



**METODOLOGÍAS
PARA EL
EMPRENDIMIENTO**

GUIA DOCENTE

METODOLOGÍAS PARA EL EMPRENIMIENTO

Guía docente

ESCRITA POR:

MERCY JOHANNA

VALENCIA CAICEDO

2

Diseñada por:

Mercy Valencia & Laurita Molano

Dedicatoria.

A la memoria de Mercy de Valencia, quien forjó en mí la fortaleza y la templanza. Que la luz de su alma siga iluminando mi camino y brillando intensamente en los momentos de dificultad.

A mi amada madre, la cual admiro profundamente, gracias por enseñarme el valor de la disciplina y la responsabilidad.

A Laurita, mi entrañable e incondicional compañera de aventuras, haz sido para mí un verdadero ejemplo de lealtad.

A ustedes tres a quienes debo tanto, dedico cada uno de los triunfos que obtenga en mi vida...

INTRODUCCIÓN

A partir del siglo XXI, la globalización, los avances tecnológicos y la evolución digital han impactado al mundo. La innovación como factor disruptivo en el progreso de la sociedad contemporánea, ha contribuido a la transformación en diversos ámbitos especialmente el empresarial, donde hoy se conciben numerosas formas de hacer negocios y crear empresa.

4

Todos estos cambios han impulsado el creciente fenómeno del emprendimiento, concepto que de acuerdo al contexto puede configurar diversas connotaciones, sin embargo, para el propósito de la presente guía abordaremos el tema desde una perspectiva empresarial, íntimamente ligada al desarrollo del emprendedor como sujeto promotor de cambios en la dinámica comercial.

Pues bien, en numerosos países del mundo, el emprendimiento se está consolidado como una apasionante tendencia que agita a un grupo significativo de personas ávidas de nuevas oportunidades y Colombia no ha sido ajena a ello. Aunque en nuestro país es una disciplina joven en tendiente crecimiento, ha requerido de la intervención del Estado y de diversas instituciones¹ para su desarrollo y fortalecimiento. Así, el Gobierno Nacional en su interés por incentivar el emprendimiento promulgó la ley 1014 de 2006, en donde se exhorta la participación de los establecimientos educativos como vectores en el fomento de la **cultura emprendedora** y la formación de niños y jóvenes emprendedores.

En este orden de ideas, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el año 2012 expidió la Guía N° 39, en la cual se establecen ciertas orientaciones generales dirigidas a los establecimientos educativos, para el fomento e implementación de la cultura del emprendimiento y la empresariedad, la cual dentro del sistema educativo formal y no formal, debe implementarse gradualmente.

¹ Algunas instituciones en Colombia reconocidas por su compromiso con el emprendimiento son: Fondo Emprender, Tecnoparques, Bancoldex, RutaN, Tecnova, INNpulsa (promotor Heroes Fest, festival de emprendimiento e innovación más grande del país), Corporación Cluster CreaTIC, Corporación Ventures, COLCIENCIAS, Mprende, Cámaras de Comercio, Universidades, entre otras.

De esta manera, a partir de las **competencias básicas y ciudadanas**, se trabajan los procesos nocionales y elementales del emprendimiento en los niveles preescolar, básica y media; y las **actitudes y conocimientos básicos para la empresariedad** que se consolidan en la educación media. En síntesis, la Guía N° 39 (MEN, 2012) pretende orientar al docente, primero en el desarrollo integral y la formación de las competencias (básicas, ciudadanas y laborales específicas) en el estudiantado, para luego desarrollar y fortalecer las actitudes emprendedoras, y las actitudes y conocimientos para la empresariedad.



Esquema I. Proceso para el fomento del emprendimiento en establecimientos educativos

Fuente: Adaptación propia a partir de MEN (2012:11)

Icon made by: Freepik from https://www.flaticon.es/icono-gratis/bebes_1718098; Freepik from https://www.flaticon.es/icono-gratis/boy_163814; Freepik from https://www.flaticon.es/icono-gratis/girl_163819#term=kids+page=2+position=16; Tweeter from https://www.flaticon.es/icono-gratis/graduado_577827#term=graduado+page=4+position=50

Ahora, la presente guía no es un estático manual paso a paso, ni constituye una camisa de fuerza para la enseñanza del emprendimiento y la empresariedad, por el contrario, está dirigida a los docentes que orientan esta cátedra en las instituciones educativas, con la intención de ser enriquecida a partir de las vivencias con sus estudiantes y las experiencias adquiridas. Su contenido entonces, tiene como finalidad orientar al docente para desarrollar o fortalecer en los estudiantes de la media académica, las **actitudes y conocimientos empresariales** sugeridos en la Guía N° 39 del MEN.

Me parece imprescindible en este punto, exaltar la labor de muchos docentes que hoy contribuyen a la valiosa formación de estudiantes emprendedores capaces de proponer ideas innovadoras. El reto no es fácil, puesto que a la hora de **emprender nos enfrentamos a una serie de obstáculos que propician inseguridad y miedo al fracaso**, sin embargo, ya un número significativo de académicos reconocidos y empresarios exitosos, han planteado metodologías, modelos y herramientas validadas, que nos ayudarán a sobrellevar todos aquellos atisbos de incertidumbre que puedan presentarse en las diversas etapas del **emprendimiento empresarial**.

Tres de las metodologías a la vanguardia más significativas² son: el **Business Model Generation** (Generación de modelos de negocio), contenida en un libro con el mismo nombre y publicado en 2010 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el cual plantea y desarrolla la conocida herramienta Business Model Canvas (Lienzo de Modelos de Negocio); el método **Lean Startup** propuesto por Eric Ries en 2011 y recopilado en un libro homónimo donde se expone la herramienta Lean Canvas; y finalmente, la metodología **Customer Development** (Desarrollo de clientes), propuesta por Steve Blank y ampliada en su libro The Four Steps to the Epiphany.

Es pertinente recalcar que también se han perfeccionado otra serie de técnicas para el desarrollo ágil de proyectos (especialmente para emprendimientos digitales), tales como: Agile, SCRUM, KANVAN, programación extrema XP, lean six Sigma y SAfe, las cuales están relacionadas con las metodologías expuestas en el párrafo precedente.

² También denominadas dentro del mundo el emprendimiento empresarial como “Metodologías ágiles”.

No podemos desconocer que de la mano de las metodologías para el desarrollo del emprendimiento empresarial van aquellas que evocan a la creatividad y la lluvia de ideas como el Design Thinking, creado por Tim Brown en 2008 y también, aquellas metodologías para la innovación como el Design Sprint, JTBD, Forth innovation method, la metodología 3D y la Teoría U (muy pertinente para la implementación de procesos de innovación personal).

Resultarán muy útiles para aquellos estudiantes que tienen ya un emprendimiento constituido y en marcha, algunos métodos como el Kaizen, que contribuye a la mejora continua; OKR que resulta propicio para incrementar la productividad en el trabajo; y Kotter diseñado para implementar procesos de cambio.

No pretendo explicar ni desarrollar todas las metodologías y herramientas enunciadas, sin embargo me he propuesto mencionarlas con la intención de generar tal ambición de curiosidad en el docente, que incite su voluntad de consultarlas y aprovecharlas.

Después de un minucioso estudio de las aludidas metodologías, escogí como la mejor para el desarrollo del emprendimiento empresarial "**Business Model Generation**", puesto que me parece la más entendible, practica y completa; la cual por medio de su valiosa herramienta **Business Model Canvas**, permite visualizar la magnitud de un emprendimiento facilitando su análisis³. Por otra parte, elegí como la metodología más pertinente para la generación de ideas innovadoras **Design Thinking**. Por lo tanto, esta guía resume y condensa los aspectos más relevantes de la metodología de Osterwalder y Pigneur y; expone someramente los principios de la metodología de Tim Brown.

El primer capítulo, ofrece una serie de consejos producto de mis vivencias y la experiencia de un sinnúmero de emprendedores, los cuales invitan a reflexionar sobre el espíritu emprendedor en torno a la acción de iniciar un negocio. El segundo capítulo, aporta ciertos criterios que resultan útiles a la hora evaluar las ideas de negocio y sugiere una serie herramientas que tienen como objetivo fomentar la creatividad. El tercer capítulo resume y explica la metodología Business Model Canvas, la cual ha sido planteada en cinco fases de desarrollo conservando la forma propuesta en el libro original. El cuarto capítulo describe de manera concisa la metodología Design Thinking, con la finalidad de incentivar la creatividad aplicada al modelo de negocio, obtenido como resultado de la ejecución de los capítulos

³ La Guía 39 el MEN la propone como metodología para la formación en empresarialidad.

precedentes. El quinto capítulo denominado "Caja de Herramientas", no es otra cosa que la compilación de ciertos métodos y técnicas de algunos autores, los más influyentes en el campo de la administración de empresas y la economía. Finalmente el sexto capítulo, "Actividades", duplica una serie de dinámicas encaminadas a fortalecer el trabajo en equipo, propias del Programa Expertemprende⁴.

Los aportes de esta la guía van a facilitar al docente el desarrollo dinámico de su clase, así el estudiante no seguirá llenando "CANVAS" sin entender la dimensión de la metodología, puesto que el lienzo es solo una herramienta que permite visualizar una idea de negocio, sin embargo no constituye un emprendimiento aun y mucho menos, el negocio en sí. ! Hasta ahora es solo un papel ! Para que sea un verdadero modelo de negocio requiere ser llevado a la realidad y validarse en un mercado. Todo el proceso que sugiere esta guía, se encuentra encaminado a establecer bases sólidas que le permitan al profesor y al emprendedor conocer su modelo de negocio, de tal manera que pueda exponerlo ante inversionistas, atraer socios, o postularse a concursos de emprendimiento; ser replicadores del conocimiento en emprendimiento y empresariedad; y aportarle a la institución educativa un valor diferencial, al contar con emprendedores con modelos de negocio respaldados en metodologías a la vanguardia.

Finalmente, mi intención con esta guía es invitarlos a generar espacios de aprendizaje que reten la creatividad de su estudiantado, estimulando en torno al emprendimiento, la disciplina y transparencia que requiere la sociedad, siendo ustedes, los maestros, los protagonistas del cambio a través de la educación. Mi aporte es solo un granito de arena que con mucho cariño, he preparado para acompañarlos en la enseñanza del emprendimiento, labor que también me apasiona de sobremanera.

Mercy Valencia

⁴ Programa propuesto por la Junta de Extremadura (España), para el fomento del emprendimiento de la región.



QUE PRETENDEMOS...

Tienes en tus manos una guía teórico-práctica que proporcionará los recursos necesarios para que tus estudiantes puedan formar las competencias necesarias y desarrollar las actitudes emprendedoras y empresariales, encaminadas al planteamiento de modelos de negocio con posibilidades de éxito.

10

Esta guía está dotada con herramientas y actividades didácticas, que les permitirá a tus estudiantes...

1. Conocer, entender y poner en práctica la metodología de Generación de Modelos de Negocio creada por Alexander Osterwalder y desarrollada en el libro homónimo, escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
2. Diseñar y visualizar un modelo de negocio, utilizando la herramienta más importante de la metodología Generación de Modelos de Negocio: el “*Lienzo de Modelo de Negocio*” (*Business Model Canvas*); con el fin de entender en profundidad el entorno en el que su modelo de negocio va a interactuar y en consecuencia fortalecerlo, pivotar o desecharlo.
3. Utilizar diversas herramientas propuestas que le permitan una construcción más completa y compleja del Modelo de Negocio, impulsándolo a interactuar con el entorno y detectar los posibles primeros clientes (early adopters).

4. Diseñar y crear prototipos o producto mínimo viable (PMV) de su producto o servicio, con el fin de testear el mercado y recibir retroalimentación (feedback).
5. Conocer y entender la utilidad de la metodología Design Thinking, la cual les permitirá facilitar el proceso de innovación que requiera su modelo de negocio.
6. Conocer y aplicar de manera práctica, los conceptos teóricos propuestos en las herramientas de la guía.
7. Interactuar con sus compañeros de clase desarrollando actividades participativas, las cuales tienen como propósito formar y/o fortalecer las competencias transversales (básicas y ciudadanas), las actitudes emprendedoras y podrá fomentar las actitudes y conocimientos empresariales.

METODOLOGÍA

Esta guía está dirigida a los docentes de las instituciones educativas que orientan la cátedra de emprendimiento y/o empresarialidad, propone una metodología de aprendizaje basada en proyectos lo cual constituye un modelo pedagógico activo. Esto le permite al profesor adoptar un rol como facilitador, permitiendo que su labor pueda contribuir en el fortalecimiento de las potencialidades de cada uno de sus estudiantes y en el fomento del trabajo en equipo, de tal forma que pueda abordar con ellos de manera transversal el desarrollo de las competencias y actitudes necesarias para el emprendimiento.

12

Esta metodología busca inculcar en los estudiantes los valores, la disciplina, el análisis, la toma de decisiones, la comunicación asertiva y la gestión. Se trata de un aprendizaje significativo, puesto que parten de un problema o necesidad real sobre el cual trabajarán un proyecto orientado a desarrollar un producto o servicio conducente a satisfacer una necesidad social, lo que promueve el compromiso del estudiante con el entorno, de forma tal que les permita vivir una experiencia que los convierte en protagonistas de su aprendizaje.



CONCEPTOS CLAVE

Actitud emprendedora: Es la disposición personal a actuar de forma proactiva frente a cualquier situación de la vida. Esta actitud genera ideas innovadoras que pueden materializarse en proyectos o alternativas para la satisfacción de necesidades y solución de problemáticas. Así mismo, propicia el crecimiento y la mejora permanente del proyecto de vida. (MEN 2012: 12)

13



Esquema 2. Actitudes adquiridas por niños, niñas y jóvenes emprendedores
Fuente: Adaptación propia a partir de MEN (2012:12)

Actitudes para la empresarialidad: Son aquellas actitudes que predisponen la persona hacia la actividad empresarial. En el contexto escolar se promueven desde la formación de competencias básicas y ciudadanas y desde las competencias laborales específicas para la empresarialidad o las que pueda requerir la creación de una empresa o una unidad productiva, en particular. Las actitudes para la empresarialidad parten del desarrollo de las actitudes para el emprendimiento y se deben perfeccionar en mayor profundidad y detalle para ambientes más complejos. (MEN 2012: 17)



Esquema 3. Actitudes y conocimientos para la empresarialidad

Fuente: Adaptación propia a partir de de MEN (2012:17)

Competencias:

“Son entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes que desarrollan las personas y que les permiten comprender, interactuar y transformar el mundo en el que vive”. (MEN: 10)

Competencias básicas:

Constituyen uno de los parámetros de lo que todo niño, niña y joven debe saber y saber hacer para lograr el nivel de calidad esperado a su paso por el sistema educativo. Las competencias básicas son:

- **Competencias científicas (naturales y sociales):** Favorecer el desarrollo del pensamiento científico, que permitan formar personas responsables de sus actuaciones, críticas y reflexivas, capaces de valorar las ciencias, a partir del desarrollo de un pensamiento holístico en interacción con un contexto complejo y cambiante.
- **Competencias ciudadanas:** Formar a las personas para que puedan usar sus habilidades (cognitivas, emocionales, comunicativas) y sus conocimientos de manera flexible y proponer alternativas creativas y novedosas para la resolución de los problemas individuales y sociales de manera cada vez más inteligente, comprensiva, justa y empática.
- **Competencias comunicativas:** Formar personas capaces de comunicarse de manera asertiva (tanto verbal como no verbal), reconociéndose como interlocutores que producen, comprenden y argumentan significados de manera solidaria, atendiendo a las particularidades de cada situación comunicativa.
- **Competencias matemáticas:** Favorecer la capacidad de formular, resolver y modelar fenómenos de la realidad; comunicar, razonar, comparar y ejercitar procedimientos para fortalecer la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y comprensiones del pensamiento matemático, relacionándolos entre sí para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido. (MEN: 13, 14, 15)

Competencias laborales específicas:

Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. Estas competencias se desarrollan en la educación media técnica, en la formación para el trabajo y en la educación superior. (MEN: 1)

Cultura:

Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que, comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización. (Ley 1014 2006)

Cultura del emprendimiento:

Se fomenta de manera gradual: en los niveles de preescolar y básica, a partir de las competencias básicas y ciudadanas, se trabajan los procesos nocionales y elementales del emprendimiento; y en la educación media se consolidan las competencias para el impulso de la empresarialidad, como oportunidad para que el estudiante materialice sus actitudes emprendedoras en el desarrollo de actividades y proyectos orientados a la creación de empresa o unidades de negocio con perspectiva de desarrollo sostenible. (MEN 2012: 10)

Emprendedor:

“Es una persona con la capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva”. (Ley 1014 2006)

Emprendimiento:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014 2006)

Empresarialidad:

“Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales”. (Ley 1014 2006)

Formación para el emprendimiento:

Promueve el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo. (Ley 1014 2006)



REFERENCIAS CITADAS:

Congreso de la República (2016). De fomento a la cultura del emprendimiento. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Ministerio de Educación Nacional (2012). Guía 39. La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. Disponible en: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-287822_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional (s.f.). Revolución educativa. Programas para el desarrollo de competencias. Disponible en: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-217596_archivo_pdf_desarrollocompetencias.pdf

Ministerio de Educación Nacional (s.f.) Competencias laborales específicas. Disponible en: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-79394.html>

EN RESUMEN...

El presente documento tiene como propósito orientar a los docentes de las instituciones educativas en la enseñanza del emprendimiento y la empresariedad, por medio de una guía sencilla la cual incorpora metodologías, herramientas complementarias y una serie de actividades.

Dichas actividades facilitarán la formación de las competencias básicas y ciudadanas en el estudiantado. Éstas se han propuesto con la intención de ser un instrumento facilitador para el educador, de tal forma que enriquezca su labor y permita desarrollar de manera integral en los estudiantes, las actitudes emprendedoras transversales y las actitudes y conocimientos específicos para la empresariedad.

