios específicos de la solución ofrecida (Ries, 2011). Importantes investigaciones han orientado y diseñado procesos que permiten al emprendedor conocer mejor al cliente. Estos procesos son base para la construcción de nuevas propuestas y formas de entender, así como representar al cliente ideal de un emprendimiento.

La estructura del *"Mapa circular del cliente ideal" (MCCI)* está compuesta por tres círculos que representan una perspectiva diferente del cliente: motivaciones, contexto y experiencia, que integradas ofrecen la arquitectura del cliente ideal para el emprendimiento. Aquí se combinan datos analíticos, emocionales y del contexto,

para luego integrarse en una representación gráfica que se va transformando a medida que se involucran más elementos como resultado de la interacción del cliente y el producto o servicio.

El mapa circular del cliente ideal (MCCI) se propone como una representación conceptual y estructural que refleja la relación entre el cliente ideal y el *marketing*, a través de la integración multidimensional que trasciende la segmentación demográfica al centrarse en las motivaciones profundas, el contexto situacional y la trayectoria de la experiencia (Schiffman y Kanuk, 2010). En lugar de un perfil estático, el MCCI emplea principios de la economía del comportamiento para entender al consumidor como un agente influenciable por su entorno y su campo psicológico, donde la percepción y el aprendizaje filtran los estímulos de *marketing* (Díaz y del Valle, 2016).

También se apoya en el *neuromarketing,* que permite cuantificar las reacciones emocionales y subconscientes que el consumidor no puede verbalizar, fundamentando que las decisiones de compra no son puramente lógicas, sino predominantemente afectivas (Sánchez et al., 2025). El MCCI capta lo esencial de la relación entre el emprendimiento y el cliente, y puede ser replicado en diferentes contextos.

El MCCI contiene una metodología integradora con un proceso sistemático, secuencial para investigar al cliente ideal, inspirada en marcos modernos de *Customer Experience, customer journey map* y *customer insight*, logrando profundidad a partir de la herramienta práctica de tres dimensiones, como ya se mencionó, de motivación, contexto y experiencia, junto a las llaves del cliente, permitiendo una mejor comprensión del cliente ideal, como instrumento de recolección y análisis de datos cualitativos del cliente. El *marketing* evoluciona del enfoque de producto al cliente; debe ir más allá de los rasgos demográficos y comportamientos, hacia motivaciones humanas espirituales, a comprender los valores y emociones (Kotler et al., 2016).

El MCCI, en su círculo externo, se enfoca en la experiencia, donde las empresas crean valor al transformar los productos y servicios en experiencias memorables, que convierten a la experiencia en un criterio fundamental para el diseño de estrategias (Pine y Gilmore, 1999), y como una dimensión medible en términos de percepciones, emociones y evaluación del recorrido del cliente (Klaus y Maklan, 2013). Este constructo aporta a la base teórica para el círculo de experiencia en el MCCI y su conversión en un insumo del diseño de servicio. Lemon y Verhoef (2016) proponen que el *marketing* debe entender al cliente a lo largo de todo su viaje, no solo en el momento de compra, integrando decisiones, resultados y emociones.

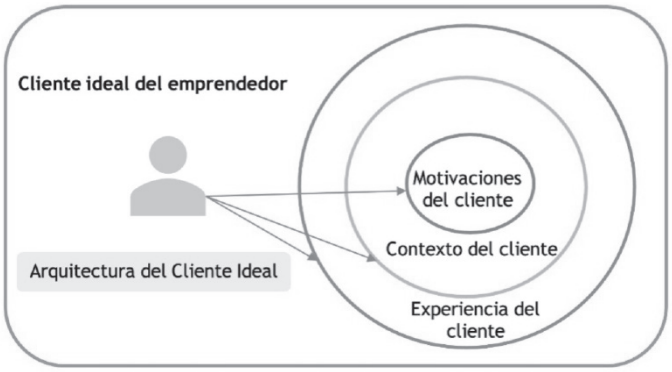
Esto justifica que el MCCI, en los tres círculos concéntricos, añada la experiencia como una dimensión estructural del diseño de estrategias de *marketing*.

Asimismo, el MCCI ayuda en la toma de decisiones de empresas o emprendedores, alineando las estrategias de *marketing* en torno a la comprensión profunda del cliente ideal; se puede usar en campañas de lanzamiento de productos o servicios, rediseño de servicio al cliente, productos digitales, etc. Es aplicable en contextos educativos, empresariales, en ecosistemas emprendedores, entre otros. Es escalable y se puede usar como plantilla editable en herramientas digitales; se puede usar en murales, papel, de manera digital o en la pizarra. Las dimensiones contienen:



Ahora bien, las llaves del cliente que complementan el MCCI reflejan la importancia de aprender sobre las motivaciones y valores del cliente, más allá de los segmentos. En otras palabras, representan la razón por la que se compra.

La estructura se basa en tres círculos concéntricos que permiten indagar diferentes dimensiones del cliente ideal. En cada círculo se deben responder las "llaves del cliente", que son preguntas que permiten conocer al cliente desde las tres perspectivas: motivación, contexto y experiencia del cliente.



1. Círculo interno. Motivaciones e impulsores del cliente

En este círculo se exploran los impulsores del cliente hacia la búsqueda de una solución a sus necesidades, problemas o deseos, teniendo en cuenta los elementos que hay detrás de las decisiones del cliente, sus emociones e impulsos y metas.

Llaves del cliente:

- ¿Qué inquieta al cliente y qué necesidad intenta resolver?
- ¿Qué emociones se relacionan con el problema, la necesidad o el deseo del cliente?
- ¿Qué le preocupa o considera que requiere y no encuentra cómo solucionarlo?
- ¿Qué mueve al cliente para querer encontrar productos o servicios de ciertas características?

2. Círculo medio. El contexto y entorno del cliente

En este círculo se analiza el entorno que rodea al cliente desde su contexto dónde vive, dónde trabaja, forma como el cliente decide, preferencias del cliente, actividades que disfruta realizar, influencias sociales, culturales y costumbres. Aquí se tienen en cuenta barreras, medios o canales y entorno social.

Llaves del cliente:

- ¿Qué tiene en cuenta el cliente de su entorno en el momento de tomar decisiones y cómo afectan o influyen?
- ¿De qué forma prefiere el cliente encontrar la solución a su necesidad con un producto o servicio?

- ¿Qué dificultades enfrenta el cliente para resolver su necesidad?
- ¿Qué hábitos y costumbres tiene el cliente relacionados con la interacción con el producto o servicio?
- ¿Qué espera el cliente encontrar como alternativas de solución a su problemática?

3. Círculo externo. La experiencia del cliente

Este círculo se centra en el análisis de la manera como el cliente interactúa con la solución a su necesidad, problema o deseo y cómo percibe el valor, qué espera del producto o servicio, cuáles son sus expectativas, experiencia de uso, satisfacción y qué factores inciden para la fidelización del cliente.

 Llaves del cliente:

- ¿Qué solución espera del producto o servicio?
- ¿Qué momento lo haría sentirse complacido y satisfecho?
- ¿Qué influye para que la solución retenga al cliente permanentemente?

Esta herramienta es dinámica y requiere de iterarse permanentemente a medida que se van integrando datos e información sobre los cambios del mercado y del cliente. La forma para aplicar la herramienta es trabajando cada círculo del interno al externo, con ayuda de las llaves que componen cada perspectiva, con respuestas concretas y claras.

En resumen, más allá del MCCI, el mapa contiene la metodología integradora soportada en las tres dimensiones y una herramienta interactiva para aplicar en el *marketing* en empresas y emprendimientos. Asimismo, como metodología, estructura y organiza el proceso de investigación y conocimiento del cliente en tres fases: la primera fase, indaga sobre la motivación del cliente, valores, miedos, aspiraciones. En la segunda fase monitorea y analiza el contexto de uso y, en la tercera fase, se mapea la experiencia del cliente en el recorrido del cliente, sus emociones, gratificación y puntos de dolor. Cada una de las fases es orientada por las llaves del cliente, que contienen preguntas guía para orientar la recolección de información.

Finalmente, la herramienta se plasma en el diagrama de los tres círculos concéntricos, los que se pueden usar de manera visual en diferentes contextos y permiten procesos

de cocreación del conocimiento del cliente con el emprendedor o empresario y equipos de trabajo de *marketing*, servicio al cliente y área comercial. Para nuestro caso de emprendimientos, se convierte en una herramienta clave para el emprendedor al permitirle conocer al cliente antes de elaborar su producto, minimizando el riesgo e integrando innovación que responda al entorno y motivaciones reales de los clientes, más allá de la intuición. No se centra solamente en el perfil de consumo.