Finalmente, este texto pretende proveer a los docentes ciertos conocimientos empresariales que contribuyan en la formación emprendedora de sus estudiantes, de tal manera que puedan construir modelos de negocio con posibilidades reales de éxito y sentar las bases para trazar planes de negocios que les permita generar emprendimientos rentables y potencialmente escalables.

¡No lo olvides!



Title: Billgates by pixbymaia

Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/pixbymaia/8536060816/>

EL EMPRENDEDOR

El espíritu emprendedor...

UNA IDEA DE NEGOCIO RONDANDO EN NUESTRA MENTE NO ASEGURA UNA OPORTUNIDAD DE EMPRENDIMIENTO, ASÍ QUE ANTES DE DEDICARLE TIEMPO, ESFUERZO Y DINERO A ESTA IDEA, ES IMPORTANTE PREGUNTARNOS: ¿TENGO LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES PARA DESARROLLARLA?, ¿CUENTO CON LA ACTITUD PARA ENFRENTAR LAS DIFICULTADES QUE PUEDE CONLLEVAR PERSISTIR EN LA IDEA, CONVERTIRLA EN UN NEGOCIO, SOSTENERLO Y HACERLO CRECER?

LAS ENSEÑANZAS Y EXPERIENCIAS DE UNA GRAN CANTIDAD DE EMPRENDEDORES, NOS PERMITEN DILUCIDAR QUE LA MOTIVACIÓN ES UN FACTOR IMPORTANTE EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, SIN EMBARGO NO ES TODO LO QUE SE NECESITA, SIEMPRE SERÁ IMPRESCINDIBLE LA DISCIPLINA DIARIA PARA ALCANZAR LAS METAS PROPUESTAS. POR ESTA RAZÓN, SUGERIMOS UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS QUE EL EMPRENDEDOR DEBERÁ DESARROLLAR O FORTALECER PARA PONER EN MARCHA SU IDEA DE NEGOCIO:

DISCIPLINA: TODO EMPRENDEDOR DEBE SER PERSISTENTE Y MANTENERSE MUY ENFOCADO, ESPECIALMENTE CUANDO EL NEGOCIO ATRAVIESE MOMENTOS DE CRISIS. EN ESTE PUNTO, LA DISCIPLINA ES DE TRASCENDENTAL IMPORTANCIA, SOBRE TODO PORQUE NOS HAN VENDIDO LA IDEA DEL EMPRENDEDOR QUE TRIUNFA RÁPIDAMENTE, QUE NO SE ENFRENTA A MUCHAS DIFICULTADES Y CUENTA CON SUFICIENTE TIEMPO DISPONIBLE PARA DEDICARLO A SUS ACTIVIDADES PERSONALES Y VIAJAR POR EL MUNDO. ¡TEN CUIDADO CON EL FALSO ÉXITO! TODO ESTO PODRÍA SER POSIBLE, UNA VEZ HAYAMOS DEDICADO EL TIEMPO Y LOS ESFUERZOS SUFICIENTES A NUESTRO NEGOCIO, DE TAL MANERA QUE PUEDA FUNCIONAR SIN NOSOTROS, LAMENTABLEMENTE ES PROBABLE QUE NO OCURRA AL PRINCIPIO. MIENTRAS UN NEGOCIO INICIA Y SE ESTABILIZA, REQUERIRÁ DE MUCHA DEDICACIÓN Y SACRIFICIOS PERSONALES, FAMILIARES Y ECONÓMICOS.

PACIENCIA: EL EMPRENDIMIENTO PODRÍA ASOCIARSE CON LA ETAPA INICIAL EN EL DESARROLLO DEL SER HUMANO; POR EJEMPLO: CUANDO ES UN BEBÉ, NECESITA DE ALGUIEN MÁS PARA SUPLIR CIERTAS NECESIDADES COMO COMER Y CAMBIARSE; PESE A ELLO, SEGUIRÁ REQUIRIENDO DE LA AYUDA DE SUS TUTORES PARA APRENDER A CAMINAR Y A HABLAR. ES CON EL ESFUERZO DIARIO ENTONCES, QUE ÉSTE INDIVIDUO LOGRA SU INDEPENDENCIA. DE LA MISMA FORMA, EL NEGOCIO REQUERIRÁ INICIALMENTE DE NOSOTROS PARA APRENDER DE SU MODELO, LO CUAL LE PERMITIRÁ PREPARARSE PARA RESISTIR A LAS CRISIS O COYUNTURAS DEL ENTORNO. POR ESTA RAZÓN, ES RECOMENDABLE NO DEPENDER NI CUBRIR NUESTROS GASTOS PERSONALES CON LOS INGRESOS QUE NUESTRO EMPRENDIMIENTO PUEDA GENERAR EN LAS PRIMERAS ETAPAS. ¡CONTAR CON UNA FUENTE ADICIONAL DE DINERO, VA A RESULTARNOS DE GRAN AYUDA MIENTRAS EL NEGOCIO ALCANZA UN PUNTO DE EQUILIBRIO!

LIDERAZGO: EL LIDERAZGO COMPRENDE UN CONJUNTO DE HABILIDADES QUE POSEE DE FORMA INNATA O PUEDE APRENDER A DESARROLLAR UN INDIVIDUO, LO QUE LE PERMITE INFLUIR EN LA FORMA DE SER O ACTUAR DE UNA COLECTIVIDAD PARA QUE TRABAJEN EN LA CONSECUCCIÓN DE UNOS OBJETIVOS COMUNES. ENTRE OTRAS COSAS, EL LÍDER TAMBIÉN DEBERÁ DESARROLLAR APTITUDES COMO LA COMUNICACIÓN ASERTIVA, EL CARISMA, LA PERSUASIÓN, EL TRABAJO EN EQUIPO, LA SAGACIDAD EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, LA HABILIDAD PARA DIRIGIR A OTROS Y LAS DESTREZAS SUFICIENTES PARA ANALIZAR EL ENTORNO Y ANTEPONERSE A LOS SUCESOS. EN EFECTO, EL EMPRENDEDOR DEBERÁ INSPIRAR Y ORIENTAR A SU EQUIPO, CONFIAR EN ELLOS Y DELEGAR TAREAS; TENDRÁ TAMBIÉN QUE ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS, TOMAR DECISIONES Y APORTAR SOLUCIONES.

EMPATÍA: «PONERNOS EN LOS ZAPATOS DEL OTRO». RESULTA SER UNA FRASE MÁS QUE PERTINENTE PARA DEFINIR ESTA CAPACIDAD; ELLO IMPLICA PERCIBIR, COMPARTIR Y COMPRENDER LO QUE OTRAS PERSONAS PUEDAN SENTIR. ¡NOS RESULTARÁ MUY ÚTIL A LA HORA DE ANALIZAR Y DESCRIBIR NUESTROS SEGMENTOS DE MERCADO!

CREATIVIDAD: LA CREATIVIDAD NO ES UN DON O TALENTO INNATO Y EXCLUSIVO DE LOS ARTISTAS; MÁS BIEN, ES UNA CAPACIDAD CON LA QUE CUENTA EL SER HUMANO A LO LARGO DE SU VIDA, DE LA CUAL SE GENERAN IDEAS TAN POTENTES QUE PUEDEN MODIFICAR SU INTERIOR Y/O ENTORNO, LO CIERTO, ES QUE EXISTEN PERSONAS QUE HAN DESARROLLADO MÁS QUE OTRAS SUS HABILIDADES CREATIVAS. EN ESTE SENTIDO, EL EMPRENDEDOR DEBERÁ PROCURAR POR GENERAR DE MANERA CONSTANTE, IDEAS QUE INNOVEN EN SU MODELO DE NEGOCIO, DETECTANDO OPORTUNIDADES E INVESTIGANDO SOBRE SU MERCADO, CON EL FIN DE CREAR PRODUCTOS Y SERVICIOS CON VALOR.

CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES: EL EMPRENDEDOR DEBERÁ DESARROLLAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS EMPRESARIALES QUE LE PERMITAN EJECUTAR DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN EL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR), ADEMÁS DE PROPENDER POR UN CONOCIMIENTO CONSTANTE Y ACTUALIZADO, ESPECIALMENTE EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES, JURÍDICOS, FINANCIEROS Y CONTABLES.

ACTIVIDADES:

- Actividad uno (1): **Habilidades de una persona emprendedora.**
- Actividad dos (2): **En busca de mis habilidades y capacidades.**
- Actividad tres (3): **El sueño de una persona emprendedora.**

Be creative



LA IDEA DE NEGOCIO

De la idea al diseño...

25

Toda empresa nace de una idea de negocio, la cual ofrece un producto o servicio de cuya comercialización se obtiene un beneficio económico.

Una idea tendrá posibilidades reales de éxito cuando pueda:

- ✓ Contar con un segmento de mercado donde existan **clientes** potenciales.
- ✓ Ofrecer un **valor diferencial** y real por que a menudo deberá competir con los productos y servicios de la competencia o aquellos que satisfacen o resuelven necesidades iguales o similares.
- ✓ Resolver un **problema** o satisfacer una **necesidad** del segmento de mercado al que se pretende impactar.
- ✓ Proporcionar unos **beneficios económicos** suficientes para cubrir nuestros gastos y percibir una utilidad.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Recomendamos algunas herramientas⁵ dinámicas y de fácil aplicación con la intención de facilitar el proceso de búsqueda y estructuración de la idea de negocio.

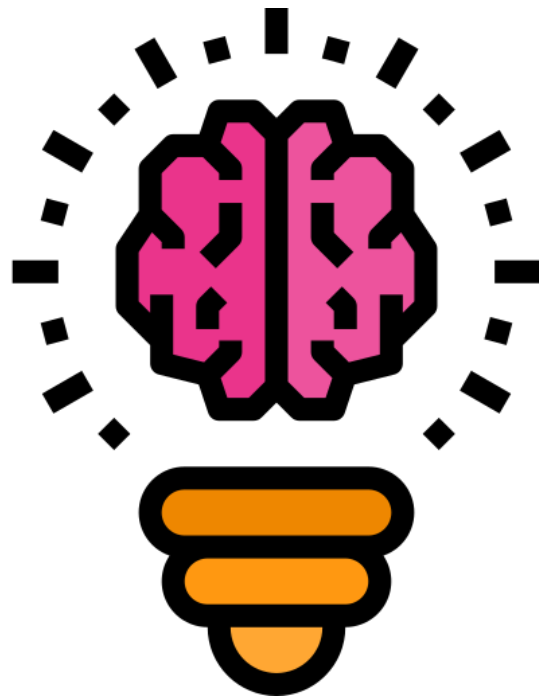
- ✓ Técnica Tormenta de ideas (Brainstorming).
- ✓ Escritura mental (Brainwriting).
- ✓ Técnica de los seis sombreros para pensar.
- ✓ Método Walt Disney.

⁵ Las herramientas "Brainstorming y Brainwriting" se proponen con la intención de facilitar la búsqueda y el planteamiento de la idea de negocio; las herramientas "Técnica de los seis sombreros para pensar y Método Walt Disney", Tienen como finalidad ayudar a analizar y evaluar a priori la idea de negocio escogida.

ACTIVIDADES:

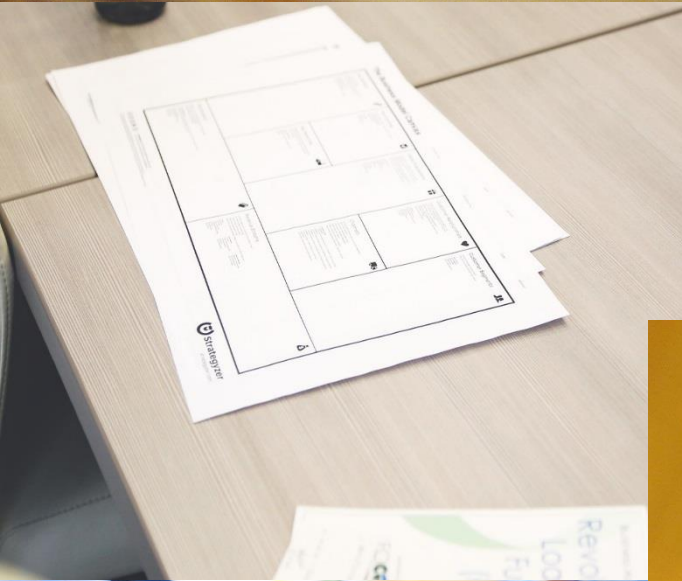
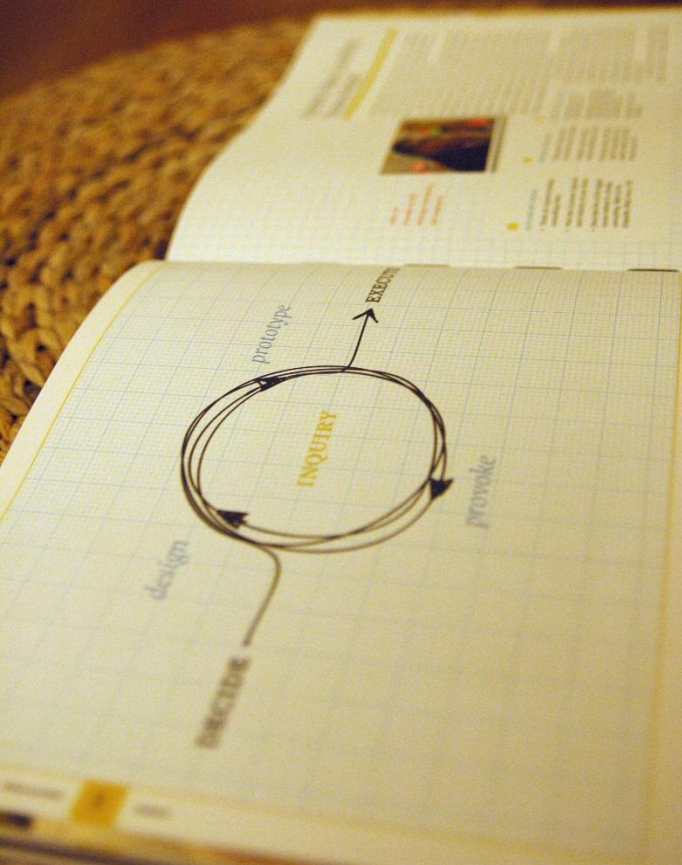
- Actividad cuatro (4): **La idea de negocio.**
- Actividad cinco (5): **Kill/thrill.**

Con la intención de profundizar en las didácticas para fortalecer el espíritu emprendedor, recomendamos consultar el cuaderno de trabajo denominado "Taller identifica oportunidades de negocio y define tu idea de negocio.", de Bogotá Emprende.⁶



Icon made by itim2101 from https://www.flaticon.es/icono-gratis/innovacion_1638377

⁶ Este texto fue escrito por Panteves Bautista y lo puedes encontrar en <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8706/100000548.pdf?sequence=1>



Title: Business Model Generation 7 by guilhembertholet Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/guilhembertholet/4068737701/>

Title: Business Model Generation 8 by guilhembertholet Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/guilhembertholet/4069490694/>

Title: Design A Better Business masterclass @ Zoku Amsterdam, October 2017 by Sebastiaan ter Burg Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/ter-burg/37687507686/>

Author: startupphotos Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/120262924@N05/13454351045/>

Title: Post-it time! by palomaduarte Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/3oheme/5141328136/>

Title: Energy I-Corps Cohort 9 by National Renewable Energy Lab. Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/nrel/46752273074/>

EL MODELO DE NEGOCIO

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su libro *Generación de Modelos de Negocios (Business Model Generation)* nos ofrecen la siguiente definición: "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (2016:14). Este modelo será entonces el primer paso para validar la idea de negocio de una persona emprendedora o empresa.

28

Seguiremos el proceso genérico propuesto en el libro para que abordemos de manera organizada y resumida toda metodología y así podamos diseñar modelos de negocio innovadores. Hemos incorporado algunos conceptos, técnicas y herramientas adicionales a las propuestas en el libro de Osterwalder y Pigneur, con el fin de hacer de esta guía, un texto más dinámico y completo. Una vez tengamos el modelo de negocio estructurado, será más visible y evidente la forma como éste representa una visión sistemática de la empresa.

Las cinco fases para abordar la metodología *Generación de Modelos de Negocio*:

1. **Movilización**
2. **Comprensión**
3. **Diseño**
4. **Aplicación**
5. **Gestión**

Estas fases no son lineales ya que pueden desarrollarse en paralelo, generalmente *Comprensión* y *Diseño* se abordan al mismo tiempo, por ejemplo cuando se crean prototipos como ideas preliminares para el *Diseño* del modelo de negocio en la etapa de *Comprensión* o, bien pueden sobrevenir ideas posteriores que nos ayudaran a complementar la etapa de *Movilización*.

La fase Aplicación es la puesta en marcha de manera efectiva del prototipo de modelo de negocio y la fase de Gestión tiene como objetivo administrar el modelo de negocio con la intención de monitorear y gestionar la evolución del mismo, lo que le dará la información necesaria al emprendedor para decidir que componentes siguen siendo útiles e importantes y cuales requieren cambios.

Una vez se tiene el modelo de negocio, los emprendedores o las organizaciones deben estar en la capacidad de **lograr ventas**, si esto no se consigue, es posible que el modelo no esté bien construido y alguno de sus módulos esté fallando, en ese caso será trascendental revisarlo con el fin de pivotar o desechar definitivamente el modelo.



PRIMERA FASE – MOVILIZACIÓN

El objetivo de esta fase es preparar un proyecto de diseño del modelo de negocio de éxito. Se utilizará el Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) como herramienta para estructurar y presentar las ideas preliminares del diseño del modelo y descubrir las motivaciones que se esconden detrás del mismo.

En esta fase se realizarán diversas acciones y lo primero que deberá hacerse es definir los objetivos del proyecto, para posteriormente, comprobar las ideas preliminares, planificar el proyecto y conformar los respectivos equipos de trabajo (lo que también puede darse inicialmente). En esta fase debemos tener especial cuidado de no caer en la sobrevaloración de las ideas, ya que puede limitar la exploración de otras posibilidades. Tengamos presente que las fases de movilización, comprensión y diseño van estrechamente entrelazados y la línea que las divide es casi invisible.

EL LIENZO DE MODELOS DE NEGOCIO (BUSINESS MODEL CANVAS)⁷

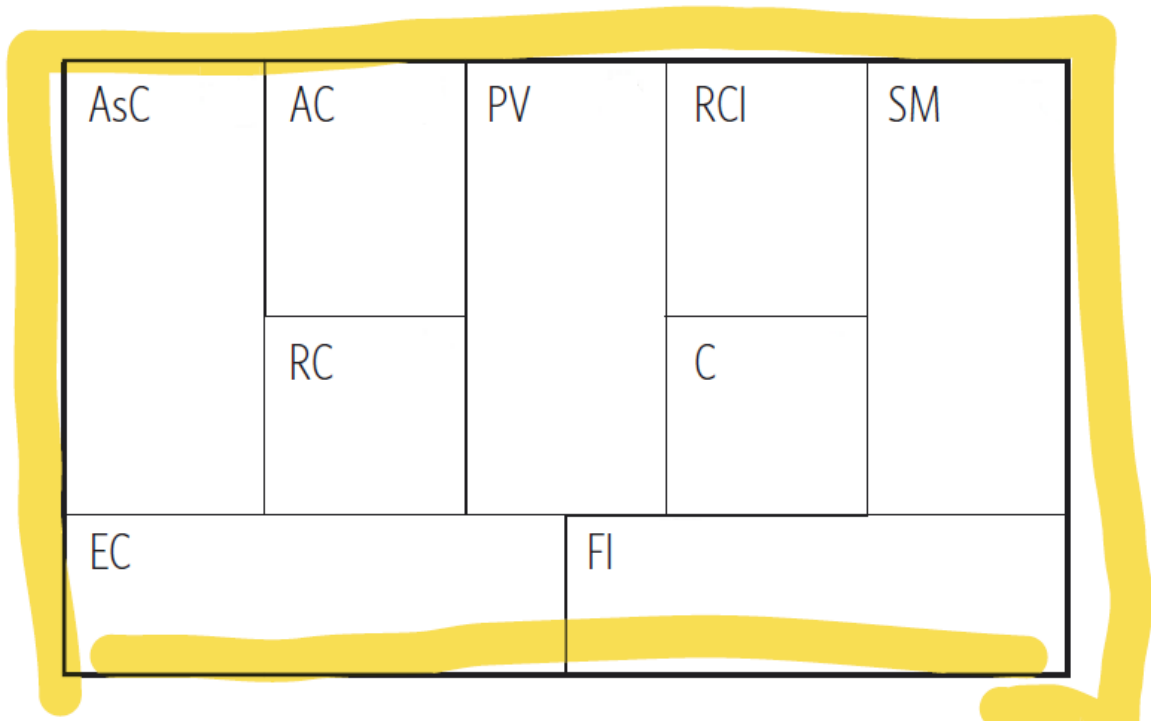
Osterwalder & Pigneur (2010), consideran que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, los cuales se exteriorizan en la herramienta de gestión estratégica denominada “Lienzo de modelo de negocios” (Business Model Canvas). Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio constituye entonces el bosquejo de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Es un insumo clave que le permitirá al emprendedor más adelante minimizar riesgos y plantear un plan de negocios acorde a la realidad.

En definitiva, el lienzo es una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio que permite entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo, trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido y esbozar un modelo de negocio en nueve módulos que responden a cuatro líneas o áreas estratégicas determinantes en una empresa.

⁷ En el año 2004 Alexander Osterwalder presentó su tesis doctoral denominada “Ontología de Modelos de negocio”, un estudio científico sobre el modelado de negocio en la empresa, allí incluyó el prototipo de la herramienta “Business Model Modelling Lenguaje (BM2L)”, basada en lenguaje XML. El prototipo permitía capturar y describir el modelo de negocio de una empresa, demostrando un importante potencial para otras aplicaciones. Fue en el año 2009, cuando Osterwalder junto a Yves Pigneur, publicaron por primera vez el libro Business Model Generation (Generación de Modelos de Negocio), en el que expone y consolida la herramienta Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

UTILIDAD DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

¿Para qué sirve realmente?



32

Esquema 4. Lienzo de modelo de negocio

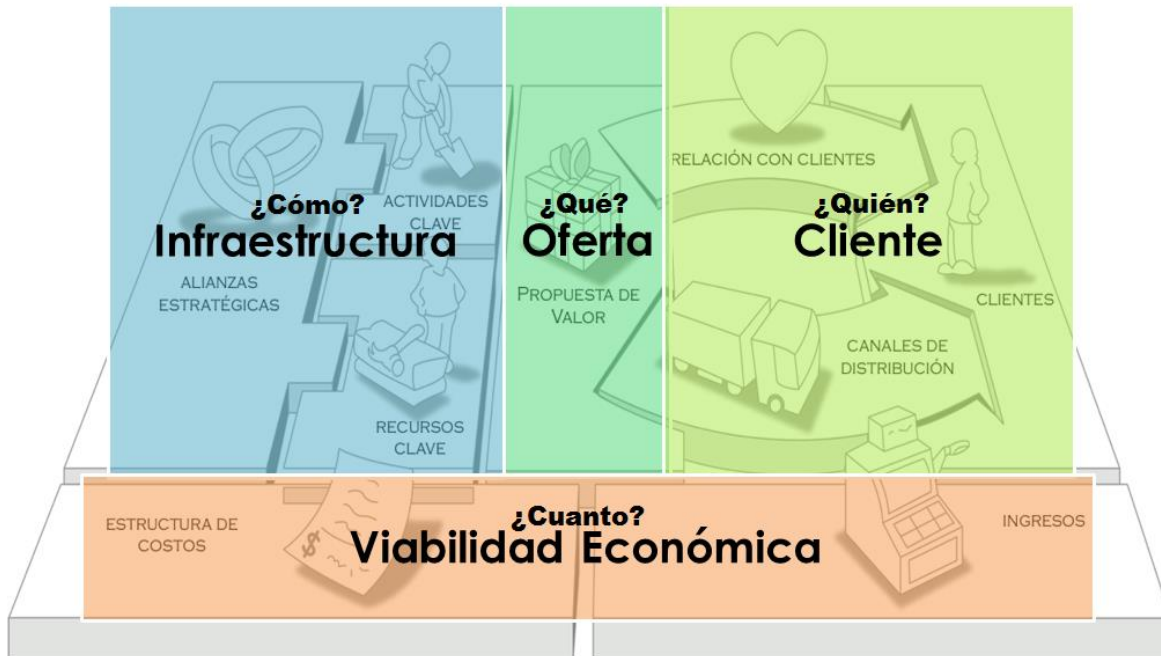
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016:42)

Osterwalder & Pigneur, en su libro nos ilustran sosteniendo que:

Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden **esbozar modelos de negocio nuevos o existentes**.

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis. (Osterwalder y Pigneur, 2016:42)

LAS CUATRO ÁREAS PRINCIPALES DE UN NEGOCIO



33

Esquema 5. Las cuatro áreas principales de un negocio evidenciadas en el Lienzo de Modelos de negocio .

Fuente: Adaptación propia a partir de Osterwalder & Pineur (2016:18,19)

El lienzo ofrece al emprendedor una estrategia organizada de pensamiento que le ayudará a reflexionar de manera ordenada sobre su modelo de negocio, ¿QUÉ quiero hacer?, ¿CÓMO voy a lograrlo? ¿A QUIÉN se lo voy a vender? y ¿CUÁNTO beneficio podría obtener y CUÁNTO me podría costar?

El lienzo resulta útil durante el proceso de búsqueda del modelo de negocio, sin embargo una vez diligenciado el lienzo en su totalidad, el emprendedor debe ser consciente de que no tiene un modelo de negocio en sí, sino una hoja con el análisis exhaustivo de la idea que le permitirá reflexionar y tomar decisiones para ir concretando y definiendo la idea de negocio y por consiguiente el modelo de negocio en sí.

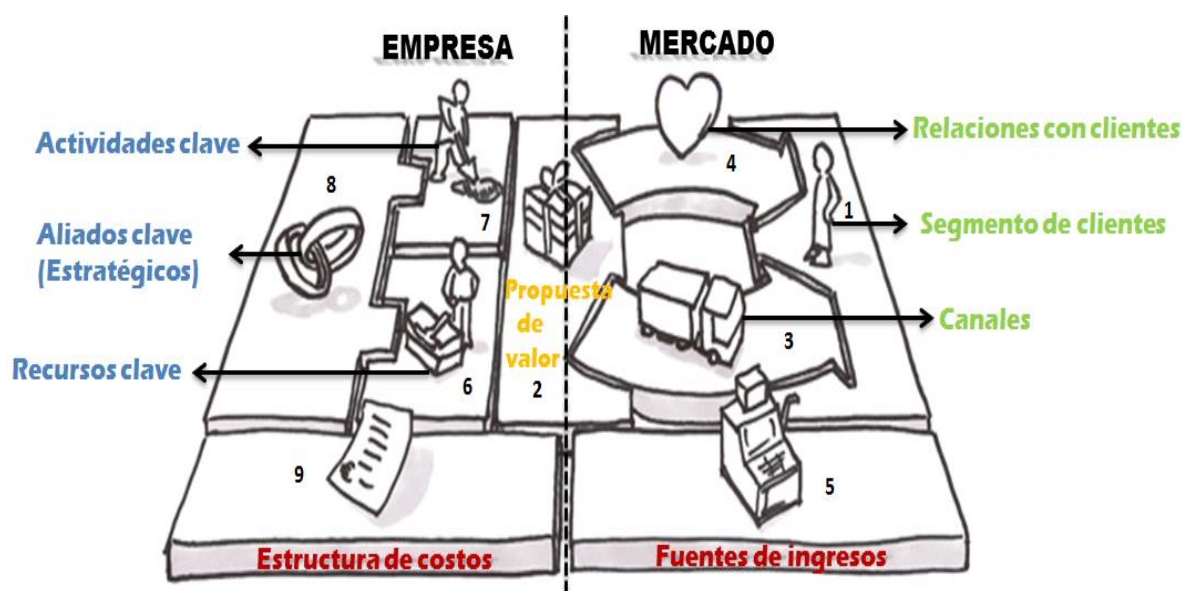
ACTIVIDAD:

- Actividad seis (6): Dibujando el lienzo.

LOS NUEVE MÓDULOS DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS (BUSINESS MODEL CANVAS)

Con la intención de abordar el lienzo en su totalidad, cada uno de los nueve módulos irá acompañado de: **a)** Un componente **teórico** concreto, **b)** Una serie de **herramientas** complementarias las cuales tienen como objetivo ayudarnos a obtener información para diligenciar el modulo correspondiente y aportar a la consolidación de las actitudes y conocimientos empresariales; y **c)** Propone unas **actividades** tendientes a fortalecer las competencias transversales y actitudes emprendedoras en los estudiantes.

El lienzo permite agilizar la tarea de redactar en principio un extenso plan de negocio que muchas veces no cuenta con las evidencias suficientes para su planteamiento, por esta razón cada uno de los módulos del lienzo está dispuesto estratégicamente y sigue un orden lógico, ya que existen sinergias entre ellos. Además permite visualizar de manera estratégica las áreas principales de la empresa que ya mencionamos, de tal manera que podamos entender la relación que debe haber entre ellas. El lienzo simplifica el análisis y facilita el trabajo en equipo lo cual va a ayudarnos a transformar la idea de negocio en un proyecto innovador y competitivo.



Esquema 6. Los nueve módulos

Fuente: Adaptación propia a partir de Osterwalder & Pineur (2016: 18, 19).

PRIMER MÓDULO – SEGMENTOS DE MERCADO

Los clientes...

Este módulo analiza las **características** del público objetivo y define a qué **tipo de cliente o mercado está dirigido el producto o servicio**. Esto va a permitirle al emprendedor satisfacer las necesidades de sus clientes y encauzar las estrategias, haciéndolo más competitivo y reduciendo sus costos. Es importante entonces realizar una adecuada segmentación del mercado.



35

Se debe tener en cuenta que un modelo de negocio puede definir más de un segmento de mercado, lo importante es conocer exhaustivamente las necesidades o problemas específicos del cliente objetivo con el fin de captar, retener y fidelizar dichos clientes (rentables) que le permitan al emprendedor mantener en pie su modelo de negocio. Es clave especificar qué tipo de personas van a comprar el producto o servicio ofrecido y reunir el mayor número de características posibles, por ejemplo: edad, género, estrato social, estudios, si se trata de familias o, personas sin hijos, sus hábitos o intereses, etc. Debe tenerse en cuenta que el mismo producto o servicio puede dirigirse a diversos segmentos de mercado, razón por la cual deberán establecerse para cada segmento, diferentes estrategias de comunicación, distribución y venta. Conocer esta información sobre los clientes le dará al emprendedor un indicio del número aproximado de clientes que puede captar con su producto o servicio y tener una idea del precio al que puede venderlo para obtener los beneficios suficientes. Es importante conocer entonces, cuál es el "job-to-be-done" que cada segmento desea satisfacer, puesto que esta será la base sobre la que se construirá todo el modelo de negocio.

Preguntas clave que van guiar al emprendedor en la segmentación de clientes:

- ¿Para **quién** estamos creando valor?
- ¿Cuáles son nuestros **segmentos** de clientes más importantes (rentables)?
- ¿Cuáles son sus **necesidades** y/o **preocupaciones** y/o **problemas**?
- ¿Nos dirigimos a un **mercado de masas**, a un **nicho de mercado**, a un **mercado segmentado**, un **mercado diversificado** o un **mercado multilateral**?
- ¿Hay **varios** segmentos de clientes interrelacionados?
- ¿Qué **factores del macro entorno** influyen en tu futura empresa?
- Identifica la **competencia** directa e indirecta. ¿Quiénes son nuestros **competidores**? ¿Qué ofrecen? ¿a qué **precio**? ¿en qué se **diferencian** sus productos o servicios de los nuestros?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- ✓ Perfil del cliente⁸.
- ✓ Mapa de empatía del cliente.

Para profundizar un poco más sugerimos:

- Analizar e identificar los factores del **macro entorno** que influyen en la futura empresa: Político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico, legal, demográfico, etc. A continuación mencionamos algunas herramientas adicionales, las cuales resultarán útiles a la hora de evaluar el macro entorno. Recomendamos consultar e investigar sobre ellas para tener un conocimiento y manejo más profundo que permita una aplicación correcta de las mismas:
 - ✓ **Análisis ETOP** (Environmental threats and opportunities profile): Es un análisis que constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la empresa.
 - ✓ **Método de extrapolación de tendencias**: Tiene como objetivo analizar las tendencias o condiciones de un futuro posible a partir de una situación actual o pasada.
 - ✓ **Análisis PESTEL**: Sirve para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan la empresa *(consultar en la caja de herramientas).
- Analizar e identificar factores del **micro entorno** que influyen en la futura empresa: Proveedores, intermediarios, competencia (directa e indirecta) clientes, etc. A continuación mencionamos algunas herramientas adicionales, las cuales resultarán útiles a la hora de evaluar el micro entorno. Recomendamos consultar e investigar sobre ellas para tener un conocimiento y manejo más profundo que permita una aplicación correcta de las mismas:
 - ✓ **Evaluación ponderada del atractivo del sector en el cual actúa la empresa**: Consiste en la elaboración de una lista de criterios que permiten evaluar el atractivo de dicho sector.

⁸ La herramienta “perfil de cliente” utilizada en el módulo uno Segmentos de cliente, junto con la herramienta “Mapa de valor” sugerida en el módulo dos, conforman lo que los autores del libro “Diseñando la propuesta de valor” han denominado **ENCAJE**.

- ✓ **Benchmarking:** Es un análisis que consiste en la medición y comparación de los procesos internos, estrategias, productos, servicios, etc. De nuestra empresa con la mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior del sector de la empresa.
 - ✓ **Análisis de los grupos de interés (Stakeholders):** El análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.
 - ✓ **Evaluación de la competitividad del sector según las 5 fuerzas de Michael Porter:** El enfoque de las 5 fuerzas es un esquema para analizar la estructura de los sectores en los cuales operan las empresas, distinguiendo 5 fuerzas: **1.** La rivalidad entre los competidores. **2.** La amenaza de entrada de nuevos competidores. **3.** La amenaza de ingreso de productos sustitutos. **4.** El poder de negociación de los compradores. **5.** El poder de negociación de los proveedores. *(consultar en la caja de herramientas).
- **Identificar los segmentos de clientes más rentables:** Utiliza criterios objetivos, criterios subjetivos, criterios de producto o criterios múltiples.

CAJA DE HERRAMIENTAS-PROFUNDIZACION:

- ✓ **Análisis del macro entorno:** Análisis PESTEL
- ✓ **Análisis del micro entorno:** Las 5 fuerzas de Porter.

ACTIVIDADES

- Segmento de mercado. Caso NEQUI/Bancolombia.

SEGUNDO MODULO – PROPUESTA DE VALOR

El valor relativo del producto o servicio...

La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Tiene como objetivo solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.



38

En otras palabras, la propuesta de valor está constituida por el producto o servicio que se va a vender, MÁS una serie de características adicionales o ventajas que la empresa ofrece a sus clientes, lo ideal sería entonces que los productos o servicios ofertados contengan algún elemento que los diferencie, de tal manera que el cliente prefiera éstos frente a los de la competencia.