Objetivo de las sesiones: Definir la arquitectura de su cliente ideal a partir de la aplicación de la herramienta del MCCI.

A continuación, se presentan los siguientes ejemplos de aplicación del MCCI.

Empresa	Círculo	Ejemplo
Nike	Círculo interno: Motivaciones e impulsores del cliente.	**Problema:** los clientes quieren mejorar su rendimiento deportivo y sus hábitos de vida saludable. **Emociones:** superación personal, disciplina, confianza; quieren pertenecer a una comunidad deportiva activa. **Qué los motiva:** el logro de metas, sentirse saludables y vigorosos y mejorar la autoestima. **Estrategia planteada:** lanzamiento de la campaña "*Just Do It*". Hazlo, se diseñó para inspirar a los clientes a superar límites; tienen que ver con las emociones y motivaciones.
Netflix	Círculo intermedio: El contexto del cliente.	**Entorno:** los clientes buscan entretenimiento accesible en casa debido a la tendencia hacia el consumo digital y el *streaming*. **Barreras:** la falta de tiempo o la saturación de servicios similares. **Canales o medios preferidos:** uso de aplicaciones móviles, televisores inteligentes y laptops. **Estrategia de Netflix:** adaptar su plataforma para ofrecer recomendaciones personalizadas y contenido descargable, eliminando barreras como la conexión continua a internet.

Empresa	Círculo	Ejemplo
Apple	Círculo externo: La experiencia del cliente.	**Expectativas:** los clientes anhelan ver innovación en los productos, diseños sofisticados, productos intuitivos, que reduzcan tiempos y capacidad de almacenamiento. **Experiencia:** calidad de los equipos para una experiencia agradable y de simplicidad, estatus y actualización, moda. **Fidelización:** se asegura la retención de clientes ofreciendo actualizaciones permanentes, variedad y diferenciación e integración de servicios. **Estrategias de Apple:** Crear experiencias que superen las expectativas del cliente y generar nuevas necesidades.

Píldora del saber

Para ser preferido por el cliente, enfóquese en la chispa de este, la emoción profunda de su cliente ideal, la frustración y el trabajo por hacer, más allá de los datos demográficos. Siendo el arquitecto de la solución, no el vendedor del producto o servicio. Esto lo hace inolvidable.

Actividad 1

Tras la explicación de la herramienta "Mapa circular del cliente ideal" y de los factores que integran cada uno de los círculos y sus respectivos ejemplos, los estudiantes deben formar equipos de trabajo de 3 o 4 personas. A continuación, cada grupo debe elegir alguna de las ideas de emprendimiento para aplicar el MCCI.

Tiempo: 1 hora 35 minutos.

Materiales requeridos:

* Papel periódico en pliego.
* Marcadores de colores de tres colores diferentes.
* Post-its de tres colores diferentes.
* Plantilla de la estructura MCCI.

Desarrollo de la actividad

Etapa 1. Alistamiento del terreno del emprendedor - entender al cliente (10 minutos).

Los estudiantes usarán algunas llaves, tales como: Para mi emprendimiento, ¿quién es el cliente más importante?, ¿por qué es el más importante? Reflexionen sobre la píldora del saber.

Etapa 2. Aplicación del MCCI (30 minutos).

1. **Organización de equipos (5 min)**. Conformar equipos de trabajo de 3 o 4 personas. Cada equipo debe seleccionar la idea de emprendimiento de uno de sus integrantes, sobre la que se aplicará la herramienta.
2. **Preparación del mapa gráfico (10 min).** Entregar a cada equipo un pliego de papel con la plantilla del MCCI y la descripción de cada círculo. Luego, se debe escribir el nombre del emprendimiento en el mapa.
3. **Manos a la obra de la herramienta MCCI (15 minutos para cada círculo)**.

Para comenzar, cada equipo leerá el contenido de cada círculo para explorar las razones que impulsan a su cliente y resolverá las llaves que contiene cada uno de estos. A continuación, los equipos deben apuntar sus respuestas en post-its del color elegido para el círculo interno del MCCI (esto se debe hacer con los demás círculos). Tener en cuenta que se deben ubicar las respuestas en el círculo que corresponde.

Una vez se plasme la información de los tres círculos con cada perspectiva del cliente, se procederá a diseñar la arquitectura del cliente ideal. En esta se deben integrar los datos de los tres círculos y la reflexión del estudiante sobre lo que espera resolver su emprendimiento para que su producto o servicio sea irresistible para el cliente y logre su lealtad. Finalmente, se debe ilustrar o escribir la definición del cliente ideal.

Etapa 3. Socialización de la experiencia del mapa en acción (20 minutos)

A continuación, cada equipo debe hacer la presentación de su pliego con el MCCI completo, explicando los resultados obtenidos en cada círculo y la integración de los mismos. Esto sirve para que el estudiante cree una narrativa y diseñe la arquitectura del cliente ideal que contenga su necesidad o problema principal; las emociones alrededor; el contexto en el que vive y se desenvuelve en la vida cotidiana y de qué forma el emprendimiento se convierte en la solución que genera la experiencia

deseada por el cliente. Para finalizar, escriban una frase impactante de cómo el producto o servicio transformará la vida del cliente con base en el resultado del MCCI.

Etapa 4. Reflexión final con el docente (15 minutos).

Para cerrar la actividad, el docente indagará por la utilidad de la herramienta y qué perspectiva les generó sobre su cliente ideal.

Sesión 20. Zoom a los clientes clave

Identificar a los clientes clave permite a la organización destinar mayores esfuerzos para asegurar que estos clientes estén totalmente satisfechos con sus estándares de servicio y precios. Descubrir toda la información necesaria para lograr esa identificación precisa de los clientes más relevantes se puede lograr solo a través de un proceso de segmentación de mercados, el cual consiste en definir el mercado total para un producto o servicio y dividirlo en varios grupos pequeños o subgrupos (Céspedes, 2004). Este proceso es básico y fundamental para cualquier tipo de empresa. La segmentación de mercados se puede llevar a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Geográficos	Demográficos	Psicológicos	Conductuales
Región Tamaño de la ciudad Urbano-rural Clima	Edad Género Clase social o estrato Escolaridad Ocupación	Personalidad Estilo de vida Valores Creencias Deseos Preocupaciones	Beneficios deseados Frecuencia de uso

Fuente: Elaboración propia a partir de Céspedes (2004).

Objetivo de la sesión: Definir y caracterizar los clientes clave propios de su idea emprendedora.

Actividad 2

Desarrolle el siguiente cuadro para identificar el segmento o los clientes clave de su proyecto emprendedor. Para ello, busque e integre información de diversas fuentes confiables, tales como redes sociales, bases de datos, tendencias de consumo actuales y demás.

Geográficos	
Región	
Tamaño de la ciudad	
Urbano-rural	
Clima	

Demográficos	
Edad	
Género	
Clase social o estrato	
Escolaridad	
Ocupación	
Psicológicos	
Personalidad	
Estilo de vida	
Valores	
Creencias	
Deseos	
Preocupaciones	
Conductuales	
Beneficios deseados	
Frecuencia de uso	

Sesión 21. Buscando el valor diferenciador para mi cliente

Para posicionar un nuevo producto o servicio, se requiere de la creación de una conexión emocional con el cliente, a través de experiencias que se consideren memorables en el proceso de formación de la lealtad. Teniendo en cuenta que los consumidores están siendo asediados por muchas propuestas de bienes y servicios en mercados que se encuentran saturados, resulta complejo captar su atención y preferencia frente a las muchas alternativas que poseen, impulsando a los emprendedores a ofrecer algo que la competencia no pueda igualar fácilmente para protegerlos de la imitación y de la presión de precios, permitiendo el crecimiento en el largo plazo.

Autores como Céspedes (2004) hablan de los múltiples beneficios de las empresas a la hora de desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes en pro de la satisfacción de la demanda de los clientes. Lo anterior debe ser fruto de un análisis de las necesidades del mercado y de usar diferentes herramientas, tanto tecnológicas como de acercamiento a los clientes, para garantizar la generación de productos y servicios que resuelvan problemas, necesidades o deseos; eso sí, sin que falte la conexión emocional que ya se mencionó.

Objetivo de la sesión: Hacer un análisis de los clientes clave de su proyecto emprendedor siguiendo los aspectos sugeridos.

Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿El producto o servicio tiene beneficios obvios para el consumidor?, ¿cuáles?
2. ¿Hay beneficios secundarios que no se hayan tenido en cuenta?
3. ¿De qué forma se puede crear con el cliente una conexión emocional con su producto o servicio?
4. ¿Cómo se podría identificar cuáles son las características únicas que valoran mis clientes?

Actividad 3

Usted debe investigar sobre lo que es una propuesta de valor y debe construir la propia; use los modelos presentados por el docente. Al final, debe hacer una reflexión para seleccionar la que considere más adecuada para su proyecto emprendedor.

Experiencia 6

Diseño preliminar del producto o servicio

En el mundo emprendedor, el éxito se encuentra en la posibilidad de adaptarse de forma veloz y eficiente a las tendencias de los mercados. En este contexto, resulta fundamental el diseño preliminar del producto o servicio, el cual debe estar validado en el mercado y ser aceptado por los clientes; es decir, un emprendedor debe haber escuchado la voz del cliente para determinar si hay una demanda insatisfecha. De esta manera, los empresarios y emprendedores pueden tener la certeza de acceder a un camino práctico para convertir sus ideas en realidades (Carrero, 2024).

Sesiones 22 y 23. Diseño preliminar del producto o servicio

Un producto es un elemento externo a la persona, el cual representa aquello que la empresa ofrece y que el cliente requiere; por tanto, está destinado a satisfacer necesidades de un mercado. Los productos son tangibles, es decir, lo que se puede percibir con los sentidos. Los servicios, por el contrario, son intangibles y no se puede acceder a ellos antes de ser adquiridos (Barón, 2017; Céspedes, 2004).

Objetivo de las sesiones: Hacer el diseño preliminar del producto o servicio relativo a su proyecto emprendedor a partir de las actividades sugeridas.

Actividad 1

Con base en el conocimiento que hasta el momento tiene sobre su producto o servicio, conteste las siguientes preguntas:

Preguntas	Respuesta
¿Su producto o servicio responde a una necesidad, problema o deseo del cliente? Explique.	
¿Su producto o servicio ofrece beneficios claros para los clientes? Explique.	
¿El producto o servicio cumple con las funciones básicas para el cliente? Explique.	
¿El producto o servicio tiene un diseño atractivo y es fácil acceder a él? Explique.	
¿Tiene usted pruebas que demuestren el interés y la existencia de un mercado potencial del producto o servicio? Explique.	
¿El producto o servicio es viable desde lo técnico, considerando el acceso a recursos y tecnologías disponibles en el mercado? Explique.	

Preguntas	Respuesta
¿El producto o servicio ofrece un equilibrio entre el precio de compra y los beneficios que proporciona a los clientes? Explique.	
¿Es posible que el producto o servicio presente un proceso de mejora constante basado en las sugerencias de los clientes?	
¿Qué requerimientos podría tener el cliente en relación con el producto o servicio, en un tiempo posterior a la adquisición?	
¿De qué forma se logra que el producto o servicio llegue a los clientes?	

Actividad 2

Establezca el diseño preliminar de su producto o servicio. Tenga en cuenta los elementos que debe desarrollar:

1. Defina las funciones principales y complementarias que debe cumplir el producto o servicio.
2. Especifique los requerimientos técnicos básicos como materiales, tecnología, tamaño, forma, etc.
3. Explique cuáles son los estándares mínimos que debe cumplir su producto o servicio (ejemplo: tiempo de respuesta, duración de la batería, velocidad, tiempo del servicio, etc.).
4. Comente sobre las limitaciones de su producto o servicio.
5. Realice un boceto sencillo hecho a mano o digitalmente en donde se pueda observar la apariencia general del producto. Para el caso del servicio, diseñe un folleto explicativo del mismo.
6. Proponga un diseño de marca que incluya nombre, logo y eslogan con sus características correspondientes.
7. Socialice los resultados.

Actividad 3

Los estudiantes deben buscar a cinco personas a quienes les explicarán de manera clara su producto o servicio; a continuación, desarrollarán el siguiente cuadro y, por último, socializarán los resultados en clase.

Evaluación del diseño preliminar en el mercado	
¿Qué opinan los clientes sobre el producto o servicio?	
¿Es viable lanzarlo al mercado con las características definidas?	
¿Se deberían hacer modificaciones?, ¿cuáles?	
¿Considera que las opiniones de los entrevistados fueron relevantes para mejorar el producto o servicio?, ¿por qué?	
¿Qué características debería tener el producto o servicio para ser sostenible ambientalmente?	

Actividad extra clase

Mejore la propuesta de su proyecto emprendedor.

Experiencia 7

Proyección financiera y modelo de negocio

En el mundo del emprendimiento, la innovación no es una opción, sino una necesidad. Las transformaciones aceleradas en los modelos de negocio están redefiniendo industrias completas y dejando atrás a quienes no logran adaptarse. En este contexto, definir el modelo de negocio es fundamental, ya que permite visualizar de forma clara y estratégica cómo una idea puede convertirse en un proyecto emprendedor sólido y sostenible. Si a lo anterior le sumamos la correcta planeación financiera, los emprendedores podrán comprender de mejor forma el mercado y tomar decisiones informadas (Osterwalder y Pigneur, 2021).

Sesiones 24, 25 y 26. Proyectando financieramente nuestro emprendimiento

Según Valle (2020), la planeación financiera desempeña un papel fundamental en el proceso emprendedor, debido a que es una herramienta necesaria en la gestión financiera en cuanto a la definición de estrategias empresariales. Cuando se piensa en una idea emprendedora, es indispensable proyectar cómo se va a desarrollar, en términos de cuántos recursos se necesitan para poner en marcha la idea de negocio.

Objetivo de las sesiones: Comprender los aspectos financieros clave a tener en cuenta en un emprendimiento y aplicarlos de forma detallada a su proyecto emprendedor.

Presupuesto { El presupuesto es una herramienta de gestión que permite planificar y controlar los recursos económicos y financieros de una organización para alcanzar los objetivos en un período determinado.

Es una herramienta de planeación para prever y controlar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de un periodo de tiempo determinado. Asimismo, Gitman y Zutter (2012) definen el presupuesto como un plan financiero que detalla los ingresos y egresos previstos; también se considera una herramienta fundamental para la toma de decisiones (Drury, 2012). El presupuesto integra elementos como costos, gastos e ingresos para tener la radiografía del emprendimiento.

El presupuesto se presenta como un plan de operaciones y recursos de una empresa; los presupuestos cubren periodos en los que la empresa espera lograr unos objetivos. Adicionalmente, se considera un documento que proyecta los ingresos y gastos que tendrá la compañía durante un periodo determinado. En él se planifican las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, estimando los recursos requeridos como dinero, mano de obra y costos indirectos de fabricación (CIF), así como las ventas esperadas. Este instrumento es controlable, evaluado y ajustado.

Ejemplo de presupuesto

Una empresa de accesorios para el cabello establece un presupuesto mensual de $5.000.000 para la compra de materiales, pago de salarios y gastos operativos, con el objetivo de controlar la operación y evitar una pérdida.

Costos y gastos del presupuesto

Costos	Los costos representan el valor monetario de aquellos recursos necesarios para la producción de bienes y servicios, en los que se encuentran: materia prima, mano de obra y otros elementos necesarios en el proceso productivo. Garrison et al. (2017) definen los costos como la medición económica de los recursos utilizados para alcanzar un objetivo, como la producción de bienes o la prestación de servicios.
Costos directos	Son aquellos costos que pueden estar relacionados directamente con la fabricación del producto o servicio; su valor varía de acuerdo con las cantidades producidas. Lo que se usa para fabricar ese producto o servicio.
Costos indirectos	Son aquellos costos que se requieren para producir los bienes o servicios, que no están relacionados directamente con su producción**.** Tienen que ver con lo que se requiere para el funcionamiento general y que benefician a diferentes actividades y, por lo tanto, deben ser distribuidos usando alguna base (Horngren et al., 2012).
Gastos	Es el desembolso realizado que no está relacionado directamente con la producción, sino con el mantenimiento de las operaciones generales y se hace con el propósito de generar ingresos (García, 2009). Los gastos se definen también como erogaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa en general; no se vinculan directamente con la producción (Horngren et al., 2012).

En la Tabla 1, se presentan elementos que componen los costos y gastos relacionados con la producción de un bien o servicio.