Existen propuestas innovadoras que presentan ofertas disruptivas al mercado como otras que simplemente se asimilan a las existentes pero incluyen una característica, atributo o beneficio adicional. Así mismo, algunas propuestas pueden no contener valor para un determinado segmento de mercado, como puede que una misma propuesta tenga sentido en segmentos disímiles. De hecho, los clientes pueden tomar decisiones de compra diferentes por razones diversas, por ello es sumamente importante realizar una correcta segmentación de mercado y aprender del mismo, de tal manera que para ese cliente tal propuesta tenga sentido.

Ciertas propuestas de valor pueden estar relacionadas con precio, estatus, marca, diseño, calidad, personalización, innovación, relación calidad – precio, calidad del servicio post venta, etc⁹. Estas características deberán comunicarse de manera estratégica para poder conseguir la captación, retención y fidelización del cliente, fomentando así la repetición de compra. Puede suceder que la propuesta de valor no esté relacionada directamente con el producto o servicio y su precio, pero sí a un servicio añadido que provea un bienestar adicional al cliente; por ejemplo: es posible que un restaurante venda la pizza más pequeña y costosa de la zona, sin embargo cuenta con un servicio rápido, parqueadero y una infraestructura novedosa, pues tiene un espacio adicional acondicionado y destinado para los amantes de los perros.

⁹ Algunos ejemplos de propuesta de valor con las características mencionadas: Relojes ROLEX: Estatus; APPLE: Innovación. Computadoras DELL: Personalización. LUIS VITTON: Marca; UBER: comodidad. Harley Davidson: Libertad.

Estas instalaciones están dotadas con la seguridad necesaria para que la mascota no corra riesgos y también venden comida especial para caninos, así el cliente podrá disfrutar de su pizza mientras su perrito come algo que no afecte su salud. Seguramente, también encontrará en este lugar otras personas que como él o ella, buscan un lugar para compartir un rato fuera de casa con su amigo fiel. Este segmento de mercado probablemente elegirá esta propuesta de valor frente a otras donde vendan una pizza más rica, grande y económica.

Una vez se tengan algunos clientes, es clave que ellos retroalimenten la propuesta de valor con el fin de mejorarla o implementar los cambios necesarios.

Preguntas clave que te guiarán para construir la propuesta de valor:

- ¿Qué valor le damos a los clientes?
- ¿Qué problema o necesidad de nuestros clientes estamos ayudando a resolver o satisfacer?
- ¿Qué tipos de productos o servicios ofrecemos a cada uno de nuestros segmentos de clientes?
 - ❖ Descripción detallada de la gama de productos o servicios que se van a ofrecer.
 - ❖ Describir qué atributos, funciones, características técnicas, de utilización etc., tienen.
 - ❖ Descubrir las necesidades o deseos que van a cubrir.
 - ❖ Describir los aspectos complementarios del producto o servicio: marca, envase, servicios, garantía, mantenimiento.
- ¿Qué hará que mi cliente compre mis productos o servicios y no los de la competencia?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de nuestro producto o servicio? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor diferencial?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- ✓ Mapa de valor¹⁰
- ✓ Encaje
- ✓ Análisis DAFO

¹⁰ En este módulo (propuesta de valor) hemos sugerido la herramienta “Mapa de valor”, que al ponerse en consonancia con la herramienta “perfil del cliente” (del módulo segmento de clientes) conformarán lo que se denomina “encaje”.

Para profundizar un poco más sugerimos:

Utilizar la herramienta “Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos” para evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos del modelo de negocio.

Los resultados de este ejercicio pueden sentar las bases del cambio y la innovación del modelo de negocio de la empresa o emprendimiento

CAJA DE HERRAMIENTAS - PROFUNDIZACION:

- ✓ Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos.

Si quieres aprender muchísimo más sobre en la propuesta de valor, te recomendamos el libro “Diseñando la propuesta de valor” escrito por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith.

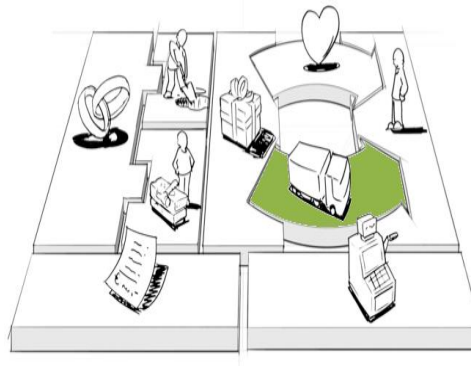
ACTIVIDADES:

- Propuesta de valor. Caso NEQUI/ Bancolombia.

TERCER MODULO – LOS CANALES

La entrega de la propuesta de valor...

Los canales establecen el contacto entre la empresa y sus clientes. Es la forma como ésta se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y **entregarles la propuesta de valor**. El canal es la clave del siguiente te módulo y conforme a las decisiones que tomemos en este punto, conformaremos una experiencia de cliente u otra.



41

Los canales pueden ser de tres tipos:

1. **Comunicación o promoción:** ¿Cómo nos comunicamos con los clientes?

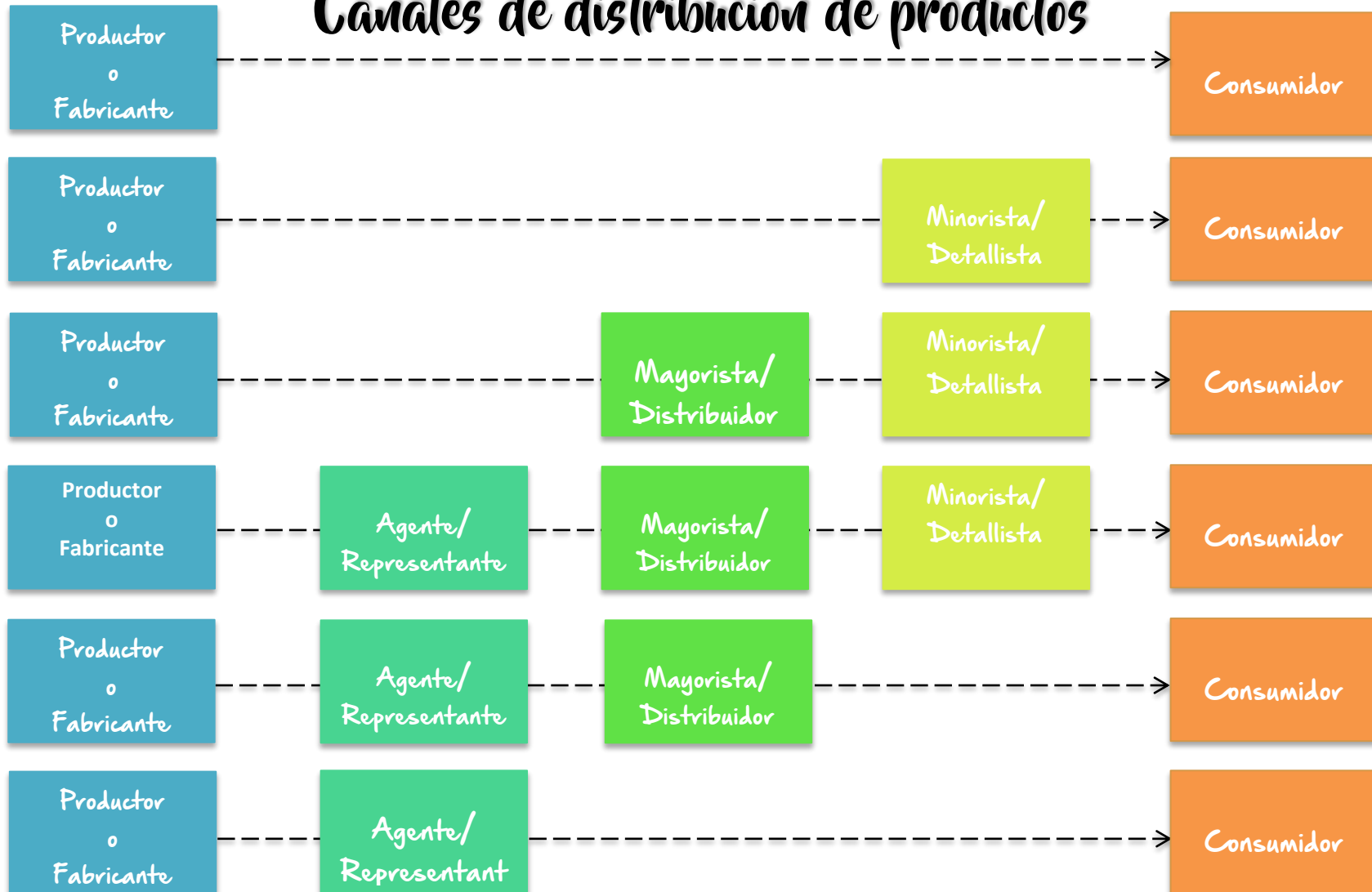
Sirven para dar a conocer los productos y servicios, de forma que el mercado pueda evaluarlos y cotizarlos. Emplean técnicas estratégicas de publicidad y promoción diferenciada por cada segmento o nicho de mercado para captar, retener y fidelizar clientes.

Es importante tener presente cuanto le cuesta a la empresa o emprendimiento captar, retener o fidelizar cada cliente. Primero debe determinarse con total certeza cuánto dinero se invirtió en ese (esos) canal (es) y dividirlo por el número de clientes que se obtuvo (por ese canal). Por ejemplo: Se invierten \$120.000 en una campaña de ventas en Facebook y se logró captar 88 clientes, eso significa que la captación de cada cliente costó \$1.363. Este dato va a servirle a la empresa o al emprendedor para conocer el costo de captación o fidelización en cada canal y cuál es la **relación más efectiva** con sus clientes valorados en términos de costo vs beneficio.

2. **Distribución:** ¿Cómo hacemos llegar al cliente nuestra propuesta de valor?

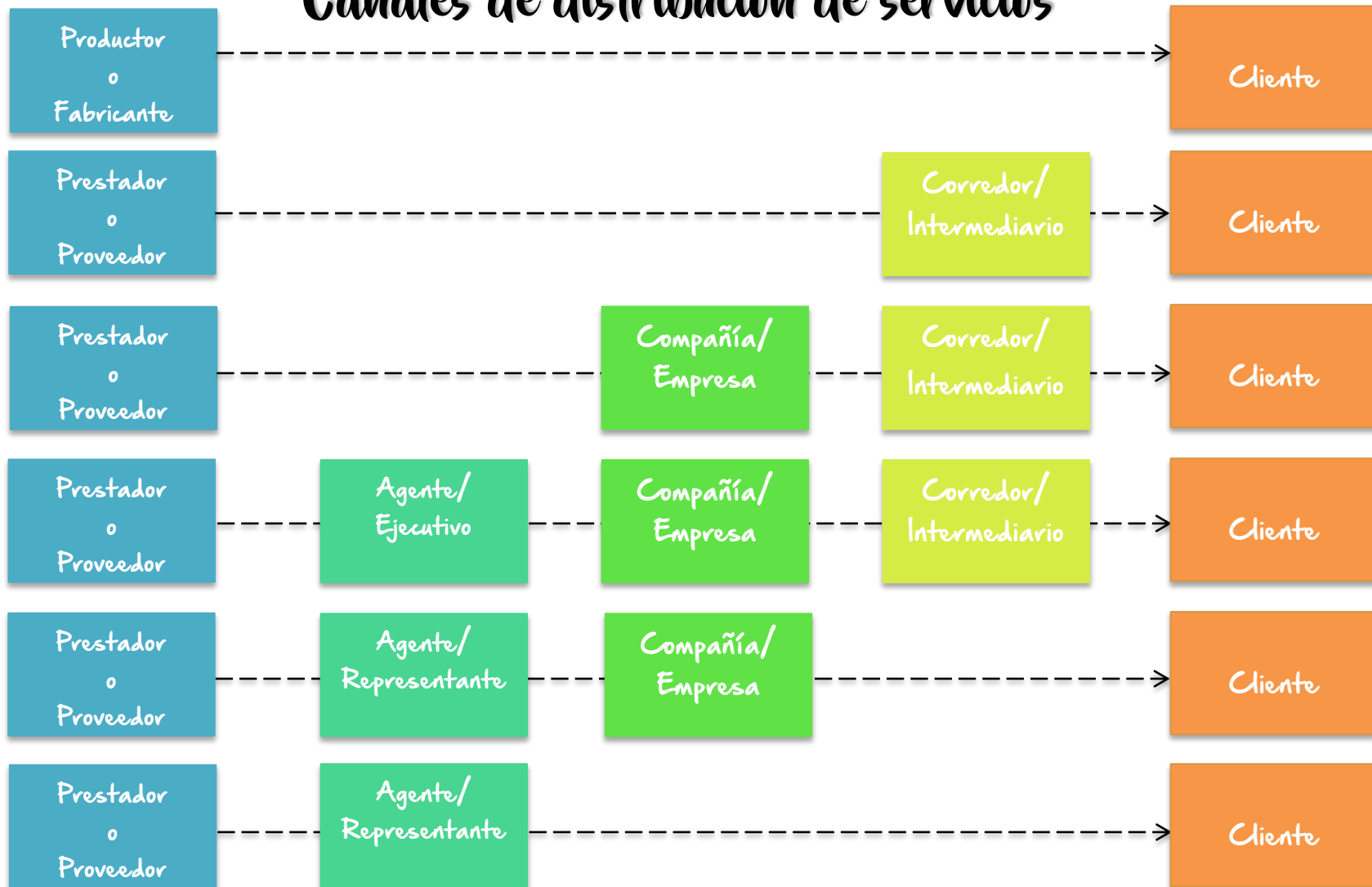
Sirven para hacer llegar los productos o servicios a los distintos destinos que puedan tener. La distribución puede ser a los distribuidores, a los puntos de venta o a los clientes directamente una vez han realizado la compra. Los canales de distribución plantean una serie de circuitos a través de los cuales la empresa o el emprendedor ponen a disposición de sus clientes los productos y servicios que ofrece. Este circuito puede ser bastante sencillo y directo, como también bastante complejo y extenso.

Canales de distribución de productos



Esquema 7. Canales de distribución de servicios
Fuente: Elaboración propia.

Canales de distribución de servicios



Esquema 8. Canales de distribución de servicios

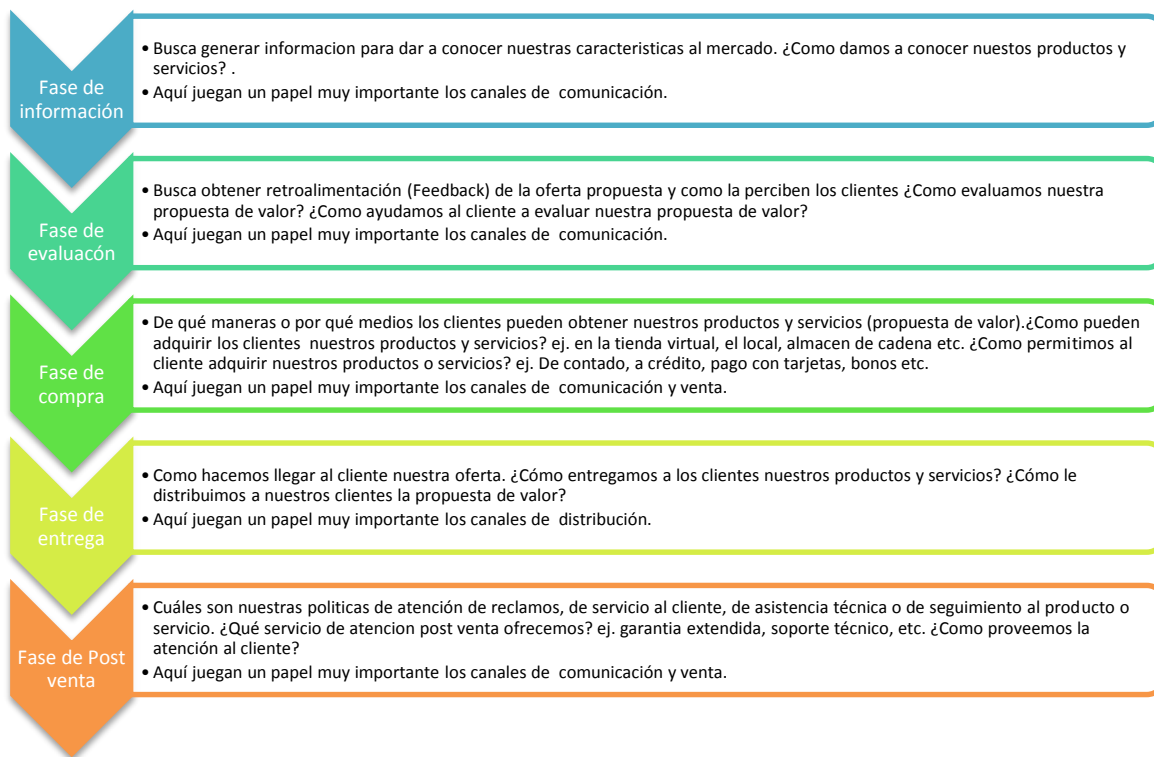
Fuente: Elaboración propia.

A la hora de comercializar una propuesta de valor es esencial contar con la **COMBINACIÓN** exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado y establecer contacto.



Esquema 9. Tipos de canales
Fuente: Elaboración propia.

Como ya hemos dicho, la correcta combinación de canales impulsará la inmersión del cliente en una serie de fases o etapas, las cuales a su vez aportan información constante para conocer, entender, atender y relacionarnos con los clientes.



Esquema 10. Etapas de desarrollo de los canales
Fuente: Elaboración propia.