Tabla 1. *Costos y gastos en la producción de un bien o servicio.*

Concepto	Elementos que lo componen	Ejemplo (para una panadería artesanal)
Costos directos	* Mano de Obra Directa (MOD). Salarios de personal que transforma directamente el producto. * Materia Prima Directa (MPD). Materiales principales que forman parte integral del producto final.	* Salario por hora del panadero que amasa y hornea el pan. * Los ingredientes para la preparación (harina, levadura, azúcar para elaborar un lote de pan).
Costos indirectos	* Mano de Obra Indirecta (MOI). Salarios de supervisores, personal de limpieza de planta. * Materiales Indirectos (MII). Materiales auxiliares o de bajo valor que no forman parte principal del producto. * Costos Indirectos de Fabricación (CIF). Alquiler de planta, depreciación de maquinaria de producción, servicios públicos de la fábrica, mantenimiento de equipos de producción, seguros de fábrica.	* Salario del jefe de panadería. * Aceite para engrasar moldes. * La electricidad de los hornos y el área de producción. * Arriendo del espacio de la cocina/fábrica. * Depreciación del horno principal.
Gastos	*Gastos administrativos. Salarios de personal de oficina (contadores, recepcionistas), alquiler de oficinas, servicios públicos de oficinas, papelería, depreciación de mobiliario de oficina. * Gastos de venta. Publicidad y marketing, comisiones de vendedores, salarios de vendedores, gastos de envío de productos. * Gastos financieros. Intereses pagados por préstamos bancarios, comisiones bancarias.	* Salario del contador. * Alquiler de la oficina de ventas. Servicio de internet de la administración. * La campaña publicitaria del nuevo pastel. * Intereses de un crédito bancario.

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores citados en el texto.

Egresos. Salida de dinero necesaria para sostener las actividades de la empresa. Los egresos son definidos por Horngren et al. (2012) como el flujo de salida de recursos financieros para cubrir costos y gastos. Gitman y Zutter (2012), por su parte,

destacan que los egresos incluyen pagos operativos, inversiones y amortizaciones de deuda.

Ingresos. Es el flujo de efectivo que entra a la empresa por ventas de algún bien o servicio. Los ingresos son el resultado directo de las actividades operativas (Kaplan y Atkinson, 2015). Entretanto, Garrison et al. (2017) definen los ingresos como la entrada de recursos financieros provenientes de las operaciones principales del negocio.

Costos variables. Son aquellos que varían en función de la cantidad de bienes o servicios que produce una empresa. Dependen del nivel de producción o actividad de la empresa. Ejemplo: materias primas, mano de obra directa, transporte, comisiones por ventas e impuestos sobre ingresos.

Costos fijos. Es lo que debe pagar independientemente de su nivel de producción o ventas y generalmente se calcula mes a mes. Estos no varían ante los cambios en la producción o la demanda. Ejemplo: alquiler, servicios básicos y de mantenimiento, permisos, impuestos, seguros y depreciación de maquinaria.

Rentabilidad. Es la capacidad de un negocio para lograr utilidades. Este indicador muestra la relación entre la ganancia lograda y la inversión para obtenerla.

En la Tabla 2, se presenta un ejemplo que integra los elementos del presupuesto.

Tabla 2. *Elementos que conforman el presupuesto.*

Concepto	Elementos que lo integran	Ejemplo (para una panadería artesanal)
Ingresos	Ventas de productos/servicios, ingresos por alquileres (si aplica), ingresos financieros, subvenciones.	Ventas diarias de pan, pasteles, café. Ingresos por pedidos especiales para eventos.
Egresos	Costos, gastos administrativos y de ventas, inversiones, pagos de deudas, impuestos.	Pago de la renta del local, compra de harina, salarios de panaderos, pago de un préstamo bancario, compra de un nuevo horno.

Concepto	Elementos que lo integran	Ejemplo (para una panadería artesanal)
Gastos	Gastos administrativos (salarios de oficina, alquiler de oficina, servicios públicos de oficina), gastos de venta (publicidad, comisiones de vendedores), gastos financieros (intereses de préstamos), impuestos (excluyendo los directamente relacionados con la producción).	Salario de la recepcionista, factura de energía de la zona de atención al cliente, publicidad en redes sociales, intereses pagados por un crédito, impuesto predial del local.
Costos	Costos de materia prima (directos e indirectos), mano de obra directa (salarios de producción), costos indirectos de fabricación (alquiler de fábrica, depreciación de maquinaria de producción, servicios públicos de la zona de producción).	Harina, levadura, sal, azúcar (materia prima). Salario del panadero y del ayudante de cocina (mano de obra directa). Alquiler de la cocina/área de producción, mantenimiento del horno, electricidad de la cocina (costos indirectos de fabricación).
Precio	Costos de producción + Gastos operativos (prorrateados) + Margen de ganancia deseado + Impuestos (IVA, etc.) + Valor percibido por el cliente + Estrategia de mercado (competencia, demanda).	El pan artesanal se vende a $3.000 COP la unidad, la torta de cumpleaños a $80.000 COP, el café a $4.500 COP.

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores citados en el texto.

Ejemplo general de un presupuesto diseñado para un emprendimiento puede ser de productos o servicios, con una parte administrativa y de ventas. Los valores y las cuentas deben ajustarse de acuerdo con cada tipo de emprendimiento (ver Tabla 3).

Tabla 3. *Ejemplo de un presupuesto.*

Categoría de costo	Cuenta de costo o gasto	Valor estimado
Costos fijos	Alquiler de local/oficina	$1.500.000
	Servicios públicos (fijos)	$300.000
	Salarios fijos (administrativos/ supervisión)	$3.000.000
	Depreciación de activos fijos	$250.000
	Seguros	$100.000

Categoría de costo	Cuenta de costo o gasto	Valor estimado
Costos fijos	Licencias y permisos (prorrateados)	$50.000
	Mantenimiento general (fijo)	$150.000
Total costos fijos mensuales		$5.350.000
Costos variables	Materia prima directa	$800
	Mano de obra directa (producción)	$400
	Empaques por unidad	$150
	Comisiones por ventas	$200
	Costos de envío/logística por unidad	$350
Costo variable unitario		$1.900
Gastos de operación	Gastos de publicidad y *marketing*	$500.000
	Servicios públicos (variables/ administrativos)	$250.000
	Papelería y suministros de oficina	$80.000
	Honorarios contables/legales	$300.000
	Gastos financieros (intereses)	$120.000
	Telefonía e internet	$100.000
	Viajes y representación	$200.000
	Capacitación y desarrollo	$50.000
Total gastos mensuales		$1.600.000
Inversión inicial / activos (gastos únicos de puesta en marcha)	Registro de empresa/marca	$800.000
	Adecuación del local	$5.000.000
	Compra de maquinaria y equipo	$15.000.000
	Mobiliario y enseres	$3.500.000
	Inventario inicial	$1.000.000
	Caja menor / Capital de trabajo inicial	$2.000.000
Total de inversiones iniciales		$27.300.000

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores citados en el texto.

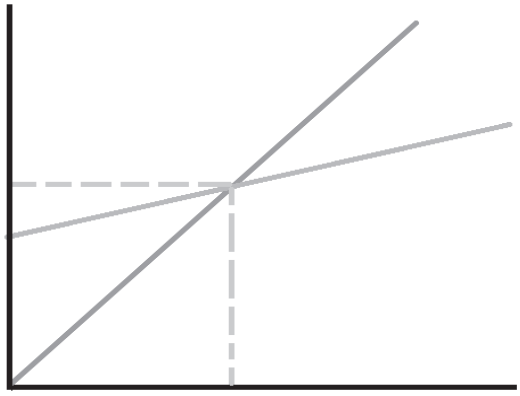
Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa las ventas en las que los ingresos totales son iguales a los costos totales, en donde no hay ni ganancias ni pérdidas en la empresa.

En este sentido, Garrison et al. (2021) plantean el punto de equilibrio como el nivel en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, resultando una operación en la que no hay ganancias ni pérdidas; las ventas alcanzan para cubrir los costos del negocio. Mientras que Kaplan y Atkinson (2015) lo proponen como un análisis fundamental para la planeación estratégica.

Por otra parte, Horngren et al. (2012) destacan que el punto de equilibrio es el nivel de actividad (producción y ventas) en donde los ingresos totales de la empresa igualan sus costos totales, lo que resulta en una utilidad neta de cero. En otras palabras, es el volumen de ventas necesario para cubrir exactamente todos los costos fijos y variables, sin generar ganancias ni pérdidas.

Esta es una herramienta fundamental para la planeación, teniendo en cuenta que permite entender la cantidad de unidades que se requieren vender para evitar pérdidas en la empresa y comenzar a generar utilidades a partir de este punto.



El punto de equilibrio representa el nivel de ventas o producción en el que los ingresos generados igualan los costos totales, lo que implica que no se obtiene ni ganancia ni pérdida: la utilidad es cero (Horngren et al., 2012).

Fórmula del punto de equilibrio:

Punto de equilibrio en unidades = Costos fijos totales

Precio de venta por unidad - Costos variable

Ejemplo del punto de equilibrio

Venta de camisetas personalizadas en su diseño

Un estudiante de la universidad tiene un negocio de camisetas personalizadas y desea calcular el punto de equilibrio para su emprendimiento.

* Costos fijos: Alquiler del local, electricidad, internet, por un valor de $500.000 al mes.
* Costo variable por camiseta: Materiales como: tela, estampado y empaque, por un valor de $5.000.
* Precio de venta por camiseta: $10.000.

Cálculo:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{500.000}{(10.000 - 5.000)} = \frac{500.000}{5.000} = 100 \text{ camisetas}$$

El estudiante debe vender **100 camisetas al mes** para no perder ni ganar.

Datos:

Ventas: $10.000 por camiseta (por ejemplo, 50, 100, 150 camisetas).

Costos totales: Costos fijos ($500.000) + costos variables ($5.000) (por camiseta).

Precio

Es el valor monetario que se atribuye a un bien o servicio, el cual está determinado por la oferta y la demanda del mismo. Según Kotler y Keller (2016), lo definen como el monto que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para Garrison et al. (2017), el precio es un factor clave que influye en los ingresos de una empresa.

Precio de venta

El precio de venta desde el punto de vista del consumidor es aquel valor monetario que intercambia para poder adquirir un determinado bien, ya sea este tangible o intangible (Díez y Díaz, 2004). Este precio debe ser suficiente para generar un margen de contribución, indicador que mide cuánto de cada venta queda disponible para cubrir los costos fijos de una empresa y generar ganancias.

Ese margen de contribución se obtiene al restar: **Precio de venta - Costos variables**

En la Tabla 4 se presenta un ejemplo para entender cada concepto relacionado con la fijación de precios.

Tabla 4. *Ejemplo para la fijación de precios.*

Concepto	Descripción	Valor (mensual)
Precio de venta unitario (Pan)	Precio al que se vende una unidad de pan de masa madre.	$3.000 COP
Costo variable unitario (Pan)	Costo directamente asociado a la producción de una unidad de pan (harina, levadura, sal - prorrateado por unidad, mano de obra directa por unidad).	$1.200 COP
Margen de contribución unitario	Precio de venta unitario - Costo variable unitario. El dinero disponible por cada unidad vendida para cubrir los costos fijos y generar ganancia.	$1.800 COP
Costos fijos totales	Costos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción (alquiler del local, salario del supervisor, depreciación de equipos, servicios básicos fijos, etc.).	$4.500.000 COP
Punto de equilibrio en unidades	Costos fijos totales / Margen de contribución unitario. La cantidad de unidades que la panadería necesita vender para cubrir todos sus costos.	2.500 unidades
Punto de equilibrio en ventas	Punto de equilibrio en unidades, precio de venta unitario. El valor en ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio.	$7.500.000 COP

Estrategias de precios

Una estrategia de precios es una forma de determinar el mejor precio para un producto o servicio utilizando un modelo analítico.

Tipos de estrategias de precios:

1. **Maximización de precios.** Es el proceso a través del cual la compañía determina el precio que genera la mayor utilidad. Este proceso funciona muy bien cuando todos los segmentos del mercado tienen una disposición similar de pagar y cuando los precios óptimos a corto y largo plazo son iguales.

Ejemplo:

Juan Valdez

Sus populares cafés tienen un precio *premium* para maximizar la utilidad por taza de café, por su calidad superior, prácticas comerciales éticas y compromiso de sostenibilidad.

2. **Penetración de mercado: (Penetration Princing).** Se refiere a fijar un precio inicial bajo para un nuevo producto con el objetivo de atraer rápidamente a un gran número de compradores y ganar una gran cuota de mercado. El objetivo es que el alto volumen de ventas compense los menores márgenes de beneficio unitarios (Ferrell y Hartline, 2012).

Ejemplo:

Amazon Prime

Ofrece una membresía anual de bajo precio que ofrece acceso a otros beneficios; a medida que aumenta la popularidad, sube el precio.

3. **Descremación de precios.** En esta estrategia, se comienza con un precio alto y gradualmente se amplía la oferta del producto para poder cubrir más clientes a través de un precio menor. Es muy usada en el sector tecnológico.

   Consiste en fijar un precio inicial alto para un producto nuevo y único con el fin de "descremar" los ingresos capa por capa de los segmentos del mercado que están dispuestos a pagar ese precio alto. Una vez que la demanda de estos segmentos disminuye, el precio se reduce para atraer a clientes más sensibles al precio (Ferrell y Hartline, 2012).

Ejemplo:

Hotmart

Ofrece cursos de alto valor a precios elevados, dirigidos a profesionales o personas con interés específico en el tema. Luego, se lanzan ofertas y descuentos especiales.

4. **Estrategia de precios basada en costos:** Es un método de fijación de precios sencillo y tradicional donde se suma el margen de utilidad al costo total del producto. Se calcula el costo de producir el producto y se suma el porcentaje de ganancia deseado (Kotler y Keller, 2016).

Se tiene en cuenta:

* **Costos fijos:** alquiler, nómina, servicios públicos, etc.
* **Costos variables:** materiales, mano de obra directa, transporte, etc.
* **Punto de equilibrio:** cantidad de unidades que se deben vender para cubrir los costos.
* **Margen de ganancia:** diferencia entre el precio de venta y el costo total.

Ejemplo:

Panadería Fratellos

Fratellos planea producir un pan artesanal que cuesta $1.200 COP y desea un margen de beneficio del 50 %. El precio de venta sería de $1.800 COP (1.200 + 600).

1. **Estrategia de precios basada en el valor percibido por el cliente.** Es el análisis del mercado. Consiste en basar la fijación de precios directamente en las expectativas del consumidor y en el valor que este le asigna a un producto específico; es decir, se establece el precio basándose en el valor que el comprador percibe del producto y no en el costo del vendedor. Es necesario entender de qué forma el cliente valora los beneficios o atributos que recibe de la empresa y fija el precio que captura una parte de ese valor (Kotler y Keller, 2016).

Se tiene en cuenta:

* **Demanda:** estudiar la cantidad de consumidores dispuestos a comprar el producto o servicio a diferentes precios.
* **Elasticidad de la demanda:** determinar cuánto cambia la demanda en respuesta a variaciones del precio.
* **Sensibilidad al precio:** evaluar en qué medida los clientes son sensibles al precio del producto o servicio.

Ejemplo

Sofka Technologies

Una empresa de *software* que ofrece una solución que ahorra a sus clientes miles de horas de trabajo al año puede justificar un precio elevado basado en el enorme valor y la eficiencia que proporciona, no solo en el costo de desarrollar el *software*.

2. Estrategia de precios basada en la competencia. Es el análisis de la competencia. Se trata de establecer precios con base en sus competidores principales. Implica fijar los precios acordes con las estrategias, costos, precios y ofertas de la competencia. Se puede optar por igualar los precios de la competencia, fijar precios por encima y entregar mayor calidad o prestigio, o fijar precios por debajo para ganar cuota de mercado (Kotler y Keller, 2016).

Se tiene en cuenta:

* **Precios de la competencia:** analizar los precios de productos o servicios similares ofrecidos por competidores directos e indirectos.
* **Percepción del valor:** evaluar cómo los clientes perciben el valor de los productos o servicios de la competencia en comparación con los propios.
* **Diferenciación:** identificar los aspectos únicos que diferencian los productos o servicios del emprendimiento de la competencia.

Ejemplo

Café Herencia

Un nuevo café en Tunja decide que, para atraer clientes, fijará el precio de su café latte en un 10 % menos que los cafés más populares del sector de Las Quintas, al menos durante su primer mes de operación.

Fuentes de financiamiento a las que pueden acceder con su proyecto emprendedor

Las fuentes de financiamiento son medios a los que recurren empresas y emprendedores para obtener el dinero necesario que les permita llevar a cabo proyectos o actividades. Estas fuentes pueden incluir diversas opciones como préstamos bancarios, inversionistas privados o capital propio, entre otras (Pérez, 2016). Algunas fuentes de financiamiento a las que un emprendedor puede acceder son:

* **Créditos de bancos de primer piso:** microcréditos, créditos comerciales, créditos rotativos, créditos de consumo y tarjetas de crédito.
* **Créditos con bancos de segmento de mayor riesgo, créditos de redescuento (bancos de inversión), banca de segundo piso:** Finagro, Bancóldex, Findeter.
* **Leasing:** financiamiento basado en arrendamiento de bienes y maquinaria.
* **Factoring:** es el financiamiento basado en la venta de cuentas por cobrar y es manejado por diversidad de la banca tradicional.