3. Ventas: ¿Cómo vendemos/comercializamos nuestros productos o servicios?

Son aquellos que permiten acotar las distancias que el cliente debe recorrer para llegar a la empresa, en otras palabras, sirven para realizar la venta de una manera más cómoda para el cliente. La comercialización se emplea ya sea para adquirir productos o servicios o para recibir atención postventa personalizada. Estos canales pueden valerse de soportes comerciales como: catálogos de venta (brochure, revistas, tarjetas de presentación etc.), llamadas (video llamadas, call centers) bases de datos electrónicas, páginas web o aplicaciones, módulos de venta o fuerza de venta (venta a domicilio, visitadores, social Networking, etc.).

Habrán ocasiones en que los canales de comunicación coincidan con los de venta, sin embargo las estrategias que se establezcan en estos canales, deberán estar basadas en un enfoque de Marketing (atraer, vender, satisfacer y retener).

Las funciones de los canales en términos generales son:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Determinar la forma como los clientes van a recibir la propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención post venta.

Preguntas clave que te guiarán para establecer los canales:

- ¿A través de que canales queremos llegar a nuestros clientes?
- ¿Cómo vamos a entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes?
- ¿Cómo se integran nuestros canales?
- ¿Cuáles funcionan mejor?
- ¿Cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo vamos a integrarlos con las rutinas del cliente?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- ✓ Marketing Mix

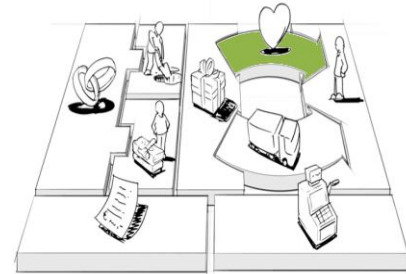
ACTIVIDADES:

- Canales de distribución. Caso NEQUI/ Bancolombia

CUARTO MODULO – RELACIONES CON LOS CLIENTES

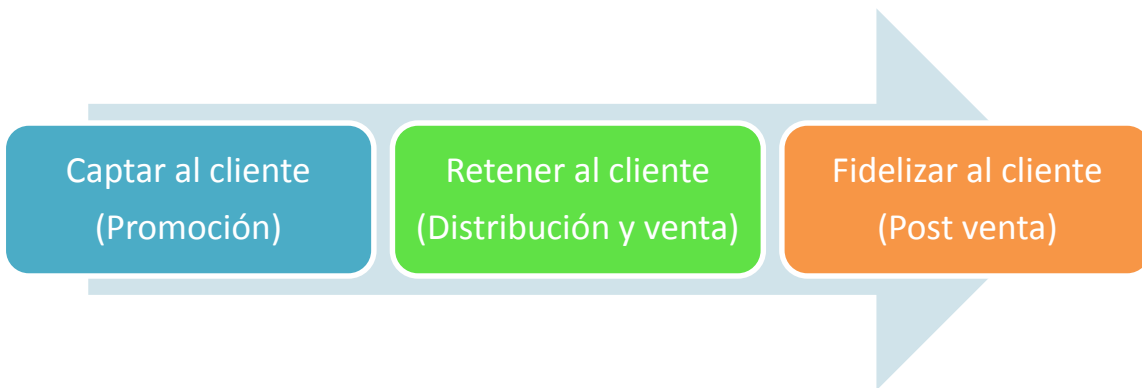
Tipos de relación...

El objetivo de éste módulo es describir los diversos tipos de relaciones que puede establecer la empresa o el emprendimiento con cada uno de sus segmentos de mercado. Estas relaciones, pueden ser personales o automatizadas y estar enfocadas en la captación y fidelización de clientes y la estimulación de las ventas (venta sugestiva).



47

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa impacta en gran medida en la experiencia global del cliente, por esta razón es clave preservar la relación con el cliente y ser cuidadoso con las estrategias que se pretendan implementar, puesto que siempre será más costoso captar un nuevo cliente que mantener uno ya captado.



Esquema 11. La relación con el cliente
Fuente: Elaboración propia.

Existen varias categorías de relaciones con los clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado.

- **Asistencia personal:** Esta relación está basada en la Interacción humana (ya sea personal o virtual). El cliente puede comunicarse con un representante real (responsable) del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente (post venta).
- **Asistencia personal exclusiva:** En esta relación un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo periodo de tiempo.
- **Autoservicio:** En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos y cubrir con sus necesidades.
- **Servicios automáticos:** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos o virtuales. Este tipo de servicio reconocen el tipo de cliente y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.
- **Comunidades:** Son empleadas para profundizar la relación con los clientes o posibles clientes, facilitar el contacto entre miembros y conocerlos. Las comunidades en línea permiten intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros.
- **Creación colectiva:** Va más allá de las relaciones tradicionales y recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Invita a los clientes a que escriban comentarios o compartan sus apreciaciones, creando valor para otros clientes sobre experiencia.

Preguntas orientadoras que ayudarán a establecer las relaciones con los clientes:

- *¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa?*
- *¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos?*
- *¿Qué/quién establece estas relaciones? ¿cuánto nos cuesta?*
- *¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?*
- *¿Cómo vamos a captar a los clientes?*
- *¿Cómo vamos a fidelizar a los clientes?*
- *¿Qué técnicas vamos a utilizar para estimular las ventas?*

CAJA DE HERRAMIENTAS:

✓ CRM

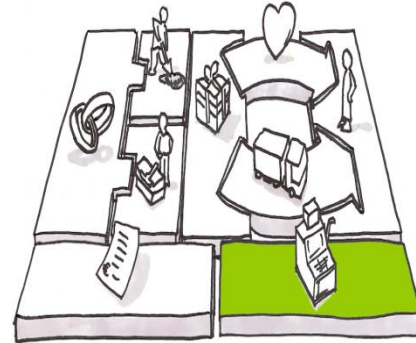
ACTIVIDADES:

- Relación con los clientes. Caso NEQUI/ Bancolombia

QUINTO MODULO – FUENTES DE INGRESOS

¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes?

El modelo de negocio es un motor impulsado por sus clientes, y las fuentes de ingresos son el aceite que le garantiza vida y continuidad a ese motor. Por esta razón, es imprescindible que el emprendedor o empresario conozca **cuál es el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por la propuesta de valor que le están ofreciendo**. De esta manera, podrá crear las fuentes de ingresos necesarias para cada segmento, lo que implica en ocasiones, tener un mecanismo de fijación de precios distinto para cada fuente.



50

Es evidente entonces que lo más importante para el sostenimiento del emprendimiento o empresa en el mercado es la captación, retención y fidelización de clientes rentables, por esta razón debemos encontrar la forma más efectiva de monetizar nuestra propuesta de valor y conocer qué sistema de pago les vamos a ofrecer (efectivo, crédito, separado, contra entrega etc.) Esta combinación va a proporcionarnos una fuente o flujo de ingresos, los cuales deberán ser monitoreados y analizados permanentemente de tal manera que podamos determinar cuáles son los más rentables y efectivos.

Este módulo entonces hace referencia al flujo de caja, es decir el dinero en efectivo (cash flow) que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, teniendo muy presente que para un negocio, la rentabilidad no es una opción.

Algunas fuentes de ingresos en modelos de negocio tradicionales son:

- **Pago por venta:** Entregas el dinero y a cambio recibes el bien o servicio que estas pagando. El pago puede ser en efectivo, por medios electrónicos o tarjeta de crédito. Ej. Venta presencial de ropa en una tienda,
- **Cuota de suscripción:** Pagos para acceder a un producto o servicio por un tiempo determinado. Ej. Suscripción a una revista, suscripción mensual al gimnasio.
- **Pago por licencia:** Es la retribución por el derecho de uso de una propiedad intelectual. Ej. Licencias de software no libre.
- **Pago por corretaje o mediación:** Comisión (porcentaje de venta) que se puede obtener por labores de intermediación en la venta de productos o servicios de otra persona o empresa. Ej. Las agencias inmobiliarias ganan una comisión por intermediar en la venta o arrendamiento de un bien raíz.

- **Préstamo/alquiler/leasing:** Los ingresos provienen de una concesión temporal, a cambio del pago por un derecho exclusivo de utilizar un bien o servicio por determinado lapso de tiempo. La ventaja de este modelo, es que genera ingresos recurrentes para la empresa y los que disfrutan del bien o servicio pagan por un tiempo limitado sin tener que asumir el costo que implica la propiedad. Ej. Leasing de maquinaria y equipo (leasing financiero): Algunos bancos adquieren a nombre propio cierta maquinaria o equipos para arrendar estos bienes al cliente que lo solicita, el arrendatario deberá pagar cumplidamente el canon y al final del contrato de arrendamiento podrá adquirir o no tales bienes. Es entonces un arrendamiento con opción de compra.
- **Monetización mediante publicidad o patrocinio:** Cuando la empresa ha logrado reconocimiento alrededor de la marca podrá por medio de sus numerosos clientes aportar valor a la empresa patrocinadora. Ej. Marcas de ropa que pautan publicidad en los almacenes de cadena, Empresas que pautan publicidad en Youtube, grandes marcas que patrocinan equipos de fútbol.
- **Modelo de larga cola (Long Tail):** En este modelo la empresa ofertante generalmente no fabrica los productos o servicios que ofrece, que por lo general son muchísimos, pero su estrategia está basada en tener “de todo” aunque cada cosa se venda poco (propuesta de valor basada en volumen de ventas). Este modelo de negocio se vale de los socios o alianzas estratégicas que le brinden esa gama de productos y servicios. Ej. Amazon y su gran variedad de productos.
- **La estrategia del “cebo y el anzuelo”:** Consiste en darle a los clientes una parte del producto o servicio gratis o a un muy bajo precio y la otra parte la cual podría ser su complemento a un precio medio alto. Ej. Compañías de celular que dan de regalo sus teléfonos móviles a cambio de suscribirse en planes costosos o algunas impresoras que son muy económicas pero los cartuchos de tinta son muy costosos,
- **El modelo “freemium”:** Se ofrecen productos o servicios de manera completamente gratuita y posteriormente se ofrece una versión mejorada, más completa o novedosa del mismo producto o servicio a un precio determinado. Ej. Es el caso de algunos videojuegos donde se debe pagar por comprar vidas u obtener beneficios extras, otro ejemplo útil resulta ser los videos tutoriales gratuitos para aprender a tocar algún instrumento musical, los cuales por su didáctica y sencillez resultan ser muy prácticos, pero si quieres aprender técnicas específicas y algo de teoría musical de excelente calidad, debes comprar el curso completo. Para que este modelo sea realmente exitoso, el producto o servicio que se ofrece de manera gratuita debe ser lo suficientemente bueno y transmitir parte de la propuesta de valor, de tal manera que el cliente esté dispuesto a pagar por ello.

Preguntas clave que te ayudaran a definir tus fuentes de ingresos:

- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?
- ¿Cómo contribuye cada fuente a los ingresos totales? (ej. Capturando más clientes, generando más ventas, facilitando a los clientes el pago etc.)
- ¿Cuáles serán los criterios que se van a aplicar a la hora de fijar los precios? Ej. costes, precios de la competencia, calidad de mi producto o servicio, innovación, experiencia etc.
- ¿Cuánto voy a cobrar por mi producto o servicio?
- ¿Qué margen se obtendrá?
- ¿Cuánto están dispuestos los clientes a pagar por nuestra solución?
- ¿De qué segmento de clientes proviene la mayor parte de ingresos?
- ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo prefieren pagar?
- Forma de cobro: establecer el modo y el plazo de cobro a clientes.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- ✓ Lectura recomendada: 90 Formas de ganar dinero, disponible en el blog de Javier Mejías.
- ✓ Flujo de efectivo

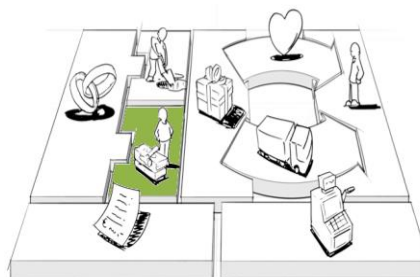
ACTIVIDADES:

- Modelo de ingresos. Caso NEQUI/ Bancolombia

SEXTO MODULO – RECURSOS CLAVE

Los activos más importantes que harán funcionar el modelo de negocio...

Son aquellos recursos que sirven como apoyo a la empresa para garantizar su actividad económica y en consecuencia, su propuesta de valor. Este módulo se relaciona directamente con las actividades clave, pues dichos recursos se transformarán a través de las actividades en propuestas de valor para la empresa.



53

Es clave determinar el tipo y la cantidad e intensidad de los recursos, los cuales pueden ser de tipo:

- **Económico:** Financiación de compras (bancos o socios), pagos en plazos a los proveedores, flujo de efectivo, contar con garantías.
- **Humano:** Equipo de trabajo que sabe hacer muy bien las cosas de la empresa y le aporta mucho valor.
- **Intelectual:** Propiedad intelectual (Derechos de autor: derechos morales y patrimoniales; y Propiedad industrial: Marcas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad), bases de datos.
- **Físico/Materiales:** Los activos físicos como planta de producción, vehículos, edificios, maquinaria, puntos de venta, software.

Preguntas clave que te ayudaran a identificar los recursos clave:

- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cómo obtenemos esos recursos clave?
- ¿Cuándo los necesitamos?
- ¿Cuáles son los recursos que requieren los canales de distribución utilizados?
- ¿Cuáles son los recursos más importante y costosos en tu modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave se requieren nuestras fuentes de ingresos?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- Análisis de la cadena de valor

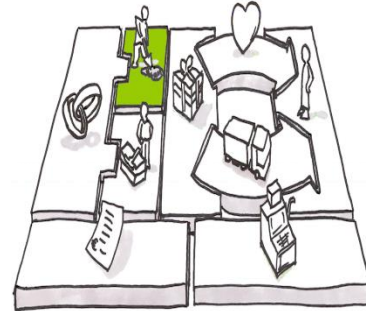
ACTIVIDADES:

- Recursos clave. Caso NEQUI/ Bancolombia

SEPTIMO MODULO – ACTIVIDADES CLAVE

La función primordial de la empresa...

El modelo de negocio es un completo engranaje que requiere poner en marcha una serie de actividades clave para su correcto funcionamiento. Éstas constituyen las acciones más importantes que se deben emprender para entregar a los clientes nuestra propuesta de valor a través de una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.



55

Es trascendental determinar qué actividades son clave y cuáles no lo son, sin embargo, lo más importante de todo es definir con precisión a qué se va a dedicar el negocio ¿Cuál es su actividad principal?, ya que esto nos permitirá determinar qué actividades podemos subcontratar o dejar de realizar y cuales definitivamente no podrían dejar de llevarse a cabo porque el modelo de negocio perdería su razón de ser. Por ejemplo, para un banco la actividad clave será la captación y colocación de dinero pero podrá subcontratar los servicios de vigilancia y aseo. La de una ensambladora de carros será la gestión de la cadena de suministros y podrá subcontratar las actividades de transporte o atención al cliente y, la de una empresa publicitaria será la contratación de diseñadores así que podrá subcontratar los servicios contables que requiera para gestionar su contabilidad.

Se trata de identificar las **actividades sin las que el modelo de negocio no podría funcionar**, por ello son claves.

Estas actividades se clasifican en tres categorías (Osterwalder y Pigneur, 2010):

- **Producción:** Relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con calidad superior. Ej. Para una empresa dedicada a la confección y venta de ropa como NAF NAF o Studio F, una de sus actividades clave será diseñar por lo menos, dos colecciones al año.

- **Resolución de problemas:** Implica buscar soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Generalmente las empresas que ofertan servicios de consultoría en su modelo de negocio tendrán como actividades clave la formación continua y la gestión de la información. Ej. En un bufete de abogados que atiende asuntos comerciales y tributarios requerirá como actividad clave mantener a su equipo de trabajo actualizado en normas empresariales (Derecho laboral, tributario y comercial).
- **Plataforma/Red:** Los modelos de negocio donde su recurso clave es una plataforma, tendrá actividades clave relacionadas con la misma. Ej. Linio es un minorista de comercio electrónico (tienda en línea) el cual vende productos y servicios a través de su plataforma web. Este modelo de negocio requerirá por ejemplo algunas actividades clave como: mantener actualizada la página, gestionar ofertas, coordinar su red de distribución, invertir en la seguridad de las transacciones y pagos, gestionar el reconocimiento de la marca.

Preguntas clave que te ayudarán determinar las actividades clave:

- ¿Cuál va a ser la actividad principal de la empresa?
- ¿Qué actividades clave que no requieran subcontratación son necesarias para que mi modelo de negocio empiece generar ingresos?
- ¿Qué soluciones o actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades requieren las relaciones con los clientes?
- ¿Qué actividades clave se necesita en los canales de distribución y las fuentes de ingreso?
- ¿De qué manera se llevaran a cabo?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- Análisis de la cadena de valor

ACTIVIDADES:

- Actividades clave. Caso NEQUI/ Bancolombia

OCTAVO MODULO – ALIADOS CLAVE

Alianzas que contribuyen a mi modelo de negocio...

En la dinámica del comercio es beneficioso establecer alianzas que faciliten relaciones productivas, las cuales pueden complementar nuestras capacidades y contribuir a la optimización en el funcionamiento del modelo de negocio. Esto podría hacer que nuestra empresa funcione mejor, genere más ingresos y reduzca costes e incertidumbre.



57

Un aliado estratégico puede resultar ser por ejemplo, un profesional que tenga ciertas capacidades y habilidades concretas que el emprendedor no posea; un inversionista que pueda aportar recursos financieros y relaciones públicas beneficiosas; un proveedor que con sus productos o servicios permitan mejorar mi propuesta de valor y; en ciertas circunstancias, la competencia puede resultar ser un aliado cuando se requiere compartir información y proveedores o unirse para competir frente a uno de mayor tamaño.

Un aliado clave debe aportar recursos valiosos para el modelo de negocio, estos deben ser confiables y competitivos, y en determinado momento pueden llegar a salvar nuestro negocio, de ahí que debemos ser muy cuidadosos a la hora de escogerlos.