* **Fiducia:** este tipo de financiamiento se basa en la administración fiduciaria de recursos y bienes; se utiliza en diferentes sectores, el de la construcción es muy utilizado este tipo de financiamiento.
* **Proveedores:** son formas de financiamiento de las empresas y emprendimientos; se basa en financiarse con proveedores, es decir, los proveedores dan plazos de pagos y esto permite que el emprendedor pueda disponer de materia prima, materiales e inventarios.
* **Bonos:** estos instrumentos financieros son muy usados por empresas que requieren capital y por esto pagan un interés por el uso del dinero. Para gobiernos, entidades y empresas.
* **Acciones (ordinarias, preferenciales)**.
* **Derivados (swaps, futuros, forward y opciones):** estos contratos financieros se utilizan para gestionar riesgo financiero por grandes entidades exportadoras y los utilizan para protegerse de las fluctuaciones en el tipo de cambio, por los cambios de precios que pueden afectar a la empresa.
* **Fondo Emprender:** entidad colombiana que ofrece capital semilla a emprendedores que cumplen unos requisitos mínimos establecidos en cada convocatoria.

Actividad 1

Seleccione un producto o servicio e identifique cuáles serían sus costos variables, fijos y los costos indirectos de fabricación (CIF). Ponga los resultados en el siguiente recuadro:

Costo	Elementos del costo
Costos fijos	
Costos variables	
Costos indirectos de fabricación	

Actividad 2

Teniendo en cuenta el tema de estrategias para la fijación de precios, identifique qué estrategia de precio utiliza cada uno de los siguientes productos:

Marca	Estrategia de precio
Starbucks	
Netflix	
Vélez	
Samsung	
Totto	

Actividad 3

Piense en qué necesita para fabricar u ofrecer su producto o servicio en términos de materiales, mano de obra, servicios, transporte, entre otros. Luego, haga una lista con esos elementos necesarios, los cuales usará en el desarrollo de la siguiente actividad.

Categoría de costo	**Tipo de costo o gasto**	**Valor estimado**
Costos fijos		

Total costos fijos mensuales		
Costos variables		
Costo variable unitario		
Gastos de operación		
Total gastos mensuales		
Inversión inicial / activos (gastos únicos de puesta en marcha)		
Total de inversiones iniciales		

Actividad 4

Siga las instrucciones de su docente y aplique el ejercicio financiero. Ponga los elementos clave en la plantilla de Excel de su proyecto emprendedor. Socialice los resultados.

Sesión 27. Eligiendo mis proveedores y canales de distribución

La selección de proveedores es un tema de importancia estratégica que influye directamente en la calidad, continuidad y competitividad de un negocio. Un buen proveedor no solo garantiza precios adecuados, sino también cumplimiento en plazos de entrega, constancia en la calidad y capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del emprendedor. Por ello, más allá del costo, la evaluación debe considerar factores como la confiabilidad, la comunicación, las condiciones de pago, la innovación y la posibilidad de establecer una relación a largo plazo que genere valor mutuo, ayudando a reducir la incertidumbre frente a esos importantes aspectos (Stević, 2017).

La elección de los canales de distribución es fundamental para los emprendedores, pues se define la forma en que el producto o servicio llega al cliente final; para ello se debe definir en dónde se encuentran los clientes objetivo y cuáles son sus hábitos de compra, lo que permite llegar al consumidor mediante el diseño de rutas eficientes en términos de costos y cuidado con la integridad de los productos (Rojas y González, 2019). La elección del canal de distribución debe hacerse basada en un estudio claro del mercado y debe tener aspectos innovadores que ayuden a que el modelo de negocio sea sostenible y atractivo para los clientes.

Objetivo de la sesión: Comprender la importancia en la elección de proveedores y canales de distribución para un emprendimiento y aplicar la herramienta en su proyecto emprendedor.

Actividad 5

Identifique tres posibles proveedores que usted necesita para la puesta en marcha de su proyecto emprendedor; luego, califíquelos de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es el valor más bajo y 5 el más alto. En las letras A, B y C ponga el nombre del proveedor para facilitar su identificación. Repita la tabla en caso de requerir diferentes tipos de proveedores de materias primas e insumos para su producto o servicio.

Proveedores

A:_____

B:_____

C:_____

Preguntas clave	Proveedor/calificación		
	A	B	C
¿Qué nivel de calidad tienen los productos/servicios que me ofrece el proveedor?			
¿Qué tan confiable y puntual es este proveedor en las entregas?			
¿Los precios que ofrece son competitivos en comparación con otros proveedores?			
¿Qué tan fácil es comunicarme con este proveedor (respuestas rápidas, disponibilidad, flexibilidad)?			
¿Este proveedor puede crecer o adaptarse conmigo si mi negocio aumenta la demanda?			



Actividad 6

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son mis clientes ideales y dónde se encuentran (en qué lugares físicos o plataformas)
- ¿Prefieren comprar en persona, en línea o mediante intermediarios?
- ¿Cuáles canales de venta están hoy al alcance (tienda propia, redes sociales, *marketplace*, distribuidores, ferias, ventas directas, etc.)?
- ¿Qué costos tiene cada canal (logística, comisiones, tiempo, esfuerzo)?
- ¿Cuál canal me dará mayor rentabilidad y cercanía con el cliente en el corto y largo plazo?

Sesión 28 y 29. Modelo de negocio emprendedor

Los constantes cambios del entorno generan un impulso para que los emprendimientos fortalezcan su capacidad de crear valor para los clientes, conozcan en qué negocio están, cuál es la esencia del mismo y, además, puedan reconocer los factores y las variables que aportan al crecimiento del emprendimiento.

En este sentido, el modelo de negocio es fundamental para identificar al cliente, así como el valor diferenciador del mismo, el cual posibilita resolver sus necesidades y problemáticas, de forma que se pueda determinar la manera de generar ingresos y la estructura de costos necesaria para garantizar la sostenibilidad del negocio.

El siguiente concepto no se puede presentar como el concepto de modelo de negocio; es decir, el modelo de negocio no es en sí mismo una herramienta. Podría decirse que es el conjunto de elecciones acerca de cómo crear valor a los clientes, cómo generar ingresos y cómo se relaciona con las comunidades de interés.

Modelo de negocio

Es una herramienta que describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio Canvas es una herramienta visual dividida en nueve bloques que permite a las empresas diseñar, analizar y mejorar la forma como llegan a sus clientes.

Para cualquier negocio resulta indispensable adaptarse a los cambios y conocer la percepción del cliente sobre el producto o servicio que se ofrece. Ries (2011) destaca la necesidad de las organizaciones de iterar rápidamente sobre el modelo de negocio, validar ideas en el mercado y propone para ello tener una noción clara del producto o servicio a ofrecer al mercado, como herramienta para probar el modelo de negocio. Blank y Dorf (2020) proponen que se debe partir del conocimiento profundo del cliente para el éxito de los emprendedores.

Según Blank y Dorf (2020), enseñar modelos de negocio en emprendimiento debe ser iterativo, con un enfoque práctico y que tenga en cuenta problemas de la cotidianidad para que los estudiantes apliquen los conceptos a sus propias iniciativas. Chequear si en ese caso el concepto es iterativo (repetitivo) o interactivo (acción conjunta).

El modelo de negocio es la base para que el emprendimiento pueda funcionar, adaptarse a los cambios y lograr una diferenciación en el mercado. Asimismo, permite identificar oportunidades, definir quiénes son los clientes y sus necesidades, así como establecer cuáles son las actividades y recursos con los que cuenta el negocio para operar. De igual manera, el modelo facilita encontrar formas diferenciadoras y únicas para competir en el mercado, teniendo en cuenta productos o servicios, propuesta de valor, modelo de ingresos, forma de cobrar y de pago, así como los canales o medios para entregar el producto o servicio al cliente.

Implementar el ejercicio de modelo de negocio en una *startup* tecnológica permite identificar que su valor diferenciador se encuentra en la personalización del *software* y así enfocar los recursos en desarrollo tecnológico y soporte al cliente.

Ejemplo: Airbnb y Uber no innovaron en los productos de transporte y alojamiento, pero sí en sus modelos de negocio, al conectar la oferta con la demanda a través de plataformas digitales.

Implementar el modelo de negocio proporciona claridad, coherencia, enfoque estratégico; también ayuda a los emprendimientos para reducir riesgos, permite mejorar la toma de decisiones, identificar debilidades de los clientes y las estructuras de costos. Asimismo, aporta para aumentar la productividad y escalabilidad del producto o servicio.

Ejemplo: Netflix, con las suscripciones de sus clientes, genera un modelo de ingresos sostenible, que le ha permitido expandirse alrededor del mundo.

Adicionalmente, el modelo de negocio se convierte en una herramienta que facilita la comunicación dentro y fuera del negocio hacia los socios, los inversionistas y el cliente. Además, facilita la comprensión de prioridades y objetivos por los equipos de trabajo; al tener una mayor claridad, permite la atracción de inversionistas y se centra en comprender al cliente de la mejor forma.

Ejemplo: Amazon optimizó el modelo de negocio para ofrecer al cliente una experiencia excepcional mediante logística avanzada, entrega rápida y personalización de la plataforma.