Preguntas clave que te ayudarán a determinar las alianzas estratégicas:

- ¿Quiénes son nuestros aliados estratégicos?
- ¿Quiénes son nuestros principales proveedores?
- ¿Qué recursos clave se necesitan para la adquisición de los aliados estratégicos?
- ¿Qué actividades clave realizan nuestros aliados estratégicos?
- ¿Qué competidores claves tienes y como te pueden ayudar?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- ✓ Networking. Construcción y gestión de redes de negocios.

ACTIVIDADES:

- Socios clave. Caso NEQUI/ Bancolombia

NOVENO MÓDULO – ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos para poner a andar mi modelo de negocio...

Este módulo puntualiza los costes que implican la ejecución o adopción de determinado del modelo de negocio. El descubrimiento del segmento de mercado, la creación y entrega de la propuesta de valor, las relaciones que se construyan con el cliente y las fuentes de ingreso que se establezcan suponen unos costos, los cuales podrán calcularse con mayor facilidad una vez se hayan definido los recursos, las actividades y los aliados clave.



59

Tendremos que identificar, por lo menos, los costos más altos para la puesta en marcha del modelo de negocios (teniendo en cuenta que algunos modelos resultan más costosos que otros), de tal manera que obtengamos un lienzo definido a partir del cual podremos tomar decisiones como pivotar en busca de un modelo de negocio más rentable o definitivamente desecharlo.

Preguntas clave que van a ayudarte a definir los costos:

- ¿Cuáles son los costos fijos y variables más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?
- ¿Qué gastos menos importantes puedes reducir?

CAJA DE HERRAMIENTAS:

- Costeo ABC

ACTIVIDADES:

- Estructura de costes. Caso NEQUI/ Bancolombia

Esta primera versión del lienzo te va a ayudar a aterrizar la idea de negocio. A medida que el modelo interactúe con el mercado, irá tomando diversos matices.

60

Es momento de priorizar acciones

Recuerda que el CANVAS puede ser tu punto de partida para elaborar el plan de negocio, el cual constituye un documento oportuno para establecer las estrategias necesarias en tu empresa...





SEGUNDA FASE - COMPRENSIÓN

En ésta fase se investigan y analizan los elementos¹¹ necesarios para el diseño del modelo de negocio, su objetivo es profundizar en la comprensión del contexto en que se aplicará dicho modelo. En este punto, cobra vital importancia la compenetración del equipo de trabajo para revisar toda información referente a los clientes, la tecnología y sobre todo, el entorno. Resultará útil entrevistar a expertos, estudiar a los clientes potenciales e identificar los problemas y necesidades; esto puede suponer ajustes al lienzo (Business Model Canvas), de tal forma que podamos reforzar, pivotar o si es el caso, desechar el modelo de negocio. Claro, también podrían surgir muchos más modelos en esta fase.

Los cambios que se producen como con secuencia del dinamismo del entorno, le exigirán al emprendedor estar revisando constantemente su modelo de negocio, esto le permitirá adaptarlo a las fuerzas externas con mayor efectividad, sin embargo todo aquello que se aprenda del entorno no debería predisponer el modelo, por el contrario, deberá influir en el diseño del mismo, de tal manera que podamos tomar las decisiones que sean cimentadas en los datos obtenidos.

¹¹ Esta fase contiene los “Patrones” de modelos de negocio que no son otra cosa que la descripción de algunas similitudes en el comportamiento y las características entre modelos de negocios.

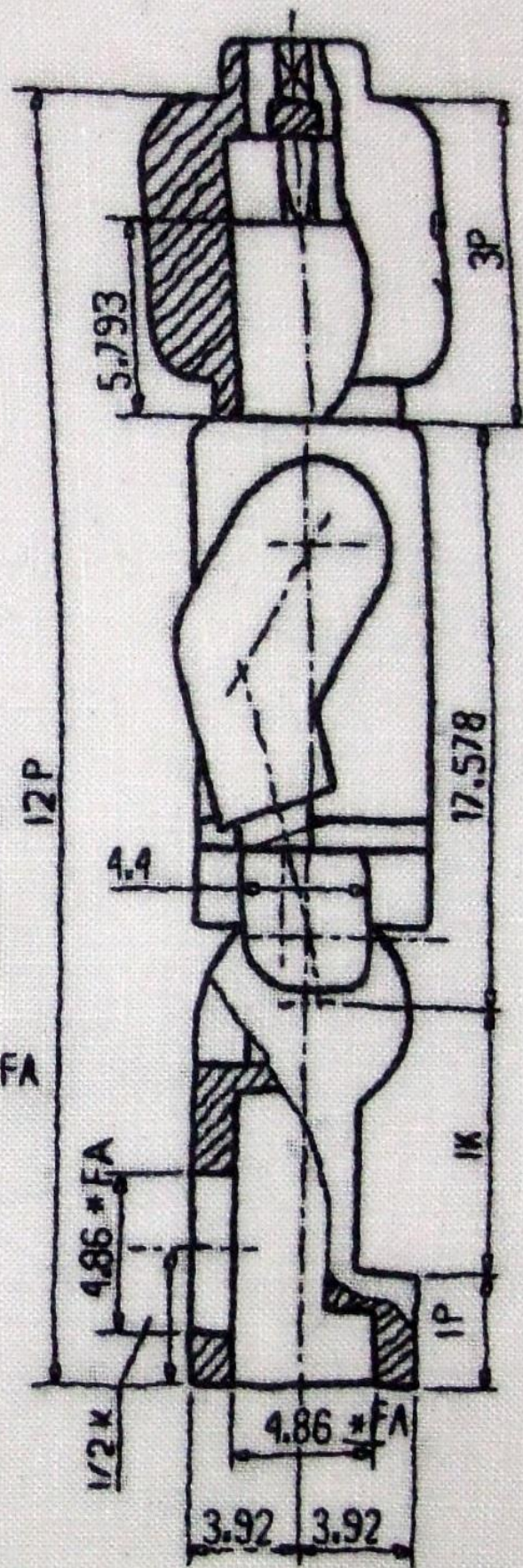
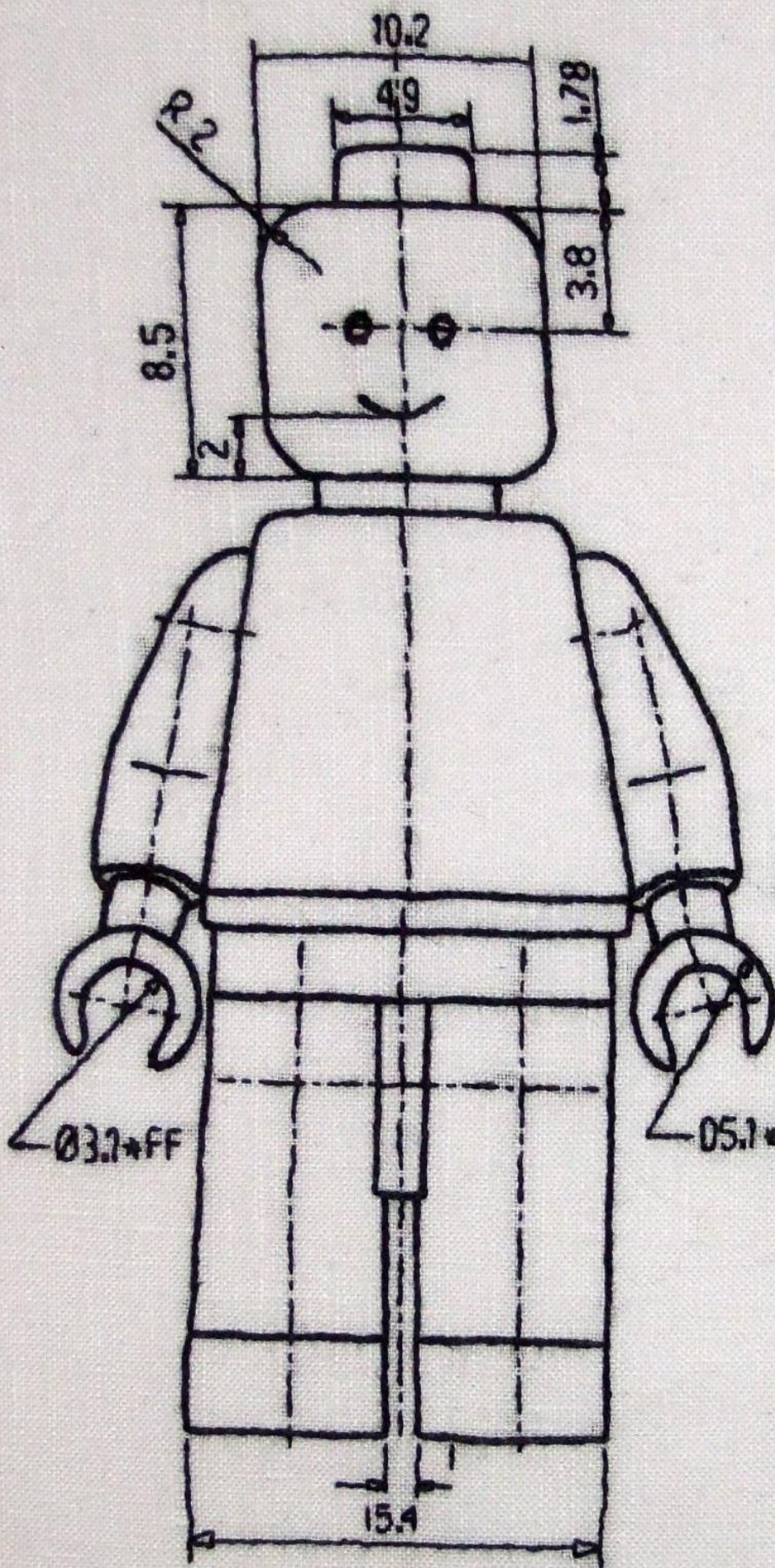
La aplicación de la herramienta propuesta, permite extraer un conocimiento más agudo de las fuerzas del mercado (análisis del mercado), fuerzas de la industria (análisis competitivo), tendencias clave (previsión) y fuerzas macroeconómicas (macroeconomía) de tal forma que podamos ajustar el modelo haciéndolo más fuerte y competitivo. Para ello es necesario formular algunas hipótesis sobre el futuro que nos ayuden a diseñar una serie de modelos de negocio “posibles” y prototipos viables.

No hay unos parámetros establecidos para proyectar ese futuro, sin embargo sigue tus propios criterios (nivel de riesgo aceptable, potencial de crecimiento esperado, etc.) para elegir la opción más adecuada¹². (Orterwalder y Pigneur 2010: 210)

CAJA DE HERRAMIENTAS / ACTIVIDAD:

- Lienzo de modelos de Negocio (Business Model Canvas)
- Análisis del entorno: Fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.

¹² Para el diseño de modelos de negocio basados en escenarios futuros, recomendamos la “Técnica de escenarios” del mencionado libro.



TERCERA FASE - DISEÑO

El objetivo de esta fase es adaptar y modificar el modelo de negocio según las respuestas de los segmentos de clientes. De esta manera, convertiremos la información y las ideas de la fase de comprensión en **prototipos** (más lienzo de modelo de negocio resultado de la aplicación de las fases anteriores) de modelo de negocio que se pueden explorar y testear en el mercado.

En la fase anterior se propuso un análisis exhaustivo del entorno, lo que posiblemente provocó un ajuste en el lienzo o el planteamiento de más modelos. Convertiremos las ideas de la fase anterior en el diseño de un (unos) prototipo (s) de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar, lo que nos permitirá obtener retroalimentación (feedback) rápidamente. Finalmente, será necesario seleccionar el modelo de negocio (estructurado en el lienzo de modelos de negocio) que mejor cumpla las expectativas para aplicarlo en la fase siguiente. En esta fase es importante adoptar una **actitud de diseño** orientada al análisis, se recomienda crear una historia con cada uno de los modelos de negocio potenciales y pedir retroalimentación antes de contarla a externos o posibles clientes, esto permitirá poner el modelo a prueba.

CAJA DE HERRAMIENTAS / ACTIVIDAD:

- ✓ Lienzo de modelos de negocio (Business Model Canvas)
- ✓ Perspectiva del modelo de negocio sobre la estrategia del océano azul.
- ✓ Diseño de pensamiento (Design Thinking)



CUARTA FASE - APLICACIÓN

Una vez tengamos el diseño final del modelo (lienzo de modelos de negocio que más se ajuste), será necesario ponerlo a funcionar en el mercado para probarlo. El objetivo de esta fase entonces, es la aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio seleccionado (Lienzo de modelos de negocio seleccionado en la etapa anterior). Debes establecer los proyectos relacionados, definir los objetivos, instituir la estructura legal, preparar un presupuesto y una planeación pormenorizada, lo cual resultará un insumo verdaderamente útil a la hora de redactar el plan de negocios.

Esta fase cobra vital importancia en el momento de gestionar los puntos de incertidumbre, es decir, compara los riesgos e ingresos con los resultados reales. Si no quieres que tu negocio fracase, debes estar preparado y desarrollar mecanismos que permitan adaptar el modelo de negocio rápidamente de acuerdo a la dinámica del mercado.

CAJA DE HERRAMIENTAS / ACTIVIDAD:

- ✓ Lienzo de modelos de negocio (Business Model Canvas)
- ✓ Gestión de varios modelos de negocio.



TED

QUINTA FASE - GESTIÓN

El objetivo de esta fase es adaptar y modificar el modelo de negocio según la reacción del mercado. Debe estructurarse el sistema de gestión de tal forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente. Esta fase incluye la evaluación continua del modelo de negocio y el entorno con el fin de discernir el impacto que podrían tener los factores externos a largo plazo. Será de mucha ayuda gestionar un portafolio de modelos de negocio, facilitará una respuesta proactiva a la evolución del mercado.

70

CAJA DE HERRAMIENTAS / ACTIVIDAD:

- ✓ Lienzo de Modelos de Negocio
- ✓ Evaluación del modelo de negocio.

REFERENCIAS CITADAS.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Junta de Extremadura. (s.f.).Guía didáctica Modelo Canvas. Disponible en: http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf



Title: Design A Better Business masterclass @ Zoku Amsterdam, October 2017 by Sebastiaan ter Burg
Original image URL: <https://www.flickr.com/photos/ter-burg/37026473184/>

DESIGN THINKING

UNA METODOLOGÍA POTENTE DE INNOVACIÓN...

Tim Brown, actual CEO de la consultora IDEO la cual fue la precursora de esta metodología, sostiene que el Design Thinking "es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como una gran oportunidad para el mercado"(Dinngo: 1). En otras palabras, es una forma de crear productos y servicios que tiendan a satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa en el proceso de creación. Como su nombre lo indica, se centra en el proceso de diseño, dejando en segundo plano el producto final, integrando los enfoques multidisciplinarios de los integrantes de los equipos que para ello se puedan conformar. Ayuda a reducir los riesgos ligados al desarrollo de nuevos proyectos.

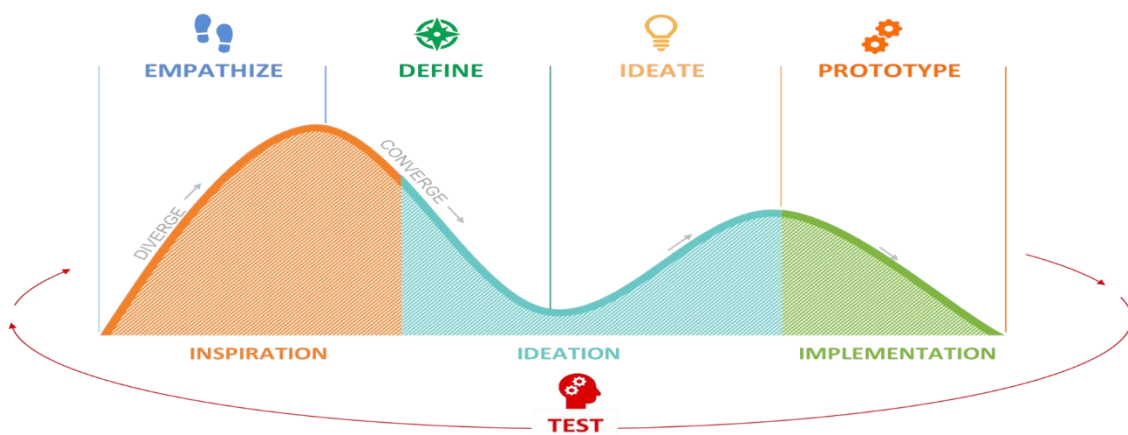
Esta metodología sirve también para resolver problemas de una manera creativa e innovadora. Esta metodología resulta ser muy útil a la hora de generar ideas innovadoras y desarrollar la creatividad, porque centra su efectividad en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios, facilitando el desarrollo de productos y servicios, la definición de modelos de negocio o la mejora de procesos. Esta metodología permite avanzar y testear rápidamente sus hipótesis creando una cultura innovadora tanto en las empresas como en el aula.



Esquema 12. Design thinking
Fuente: Dinngo (2)

El proceso de Design Thinking:

El proceso está compuesto por cinco etapas, esta serie de etapas se puede volver de forma iterativa y ejecutarse en paralelo, pero debes pasar por cada etapa al menos una vez. Dependiendo de la retroalimentación que nos proporcione el usuario decidiremos a qué fase debemos volver.



Fuente: Think lab & Human Centered Design
Esquema 13. Proceso de Design thinking

1. **Empatiza:** Como hemos venido enfatizando, en el proceso emprendedor es indispensable aprender a conocer el cliente y su entorno y a simpatizar con él. Esto se logra una vez hayamos definido el segmento de mercado al que vamos a dirigirnos, de ahí que aprenderemos e investigaremos sobre sus problemas, motivaciones y necesidades. Aunque esta fase puede tardar algún tiempo, su objetivo es que podamos ponernos en los zapatos de los usuarios de tal manera que podamos concebir soluciones a tono con sus realidades.
2. **Define:** En la fase anterior, habremos recopilado una cantidad generosa de información, por lo tanto, esta etapa tiene como objetivo decantar dicha información, concretando aquella que realmente aporta valor lo cual nos va a permitir alcanzar nuevas perspectivas. En esta etapa vamos a identificar problemas cuyas soluciones serán cruciales para la obtención de un resultado innovador.
3. **Idea:** Una vez hemos empatizado con nuestros clientes, el paso a seguir es idear soluciones. El objetivo de ésta fase es generar una diversidad de opciones para evitar quedarnos con la primera idea que se nos vino a la mente. Es clave no castigar ni perjudicar ninguna idea, a veces las ideas más descabelladas son aquellas que dan las pautas para aportar soluciones visionarias e innovadoras.
4. **Prototipa:** No basta con las ideas que tenga en mente, ni los diseños que hayas hecho del modelo de negocio o el producto mínimo viable, será necesario prototiparlo lo cual nos permite testear, formular, iterar y aprender. Esto va a permitirnos aprender rápido de tal forma que podamos evolucionar o pivotar en nuestros diseños hasta acertar en lo realmente desea el mercado de manera ágil, minimizando riesgos y recursos. La construcción de prototipos permite hacer las ideas palpables y visualizar posibles soluciones de tal manera que podamos determinar qué elementos debemos ajustar antes de obtener el resultado final. En esta etapa, el prototipo nos permite convertir en realidad las ideas que tenemos visualizando las posibles soluciones, de tal manera que podamos mejorar o clarificar el PMV.
5. **Testea:** Esta fase tiene como objetivo probar o mejor dicho testear nuestros prototipos con los clientes o usuarios involucrados en la solución que estamos desarrollando. Esta fase nos va a permitir identificar fallas o carencias que nos den una luz a la hora de implementar una mejora de tal manera que evolucionemos hasta convertirla en la solución deseada.

Recuerda que estas etapas no son lineales, descubrirás que cada una podrá ser un nuevo punto de partida de acuerdo a la retroalimentación que recibas de los usuarios.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Aportaremos algunas Técnicas/herramientas que te permitirán reforzar o profundizar en cada una de las fases. Las podrás encontrar también en:

<http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

REFERENCIAS CITADAS:

Dinngo. (s.f.). Design Thinking en español. España. Disponible en:
<http://www.designthinking.es/home/index.php>



CAJA DE HERRAMIENTAS



Es una técnica creada por el Estadounidense Alex Faickney Osborn en 1938.

79

El objetivo del **BRAINSTORMING** es la interacción entre los integrantes de un grupo en un entorno relajado, lo cual propicia la creatividad y genera ideas que tal vez estando solos no se nos ocurrirían. También busca que las ideas construidas de forma grupal se nutran con los aportes de los demás integrantes.



REGLAS PARA LA PRÁCTICA DE UNA SESIÓN DE BRAINSTORMING¹³:

1. **Dale forma al enfoque:** Comienza con una declaración del problema bien definida. Normalmente el punto de partida es una necesidad del usuario o cliente.
2. **Escribe normas divertidas:** Tom Kelley fundador de la consultora IDEO¹⁴, propone las siguientes normas que como mínimo se deben establecer en la sesión:
 - **Aplaza el juicio:** No juzgues ni estigmatices ninguna idea durante la sesión, al finalizar habrá tiempo para analizar, reconsiderar o rechazar algunas ideas.
 - **Una conversación a la vez:** Deberá nombrarse un moderador que mantenga el orden en la sesión, puede suceder que todos quieran hablar al mismo tiempo, que nadie quiera hablar o que surjan conversaciones paralelas.
 - **Ve por cantidad:** Fíjate el mayor número de ideas posibles a alcanzar durante la sesión.
 - **Sé visual:** En lo posible, utiliza post-it para dinamizar la sesión.
 - **Fomenta ideas salvajes:** Trata de promover ideas descabelladas o extrañas.
3. **Numera tus ideas:** Puede parecer un hecho contradictorio el sugerir trabajar en un ambiente relajado y a la vez, por ejemplo, fijarse proponer como mínimo 50 ideas, sin embargo esto va a ayudar a fomentar la generación de más ideas. Uno de los objetivos entonces, debe ser tener una gran cantidad de ideas y revisar las ya propuestas con el objetivo de mejorar las nuevas mezclándolas con las existentes.

¹³ Adaptación de una entrevista con Tom Kelley, de IDEO, en la revista *Fast Company*. "Seven Secrets to good Brainstorming" ["Siete secretos para una buena sesión de Brainstorming"].

¹⁴ IDEO es una Empresa radicada en Silicon Valley, es la más importante a nivel mundial en el campo del diseño.

4. **Construye y salta:** Normalmente las sesiones de Brainstorming suelen comenzar poco a poco, después van muy rápido y llega un momento en el que se estabilizan. Por esta razón, los moderadores al inicio de la sesión deben fomentar la conversación y cuando ya faltan energías, tratar de devolvérselas al grupo.
5. **Haz que el espacio recuerde:** Las ideas deben ser escritas en superficies donde todos los participantes las puedan ver. Una buena forma de escribirlas es en post-it que se puedan colocar sobre las paredes, el tablero o mover de un lugar a otro para reagruparlas.
6. **Prepara las sesiones - Estira tus músculos mentales:** Las sesiones requieren de preparación. Esta preparación puede ser introduciéndose en el universo en el que se va a trabajar, leyendo, acudiendo a conferencias, hablando con los consumidores o haciendo trabajo de campo (acudir a tiendas o lugares relacionados con la idea o el producto).
7. **Sé físico:** Tener objetos que se relacionen con la idea, como objetos de otros competidores u objetos que no tengan nada que ver con nuestro producto pero que sean grandes ideas en otros campos.



PASOS PARA DESARROLLAR UNA SESIÓN DE BRAINSTORMING:

1. **Elegir un secretario:** Será quien tome nota en post-it o en hojas de papel, de las ideas que van surgiendo y las vaya agrupando en el tablero o en una pared de tal manera que se hagan más visibles.
2. **Elegir un moderador:** Puede ser un participante del grupo y fungir como secretario a la vez, su función será mantener el orden de la sesión, eso sí, sin coaccionar la intervención de los participantes.
3. **Limitar la sesión:** Establece el tiempo que va a durar el Brainstorming para que la sesión no termine siendo infructuosa.

Finalmente, aunque algunas personas duden de la efectividad de la técnica porque consideran que se producen más ideas de manera individual que de manera grupal, la finalidad como ya se ha dicho, es la interrelación de los integrantes del grupo y el fortalecimiento del trabajo en equipo en pro de la consecución de ideas. Invitamos a realizar la sesión y a su vez, impulsar la búsqueda individual de alternativas a los diversos problemas o desafíos.



ESCRITURA MENTAL (BRAINWRITING)

Este método diseñado en 1968 por Bernd Rohrbach, permite en palabras de Huber Luki y Veldman Gerrit, creadores del libro Manual Thinking, generar un gran número de ideas en un corto espacio de tiempo.

Estos dos expertos en desarrollo de productos, sostienen que a diferencia de los métodos de creatividad que se llevan a cabo de manera hablada, con el Brainwriting conseguimos que todo el equipo trabaje a la vez. Además, el equipo se acostumbra a construir a partir de las ideas de los compañeros, ayuda a limar egos y a comprometer al equipo con una causa común. (Redacción Emprendedores 2017)

83



Fotografía: Lápices de colores

Fuente: Janoon028 disponible en www.freepick.es

¿Cómo funciona?¹⁵ Esta técnica, originalmente conocida como 6-3-5, consiste en reunir a **seis** personas (supervisadas por un moderador) y conseguir que propongan **tres** ideas escritas en una hoja de trabajo, en un tiempo límite de **cinco** minutos. El resultado después de 6 rondas es 108 ideas generadas en 30 minutos durante el cual los participantes intercambian sus hojas de trabajo y las pasan al miembro del equipo sentado a su derecha. En esta técnica no importa tanto la calidad de las ideas, sino la cantidad.

¹⁵ Aunque la técnica es mucho más estricta es su desarrollo, la idea es que la uses de una manera simple de tal manera que puedas obtener una buena cantidad de ideas de negocio que posteriormente deberán ser evaluadas y descartadas

TÉCNICA DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

“Generalmente, los únicos que están satisfechos con su capacidad de pensamiento son aquellos pobres pensadores que creen que el objetivo de pensar es probar que tienen la razón, para su propia satisfacción”

-Edward de Bono-

Los seis sombreros para pensar es una técnica muy conocida en el mundo de la creatividad y el management; creada en 1985 por el psicólogo Maltés y profesor de la Universidad de Oxford Edward de Bono, ha sido desarrollada en un libro de su autoría que lleva el mismo nombre de la técnica. Se utiliza como una herramienta de comunicación para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde diversas perspectivas, lo cual constituye un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar también el pensamiento lateral.

84



Cada sombrero representa una manera diferente de pensar más que una etiqueta para ello. En conclusión cada color de sombrero simboliza las seis direcciones de pensamiento que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema, es decir que los sombreros se utilizan de manera proactiva y no reactiva. Esta técnica proporciona una serie de beneficios, entre ellos:

- ✓ Fomenta el pensamiento paralelo.
- ✓ Fomenta el pensamiento en toda su amplitud.
- ✓ Separa el ego del desempeño.

¿En qué consiste la técnica?

Hay seis sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo en cuenta siempre que lo más esencial es la acción de ponerse y quitarse el sombrero. Cuando la técnica sea utilizada en grupo, los participantes deben utilizar al tiempo el mismo color de sombrero. Esta técnica puede ser utilizada individualmente o en grupo y el orden de colocación de los sombreros puede ser diferente al expuesto.

Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

EL SOMBRERO BLANCO: Nos enseña a ver las cosas desde un punto de vista objetivo, neutro y limitante de sesgos.

El estilo de pensamiento que aplicaremos se basará en el análisis de los datos y en el contraste de la información proporcionada sin emitir juicios de valor subjetivos.

Éste enfoque incita a no involucrarnos emocionalmente a la hora de tomar una decisión y alejarnos, lo que nos permite hacerlo de manera más nítida, sin distorsiones emocionales. Es como un computador: no tiene emociones y cuando lo utilizamos, esperamos que nos arroje hechos y cifras, no que discuta con nosotros. Tomar distancia es importante para adoptar una decisión, así que con este sombrero nos alejaríamos lo necesario para alcanzar un punto de vista objetivo.

- ✓ El sombrero blanco busca hechos concretos.
- ✓ No interpreta ni da opiniones.
- ✓ Se mantiene neutro.
- ✓ Toma distancia.

SOMBRERO NEGRO: Nos ayuda a ser críticos y a ver la parte negativa de las cosas para ser más realistas.

“Lo importante de una bicicleta (o del pensamiento creativo) es moverse; el freno (o pensamiento negativo) es solo un mecanismo de seguridad” Edward de Bono.

Representa lo lógico - negativo y nos enseña a comprender por qué ciertas cosas pueden salir mal, no funcionar o no acontecer de la forma que nosotros pensamos o esperamos.

En ocasiones, es necesario ser conscientes de los hechos adversos o complejos, esos muros sin salida que hay que escalar para hallar salidas más válidas.

Este tipo de pensamiento también se nutre de nuestras experiencias pasadas, aquellas que nos enseñan de los errores, esa que nos recomienda intentar nuevas cosas antes de caer en las mismas trampas de nuevo.

SOMBRERO VERDE: Exige originalidad, creatividad, nos impulsa a traspasar fronteras y a hacer posible lo que parece muchas veces imposible.

Este es el sombrero que contiene el **pensamiento lateral**, ese que nos invita a ser provocativos y no tan conservadores, a usar el movimiento novedoso antes que el juicio restrictivo. Este tipo de pensamiento sugiere que no es bueno sentirse satisfecho rápidamente, invitando a buscar más rutas, más alternativas y generar más propuestas. Es importante en este sombrero librarnos de juicios y condicionamientos externos e internos y dejar que fluya la imaginación.

SOMBRERO ROJO: Este sombrero es pasional y emotivo y siente la vida desde el corazón y el universo emocional.

Mientras que el sombrero blanco nos permitía hacer uso de la lógica más neutra, cuidada y objetiva, el rojo nos lanzara al vacío para abrazarnos a ese mundo habitado por las subjetividades más palpitantes y libres a la vez.

Al ponernos este sombrero tendremos la oportunidad de decir en voz alta qué nos apasiona, qué nos inquieta o qué dice nuestra intuición respecto a la información que tenemos. También nos permitirá entender las emociones de los demás y las necesidades ajenas.

SOMBRERO AMARILLO: Nos enseña a aplicar un enfoque de pensamiento lógico-positivo.

Mientras el sombrero negro nos ofrecía ese enfoque lógico-negativo, tan útil cuando la situación exige que seamos realistas; con el sombrero amarillo podemos ver las posibilidades donde otros ven puertas cerradas, claro está, siempre siendo realistas; nos da un enfoque más optimista sobre la realidad y nos anima a ver nuestros retos.

Con este sombrero desarrollamos un enfoque constructivo y optimista, sin embargo ese positivismo estará caracterizado en todo momento por la lógica, en caso de no mantener esa línea y dejarnos llevar por la fantasía o esa pasión a veces irracional estaremos usando el sombrero rojo y no el amarillo.

SOMBRERO AZUL: Representa el pensamiento estructurado, el que se centra y nos brinda una guía en cada paso, señalando alternativas, proponiendo nuevas estrategias y manteniendo el control en cada secuencia para que no nos vayamos por las ramas o nos quedemos estancados.

El color azul lo abarca todo, siempre está presente y domina cada rincón. A su vez transmite tranquilidad, equilibrio y también autocontrol. Así, dentro de la técnica de los seis sombreros para pensar éste es el que tiene el control, de ahí a que en esta dinámica se use dos veces: al principio y al final. Al principio para decidir qué sombreros vamos a ponernos, qué orden debemos seguir y al final, para tomar una decisión.

¿Cómo se aplica la técnica de los seis sombreros para pensar?

1. Precisar el problema a resolver (por ejemplo, encontrar o definir una idea de negocio) y otorgar el sombrero azul a aquella persona que va a organizar la dinámica. A partir de ahí, hay dos variantes que puede tomar el sombrero azul:
 - a) Repartir los otros cinco sombreros a los presentes y empezar a pedir su opinión desde el color de su sombrero, haciendo las seis rondas correspondientes de tal manera que todos los participantes pasen por todos los colores; o la segunda y más recomendada:
 - b) Otorgar el mismo sombrero a todos los participantes para que piensen a la vez desde el mismo punto de vista, lo que implicaría que se tengan seis sombreros de cada color.
2. El tiempo de uso de cada rol debe ser reducido, un minuto aproximadamente por participante para que se genere un efecto Brainstorming y se produzcan muchas opiniones en poco tiempo. Una vez los roles dan su opinión el sombrero azul tiene potestad para cambiarlos incluyendo su propio sombrero, sin olvidarse que lleva el orden y la moderación de la sesión. Es recomendable tomar nota de las opiniones o anotarlas en Post – it que pueden ser pegados en la pared o el tablero, de esta manera la sesión será más visual.
3. La sesión finalizará cuando se termine el tiempo asignado o cuando las opiniones lleguen a un estado de saturación.

Para concluir, gracias a esta técnica aplicamos los estilos de pensamiento necesarios para valorar los problemas o los hechos que nos rodean desde todas las perspectivas y enfoques posibles. Las respuestas que emitamos después, no solo serán más acertadas sino que serán mucho más creativas y originales. (Redacción Emprendedores 2017)

EL MÉTODO WALT DISNEY

Walt Disney creó un método consistente en tres pasos para desarrollar los procesos creativos de sus equipos. Basado en un planteamiento sencillo, el Método Walt Disney propone tres aspectos: soñador, realista y crítico. La clave es el aislamiento de cada uno de los pasos, es decir, las ideas que pasan con éxito las tres fases se desarrollan para crear un producto final.

En definitiva, lo que propone esta metodología al separar los tres aspectos es que no haya condicionamiento entre dichos enfoques. Al trabajar los pasos por separado se pretende evitar que los sueños sean interferidos por la realidad y por la crítica.

88



En cada proyecto, en cada película, en cada reunión que hacían se aplicaban estas tres fases y aún hoy en día siguen utilizando este método (¿Quizás sea la clave de su éxito?). Todas las fases son de vital importancia y no pueden existir unas sin las otras. Para entender este método es necesario saber que cuando juntas a un soñador con un crítico o con un realista, su voz se irá apagando a medida que los argumentos en contra se van sucediendo. Los “pero”, “y si”, las críticas sobre ideas recién concebidas son tan perjudiciales que en realidad estamos viciando el proceso creativo puro.