Objetivo de la sesión: Definir el modelo de negocio para su proyecto emprendedor.

Actividad 7

Los estudiantes se introducirán en el concepto de cómo un negocio puede crear valor desde la perspectiva del cliente, resaltando las necesidades, experiencias, decisiones clave, como insumo para estructurar su modelo de negocio.

Navegación o expedición del cliente

Objetivo: El docente explicará a los estudiantes cómo los negocios crean valor desde la perspectiva del cliente, sus necesidades y decisiones fundamentales.

Tiempo: 40 minutos.

Materiales: Pliegos de papel, marcadores de colores, post-its.

Desarrollo de la actividad

Paso 1. Introducción por parte del docente, quien explicará y recordará sobre los siguientes aspectos:

- Identificación de la necesidad, problema o deseos del cliente.
- Búsqueda de alternativas de solución.
- Identifica y describe a los clientes.
- Diseño preliminar del producto o servicio.

Paso 2. Crear un cliente ficticio (10 minutos).

Para comenzar, se deben organizar equipos de 4 a 5 personas. Estos deben imaginar un cliente ficticio para alguno de los proyectos de emprendimiento que tienen definidos y teniendo en cuenta las actividades realizadas en la experiencia de definición del cliente clave.

Para esta actividad, los estudiantes se apoyarán en las siguientes preguntas como guía:

¿Quién es el cliente? Edad, ocupación, estilo de vida, etc., de acuerdo con el cliente clave y el zoom del cliente clave. ¿Qué necesidad o problema quiere resolver?, ¿por qué este problema es importante para el cliente?

Ejemplo: Karen tiene 27 años y tiene trabajo remoto.

Necesidad o problema: ella necesita un espacio cómodo, agradable y tranquilo donde pueda trabajar fuera de casa.

Importancia del problema: considera que la productividad disminuye en la casa por las distracciones; no es posible concentrarse y no avanza en sus actividades.

Paso 3. Mapeo o ilustración de la expedición del cliente.

A continuación, cada equipo de trabajo debe identificar las etapas de la expedición para su cliente ficticio; en cada etapa debe responder las siguientes preguntas y en el mapa deben visualizar el recorrido de la expedición del cliente y qué descubrieron en cada una. Recuerden que en el mapa representarán las emociones, decisiones del cliente que tomó en cada etapa y oportunidades identificadas para mejorar la experiencia.

*** Etapa 1. Identificación de la necesidad o problema**

¿Cómo se da cuenta el cliente de que tiene una necesidad o problema?, ¿qué emociones siente?

Ejemplo: Karen ha identificado que no puede concentrarse en la casa porque hay demasiado ruido. Se siente estresada, frustrada porque no puede responder por su trabajo en el tiempo establecido y su productividad es baja.

*** Etapa 2. Búsqueda de alternativas de solución**

¿Dónde buscará información o alternativas?, ¿qué factores considera de mayor importancia para ella?

Ejemplo: Karen busca en internet espacios de *coworking* cerca de la casa y revisa las reseñas, para asegurarse de que son cómodos, confortables y accesibles.

*** Etapa 3. Decisión de compra**

¿De qué forma elige el cliente la solución?, ¿qué dudas o dificultades tiene para encontrar la posible solución?

Ejemplo: Karen elige un *coworking* con buena ubicación, cerca de su casa, que le ofrece un precio cómodo y razonable, pero duda si el lugar será lo suficientemente silencioso.

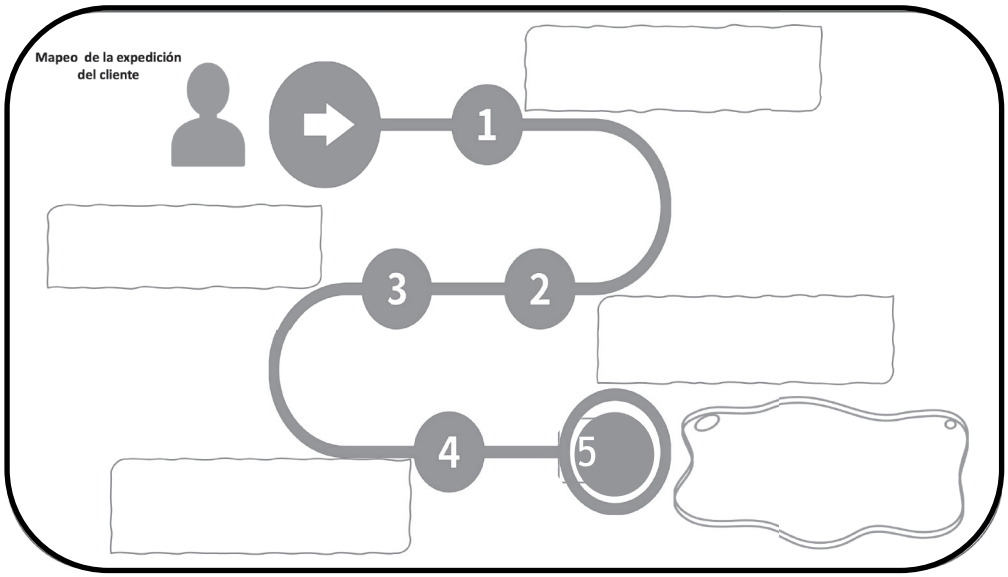
- **Etapa 4. El uso del producto o servicio**

¿Cómo es la experiencia durante el uso?, ¿qué problemas o beneficios encuentra?

Ejemplo: Karen disfruta del *coworking* porque le parece cómodo y disponen de café gratis. Sin embargo, nota que a veces está demasiado lleno, pues los espacios son pequeños y esto influye en su trabajo.

- **Etapa 5. Retroalimentación del cliente**

Ejemplo: Karen deja una reseña favorable en la página donde ubicó el lugar, pero sugiere ampliación de los espacios para evitar la saturación, porque hay momentos del día en que hay sobreocupación y dificulta la concentración.



Paso 4. Los estudiantes de cada grupo socializarán el resultado que aprendieron sobre el cliente, cómo influyen las emociones en cada etapa y cómo usarían este enfoque para diseñar negocios que realmente resuelvan problemas.

Actividad 8

Elabore el modelo de negocio para su proyecto emprendedor de acuerdo con las indicaciones proporcionadas por su docente.

Experiencia 8

Puesta en escena de mi proyecto emprendedor

En el mundo del emprendimiento, una buena presentación puede impulsar una idea hacia el éxito o hacer que pase desapercibida. Por esta razón, es fundamental que el emprendedor aprenda a expresar con claridad y determinación su proyecto emprendedor. Resumir los aspectos más importantes del negocio de forma breve y atractiva puede ser lo que marque la diferencia al aumentar el valor percibido por el inversionista para captar apoyo o inversión (Tamayo y Calle, 2005).

Sesión 30. Puesta en escena de mi proyecto emprendedor

Objetivo de la sesión: Hacer una presentación del proyecto emprendedor final para obtener los mejores resultados.

 Actividad 1

Ajuste la presentación inicial que llevó a cabo en la Experiencia 3, Actividad 8 (audiencia emprendedora), teniendo en cuenta cada uno de los aspectos trabajados a lo largo de este **workbook**.

A continuación, se presentan los elementos clave que puede incluir:

- Idea de emprendimiento inicial.
- Idea de emprendimiento mejorada.
- Arquitectura del cliente ideal (narrativa de la herramienta MCCI).
- Valor diferencial para los clientes.
- Diseño preliminar del producto o servicio (características y detalles del mismo).
- Proyección financiera (costos, gastos, ingresos, punto de equilibrio y viabilidad financiera).
- Modelo de negocio para el proyecto emprendedor.

A continuación, cada estudiante preparará y grabará el libreto para la puesta en escena de su proyecto emprendedor en un tiempo de 3 minutos. Por último, debe socializar su proyecto a su grupo y a los invitados especiales, que pueden incluir oferentes de capital semilla y encargados de la evaluación.

Referencias

Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York, Estados Unidos: Macmillan.

Alcalá, A. y Caballero, D. (2025). Explorando la intención emprendedora y la creatividad. *Revista InveCom, 5*(2), 1-12. https://doi.org/10.5281/zenodo.12773593

Arni, Y., Siswandari. S, Akhyar, M., & Asrowi, A. (2022). *Determinant Factors of Entrepreneurship Learning on Entrepreneurial Intention in Higher Education. Semarang, Indonesia.* Presentado en Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science. Universitas Negeri Semarang. http://dx.doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316845

Barón, E. (2017). *Fundamentos de mercadeo*. Bogotá D.C., Colombia: Fondo editorial Areandino.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company.* New Jersey, Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc.

Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para America Latina*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S. A.

Bova, D. (2025). Cómo 5127 fracasos llevaron a Sir James Dyson a convertirse en un inventor multimillonario. *Entrepreneur.* https://www.entrepreneur.com/leadership/how-5127-failures-resulted-in-sir-james-dyson-becoming-a/500127

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review, 34*(3), 511-532. https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190

Carrero, J. (2024). Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. *Revista tiempo de gestión*, (35), 75-97.

Céspedes, A. (2004). *Principios de mercadeo*. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.

Chernicoff, L. y Rodríguez, E. (2018). Autoconocimiento: una mirada hacia nuestro universo interno. *Didac*, *72*, 29-37.

Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. New Jersey, Estados Unidos: Information Today Inc.

Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2020). Competing against luck: The story of innovation and customer choice. *The Journal for Decision Makers, 43*(2) 121–123. DOI: 10.1177/0256090918774665

Díaz, E. y del Valle, C. (2016). *Guía de Economía del Comportamiento*. Volumen 1: Políticas Públicas. México D.C., México: Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.

Díez, E., y Díaz, I. (2004). *Gestión de precios*. Madrid, España: Esic Editorial.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.* New York, Estados Unidos: Harper & Row.

Drury, C. (2012). *Gestión y contabilidad de costos*. Boston, Estados Unidos: Cengage Learning.

El Nemar, S., Ghazzawi, K., El Danaoui, S., Tout, S., & Dennaoui, H. (2016). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination in Lebanon. *Management, 6*(1), 21-28. https://doi.org/10.5923/j.mm.20160601.03

Ferrell, O y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F., México: Cengage Learning, Inc.

García, O. (2009). *Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones*. Bogotá D.C., Colombia: Prensa Moderna Impresores.

Garrison, R., Noreen, E. y Brewer, P. (2017). *Contabilidad administrativa*. México D.F., México: McGraw-Hill Education.

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2021). *Managerial Accounting*. México D.F., México: McGraw-Hill Education.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Informe Gem Bogotá – 2018. Estudio de la actividad emprendedora y empresarial de la ciudad.* Bogotá D.C., Colombia: Universidad EAN.

Granado, C. (2017). *Carne de casting: La vida de los otros actores.* Madrid, España: Caligrama Editorial.

Heredia, V. (2017). Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación,* (135), 275-296.

Hoffeld, D. (2016). *The science of selling: Proven strategies to make your pitch, influence decisions, and close the deal.* New York, Estados Unidos: Penguin Random House.

Horngren, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos.* Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

Jia, D. (2024). *Managing People with Leadership Theories: A Case Study of Tesla under Elon Musk*. En B. Siuta-Tokarska et al. (eds.), Proceedings of the 2024 2nd International Conference on Management Innovation and Economy Development, 573-579. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-542-3_66

Kaplan, R. y Atkinson, A. y (2015). *Contabilidad de gestión*. Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

Klaus, E. y Maklan, S. (2013). Calidad de la experiencia (ExpQ): Una escala de múltiples ítems que puede utilizarse para medir la calidad de una experiencia en diferentes sectores. *Journal of Service Management, 24*(3), 262–267. https://doi.org/10.1108/JSM-06-2012-0115

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Marketing management*. Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2016). *Marketing 3.0: De los productos a los clientes y al espíritu humano*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Lefebvre, É., Lefebvre, L., & Talbot, S. (2003). Determinants and impacts of environmental performance in SMEs. *RyD Management, 33*(3), 263–283. https://doi.org/10.1111/1467-9310.00296

Lemon, K y Verhoef, P (2016). Comprender la experiencia del cliente a lo largo de su recorrido. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Mahajar, A., Yunus, J., Yunus, N., & Hashim, Z. (2012). Inclination towards entrepreneurship among higher education students. *International Business Education Journal,* 5(1), 79-86.

Marulanda, F. y Morales, S. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* (81), 12-28.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación [Minciencias]. (s.f.). *Vigilancia tecnológica y/o inteligencia competitiva*. https://minciencias.gov.co/glosario/vigilancia-tecnologica-yo-inteligencia-competitiva

Mora, C. (2007). La orientación al Marketing: Desde el principio de soberanía del consumidor a la verdadera responsabilidad social empresarial. *Visión Gerencial, 6*, 81-90.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2021). *The invincible company: How to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models.* New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Pérez, Á. (2016). *Fuentes de financiación*. Madrid, España: Esic Editorial.

Pine, B y Gilmore, J (1999). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada negocio un escenario*. México D.F., México: Granica.

Pintado, T. (2008). *Desarrollo de un sistema predictivo para productos de alta implicación basado en variables comportamentales*. Madrid, España: Esic Editorial.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York, Estados Unidos: The Free Press.

Remolins, E. (2010). *La primera venta del emprendedor: Lo que un inversor quiere escuchar para financiar tu proyecto*. Barcelona, España: Libros de Cabecera.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* New York, Estados Unidos: Crown Business.

Robin, J., Hadad, R., Quiroga, C. y Rasgido, S. (2013). *Vigilancia Tecnológica: directriz para el éxito organizacional.* Descripción y contribuciones de una disciplina orientada a la eficiencia de las organizaciones de base tecnológica. *Ciencia y Tecnología, 13*, 109-116. DOI: https://doi.org/10.18682/cyt.v1i13.64

Rojas, K. y González, M. (2019). Los canales de distribución comercial en productos de consumo masivo. *Revista Apuntes de Administración, 4*(1), 68-80. https://doi.org/10.22463/25394649.3614

Sánchez, F., Zambrano a, G., Arciniegas, M., Correa, M. y González, M. (2025). Neuro-marketing y el comportamiento del consumidor. *e-Revista Multidisciplinaria Del Saber, 3*, 1-8. https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.161

Schnarch, A. (2024). *Creatividad en acción*. Construyendo un mejor futuro. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones de la U.

Serna, H. y Peláez, A. (2020). Medición del valor del cliente. *Desarrollo Gerencial, 12*(1), 1-26. DOI: https://doi.org/10.17081/dege...3356

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Naulcapan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

Stević, Ž. (2017). Criteria for supplier selection: A literature review. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications, 19*(1), 23-27.

Tamayo, V. y Calle, A. (2005). Emprendedores e inversionistas: convergencias y divergencias. *Cuadernos de Administración, 18*(29), 131-155.

Uresti, R., Caballero, F., Vázquez, M. y Ramírez, J. (2013). La coherencia en el desarrollo humano y la salud integral. *CienciaUAT, 8*(1), 26-32.

Valle, A. (2020). La planificación financiera. Una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad, 12*(3), 160-166.

Villasmil, M. y Gil, I. (2024). Promoción del emprendimiento como una estrategia de responsabilidad social. *Dictamen Libre,* (34), 25-43. Doi://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.34.11654.



Este libro se terminó de editar en la Editorial
UPTC y se terminó de imprimir en los talleres
de Editorial Jotamar S.A.S en el mes
de septiembre.
Tunja-Boyacá-Colombia.

EDITORIAL UPTC

Este libro de formación está dirigido a estudiantes universitarios de cualquier disciplina que quieran iniciarse en el camino del emprendimiento. El lector encuentra aspectos teóricos seguidos de ejercicios, los cuales se presentan en una secuencia lógica para ayudarlo a generar una comprensión inicial hasta la materialización de un proyecto emprendedor.

El documento está dividido en ocho experiencias útiles en el propósito, en las que encontrará lo siguiente: la primera introduce al camino del emprendimiento; la segunda presenta ejercicios que le ayudan a conocerse a sí mismo y descubrir sus pasiones; la tercera define la idea emprendedora inicial; la cuarta concluye en una idea clara e innovadora; la quinta explora un conocimiento profundo de los clientes y del valor diferenciador; la sexta explora el diseño preliminar del producto y servicio; la séptima hace una aproximación financiera del proyecto emprendedor y en la octava, el estudiante presenta su idea de negocio, buscando un ambiente que lo prepare para llegar a posibles inversionistas. Se espera que, al transitar este camino, el estudiante logre apropiar las herramientas necesarias para llegar a ser un emprendedor exitoso, teniendo claridad sobre los aspectos mínimos requeridos para pasar de la teoría a la práctica.

IDEAS
UPTC
GRUPO DE INVESTIGACIÓN
INVESTIGADORES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y AGROINDUSTRIAL SOSTENIBLE

El grupo de investigación IDEAS, se encuentra categorizado en Minciencias y está adscrito al Cenes, Centro de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. El enfoque de su labor investigativa es la justicia social y la paz, por lo cual sus líneas de investigación están relacionadas con la innovación social en comunidades vulnerables y los estudios organizacionales, en particular, el cambio y la cultura organizacional, los estudios de género y de emprendimiento.

Uptc®
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
VIGILADA MINEDUCACIÓN

ISBN 978-628-7863-82-8