1. Fase de los sueños ¿A dónde podemos ir?: El soñador es el que deja volar su creatividad e imaginación sin límites. Es el momento de no cuestionarse nada y "tirar para adelante". De preguntarse el "¿y por qué no?". Se trata de proponer sin ataduras, sin defenderse de la crítica posible, sin forzar una idea a que sea realizable, realista en pocas palabras. Imagina, inventa, sueña... deja volar tu imaginación hasta los rincones más inhóspitos, aunque parezca imposible. En la fase de los sueños se plantean los objetivos, siempre positivos. Imágenes, textos... todo lo que sea útil para plasmar las ideas sin límites. Puedes preguntarte ¿qué quiero?, ¿Qué solución se me ocurre para conseguir lo que quiero? ¿Cómo me imagino que es esa solución?, ¿cuáles son los beneficios de aplicar esa solución?
2. Fase realista ¿Cómo podemos llegar ahí?: El realista es el que recibe el producto de la fantasía del soñador y consigue poner los pies en la tierra. Se trata de conseguir comprender cómo hacerlo, no de cuestionarse los principios. Buscar cómo hacer aquello que antes nos preguntábamos con un "¿y por qué no?". Es hora de analizar las ideas y objetivos que han surgido en la fase de los sueños y plantearnos preguntas como estas: ¿Se puede hacer?, ¿Qué pasos hay que seguir?, ¿Con qué recursos contamos para ello?, ¿Cómo?, ¿cuánto tiempo me va a tomar materializar esta idea?, ¿cómo debo evaluar el éxito o fracaso de estas ideas? El objetivo es hacer de la idea un propósito real.
3. Fase crítica ¿Se puede llegar?: El crítico será quien torpedee todo lo desarrollado anteriormente, buscando debilidades, desmontando argumentos y tratando de exprimir las ideas. Haciendo un análisis de la idea tras la fase realista nos planteamos ¿Falta algo?, ¿Se puede llegar?, ¿Es suficientemente buena?, ¿Se puede hacer a tiempo?, ¿Qué fallas pueden tener las ideas que se me han ocurrido?, ¿qué me frena para materializar las ideas?, ¿qué debilidades tiene mi idea? Esta fase nos permite evaluar el plan y ver posibles problemas. No es fácil ser crítico sin ser destructivo, hay que saber encontrar un equilibrio entre lo positivo y lo negativo.

Evidentemente, este tipo de métodos en fases podemos aplicarlo como queramos: desde implementarlo en nuestra propia mente, pasando por establecer habitaciones físicamente separadas para cada equipo de colaboradores, o como pensemos que es mejor. Se trata más del fondo que de la forma, de cómo organizar un proceso creativo sin estrangularlo antes de tiempo y canalizándolo hacia lo que todos deseamos: tener una buena idea, bien pensada, con la que podamos trabajar. (Redacción Emprendedores 2017)

PERFIL DEL CLIENTE¹⁶

El perfil del (segmento del) cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio. Lo divide en: trabajos, frustraciones y alegrías.

- **Trabajos:** Los trabajos del cliente describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral los clientes, tal y como lo expresan con sus propias palabras.
- **Frustraciones:** Describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.
- **Alegrías:** Describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

90



Ilustración: Perfil de cliente.

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015: 9)

Para profundizar sobre la herramienta, te invitamos a consultar las páginas 10 a 25 del libro "Diseñando la propuesta de valor", escrito por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith. Ahí encontraras mucho más detallado cada uno de los elementos que constituyen el perfil del cliente.

¹⁶ Herramienta extraída de: Osterwalder, Alexander, Pigneur, Bernarda y Smith. *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2015, pág. 9

MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE¹⁷



91

Ilustración: Mapa de Empatía.

Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. *Generación de Modelos de Negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016, pág. 130.

El mapa de empatía, es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, le permite al emprendedor entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente.

¹⁷ Herramienta tomada de: Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. *Generación de Modelos de Negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016. Pág. 131.

CÓMO UTILIZAR LA HERRAMIENTA DE EMPATÍA (CON EL CLIENTE)

En primer lugar, realiza una sesión de Brainstorming para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir tu modelo de negocio y segundo, elige tres candidatos prometedores. A continuación, selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil.

Asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc. Después, sigue el diagrama aquí propuesto y responde a las seis preguntas siguientes para esbozar un perfil en un tablero o una hoja de papel:

92

1. ¿QUÉ VE?: Describe qué ve el cliente en su entorno.

- ✓ ¿Qué aspecto tiene?
- ✓ ¿Qué lo rodea?
- ✓ ¿Quiénes son sus amigos?
- ✓ ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?
- ✓ ¿A qué problemas se enfrenta?

2. ¿QUÉ OYE?: Describe cómo afecta el entorno al cliente.

- ✓ ¿Qué dicen sus amigos? ¿su esposo (a) o novio (a)?
- ✓ ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?
- ✓ ¿Qué canales multimedia le influyen?

3. ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD?: Intenta averiguar que pasa en la mente del cliente.

- ✓ ¿Qué es lo más importante para el cliente? (aunque no lo diga explícitamente).
- ✓ Imagina sus emociones ¿Qué lo conmueve?
- ✓ ¿Qué le quita el sueño?
- ✓ Intenta describir sus sueños y aspiraciones

4. ¿QUÉ DICE Y HACE?: Imagina que diría o como se comportaría el cliente en público.

- ✓ ¿Cuál es su actitud?
- ✓ ¿Qué podría estar contando a los demás?
- ✓ Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

5. ¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?

- ✓ Cuáles son sus mayores frustraciones.
- ✓ ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ✓ ¿Qué riesgos teme asumir?

6. ¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?

- ✓ ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ✓ ¿Cómo mide el éxito y el fracaso?
- ✓ Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DE LA EMPRESA¹⁸

ANÁLISIS PESTEL

PESTEL Es una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado.

Las categorías que contempla dicho análisis son:

- **Factores Políticos:** Se refiere a aquellos factores relacionados con la intervención del Gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político; presupuestos generales del estado, regionales y locales; deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, subvenciones, etc.
- **Factores Económicos:** Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, tasa de inflación, balanza comercial, cambio monetario, PIB (producto interior bruto), IPC (índice de precios al consumidor), gasto de los hogares, salarios, etc.
- **Factores Socioculturales:** Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa. Es importante analizar los valores sociales, comportamientos y preferencias de una sociedad o su estilo de vida y cómo éstos van evolucionando. Podemos analizar factores como: idioma, religión, estilo de vida, nivel de educación, nivel de ingresos, distribución por edad, tasa de natalidad y envejecimiento, estructura familiar, tasa de paro, etc.
- **Factores Tecnológicos:** El entorno tecnológico es cada día más importante para las empresas modernas. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. Internet, por ejemplo, facilita a las empresas poder comparar fácilmente los precios actuales de un producto o servicio con el precio de los competidores, así como poder comercializar y promocionar sus productos por ejemplo, a través de las redes sociales. La tecnología aporta: mejoras en la productividad industrial, automatización, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios, poder investigar en otros mercados, etc.

¹⁸ Herramienta extraída de: ABC del emprendedor. Macro entorno: Análisis PESTEL. 2017. Recuperado de: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>

- **Factores Ecológicos:** La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y los ecosistemas, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia. Hay que consultar qué leyes o movimientos medioambientales afectan directa o indirectamente a nuestro sector ya que en algunos casos el peso será mayor que en otros. Por ejemplo, tendremos que prestar atención a legislaciones relacionadas con: gestión de residuos, espacios protegidos, desechos industriales, emisiones atmosféricas y acuáticas, etc.
- **Factores Legislativos:** Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, leyes sindicales, propiedad intelectual e industrial, etiquetado de productos, acuerdos comerciales entre países, descanso laboral y días festivos, licencias municipales, ayudas y subvenciones a las que se puede acceder (a nivel Estatal, regional, departamental y municipal), cambios legislativos previstos (en materia tributaria, mercantil, laboral, contable etc.).

RECOMENDACIONES:

- Sería interesante realizar este análisis bajo dos perspectivas:
 - 1. Situación actual:** últimos datos publicados a nivel local, provincial, regional y nacional.
 - 2. Evolución en los últimos cinco años:** representación gráfica, crecimiento acumulado y crecimiento medio anual.
- Analizar las tendencias y previsiones a corto o medio plazo (1-5 años), para tener una idea de la evolución en los diferentes aspectos.
- Intentar sintetizar todos los datos a través de tablas o gráficos, es más visual, y no ocupar más de 8 páginas.
- Extraer las conclusiones principales de cada factor, con frases cortas, para tener una visión global.

ANÁLISIS PESTEL					
Político	Económico	Socio – Cultural	Tecnológico	Ecológico	Legislativo
<ul style="list-style-type: none"> Actitud y organización del Gobierno. Estabilidad Política. Tendencias electorales. Política fiscal en diferentes países. Modificaciones en tratados comerciales. Políticas de subvenciones. Nivel de corrupción. Facilidades y estímulos para la creación de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Situación económica actual. Gasto presupuestario. IVA que afecta mis productos y servicios. Tipo y tasa de interés actual en caso de solicitar financiación. Condiciones de financiación actuales. Reformas tributarias. Tasa de inflación. Tasa de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución de los ingresos. Gasto medio de las familias. Nuevas tendencias en el estilo de vida (Moda). Hábitos y conductas de las personas: ¿Qué oportunidades me ofrece? Nivel educativo Calidad de vida. Confianza del consumidor Distribución de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tecnología tengo a mi alcance? Gasto Gubernamental en investigación. Nuevos productos y desarrollos. Cambios en internet. Uso de las tecnologías del consumidor. Cambios en tecnología móvil. Capacidad de desarrollo de apps móviles para el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Leyes de protección medioambiental. Regulación sobre consumo energético Regulación sobre reciclaje de residuos Eliminación de desechos Procesos internos o de proveedores que puedan suponer una amenaza para el medio ambiente Recursos naturales limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Forma jurídica a la que me voy a acoger y características (persona natural o Sociedad comercial). Licencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Ayudas o subvenciones a las que me puedo acoger. Políticas de desempleo y legislación laboral. Leyes de competencia. Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo.

Fuente: ABC del emprendedor. Macro entorno: Análisis PESTEL. 2017. Recuperado de: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El afamado profesor de la Universidad de Harvard Michael Eugene Porter, es conocido como el mayor exponente de la Gerencia Estratégica, por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que un negocio pueda ser competitivo. Las Cinco Fuerzas de Porter, es una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y diseñada por el mismo autor, estos factores o fuerzas determinan la rentabilidad del mercado o de un segmento de mercado concreto.

97



Ilustración: Modelo de competitividad ampliada de Porter

Fuente: Gallardo Juanjo. El Método Gallardo. Las 5 fuerzas de Porter. 2018. Sevilla, España: Recuperado de: <https://elmetodogallardo.com/las-5-fuerzas-de-porter>

¹⁹ Herramienta tomada de: Riquelme Leiva, Matías (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

²⁰ Para profundizar más en esta herramienta, recomendamos consultar el libro "Ser Competitivo" de Michael Porter.

La **primera de las fuerzas** es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce entre los emprendedores o las empresas, tanto que muchas veces les obliga a tener incluso que reducir el precio de venta.

La **segunda fuerza** es la rivalidad. Si nuestra empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendremos será muy baja, sin embargo, si lo que ofrecemos es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior.

La **tercera fuerza** es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente nos medimos con otras empresas para poder ver si nuestro producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas.

En lo que se refiere a la **cuarta fuerza**, nos encontramos en la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.

En último lugar, nos encontramos con la **quinta fuerza**, la cual nos habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos.

MAPA DE VALOR²¹

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detalladas las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. Se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

- **Productos y servicios:** Esta es una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
- **Aliviadores de frustraciones:** Describen cómo nuestros productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- **Creadores de alegrías:** Describen como nuestros productos y servicios crean alegrías al cliente.

99

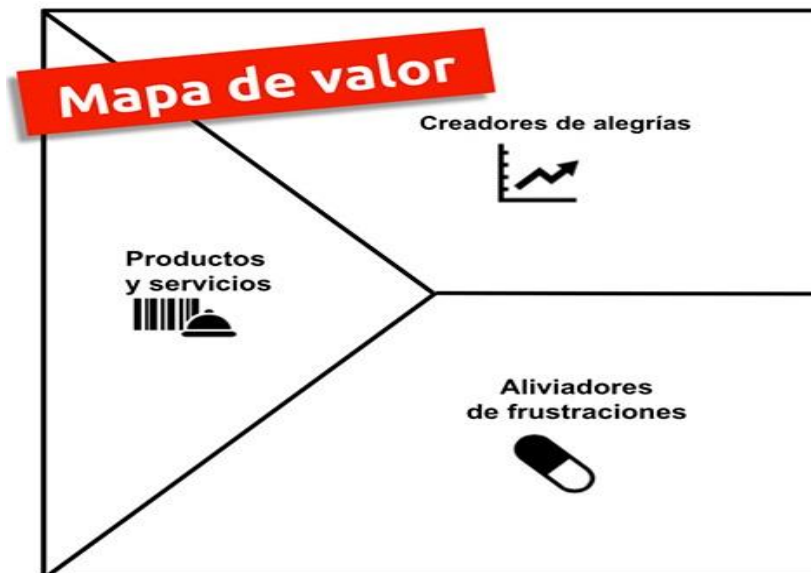


Ilustración: Mapa de valor.

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015: 8)

Para profundizar sobre la herramienta, te invitamos a consultar las páginas 26 a 39 del libro “Diseñando la propuesta de valor”, escrito por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith. Ahí encontraras mucho más detallado cada uno de los elementos que constituyen el mapa de valor.

²¹ Herramienta extraída de: Osterwalder, Alexander, Pigneur, Bernarda y Smith. *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2015, pág. 8.

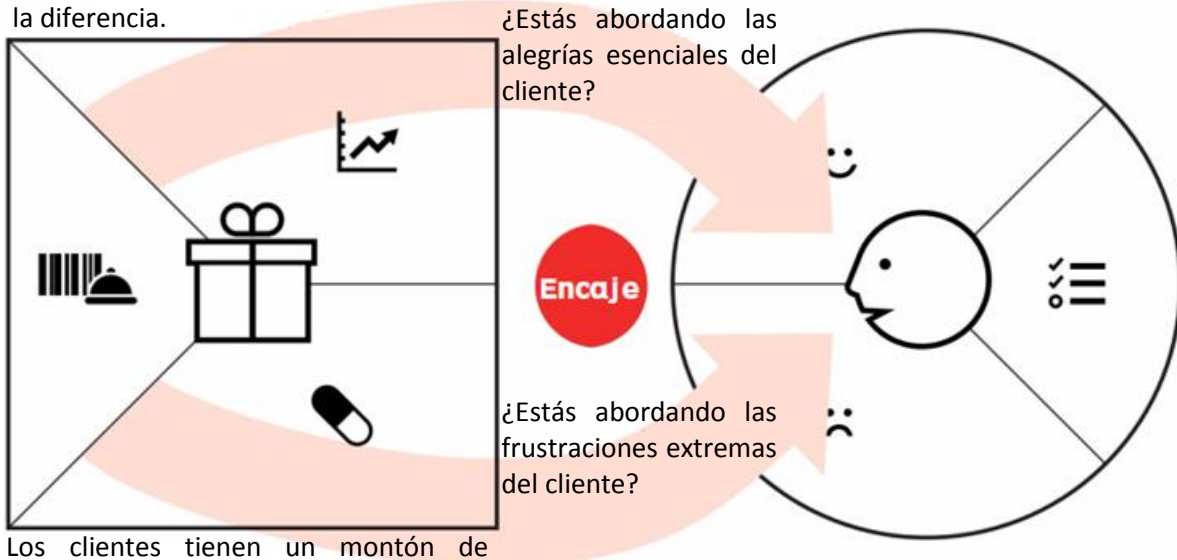
ENCAJE²²

El encaje se consigue cuando tu mapa de valor coincide con el perfil de tu cliente, cuando tus productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con algunos de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

100

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios y servicios, aunque también saben que no pueden tener todo. Céntrate en las alegrías que les importan más y marca la diferencia.



Los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Céntrate en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y no se hayan abordado lo suficiente.

Ilustración: Encaje.

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015: 42,43)

En la propuesta de valor, los clientes representan al juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, serán despiadados.

²² Herramienta extraída de: Osterwalder, Alexander, Pigneur, Bernarda y Smith. *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2015, pág. 42 y 43.

ANÁLISIS DOFA²³

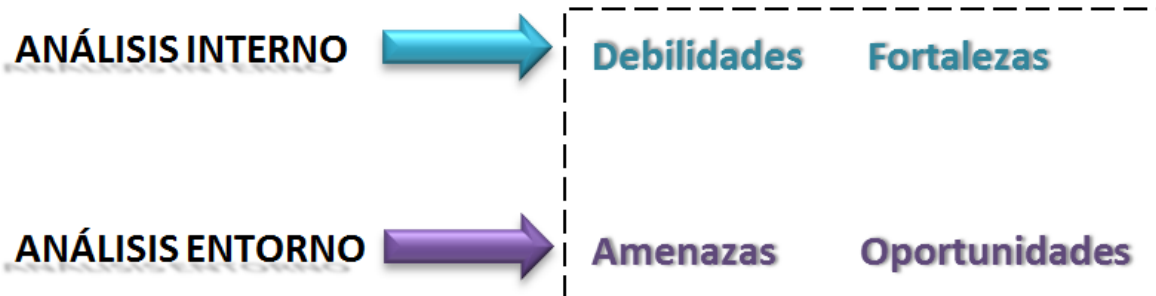
Esta herramienta de estudio de la situación de una empresa fue inicialmente propuesta por Albert S. Humphrey durante una investigación del Instituto de investigaciones de Standford durante los años sesenta y setenta en los estados unidos, la cual tenía como finalidad descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

El análisis busca identificar las fortalezas y las debilidades de una idea, proyecto o negocio y asociarlas con las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno y el mercado,

Las **oportunidades** y **amenazas** son eventos, situaciones y/o tendencias que afectan tanto a nuestro proyecto, negocio o idea como a los demás (competidores). Normalmente, no podemos controlar esas variables.

Las **fortalezas** y **debilidades** son propias de nuestro emprendimiento y tenemos forma de incidir en ellas para potenciarlas o reducirlas.

101



Esquema 1: Análisis DOFA

Fuente: Cuaderno de trabajo: Plan de empresa. Pág. 43.

²³ Herramienta tomada del cuaderno de trabajo: Plan de empresa. Recuperado de: https://www.getxo.eus/DocsPublic/getxolan/Administracion/Ficheros/Emprendedores/CANVAS_Cuaderno_trabajo.pdf



Esquema 2: Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuaderno de trabajo: Plan de empresa. Pág. 44.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA:

ANÁLISIS INTERNO:

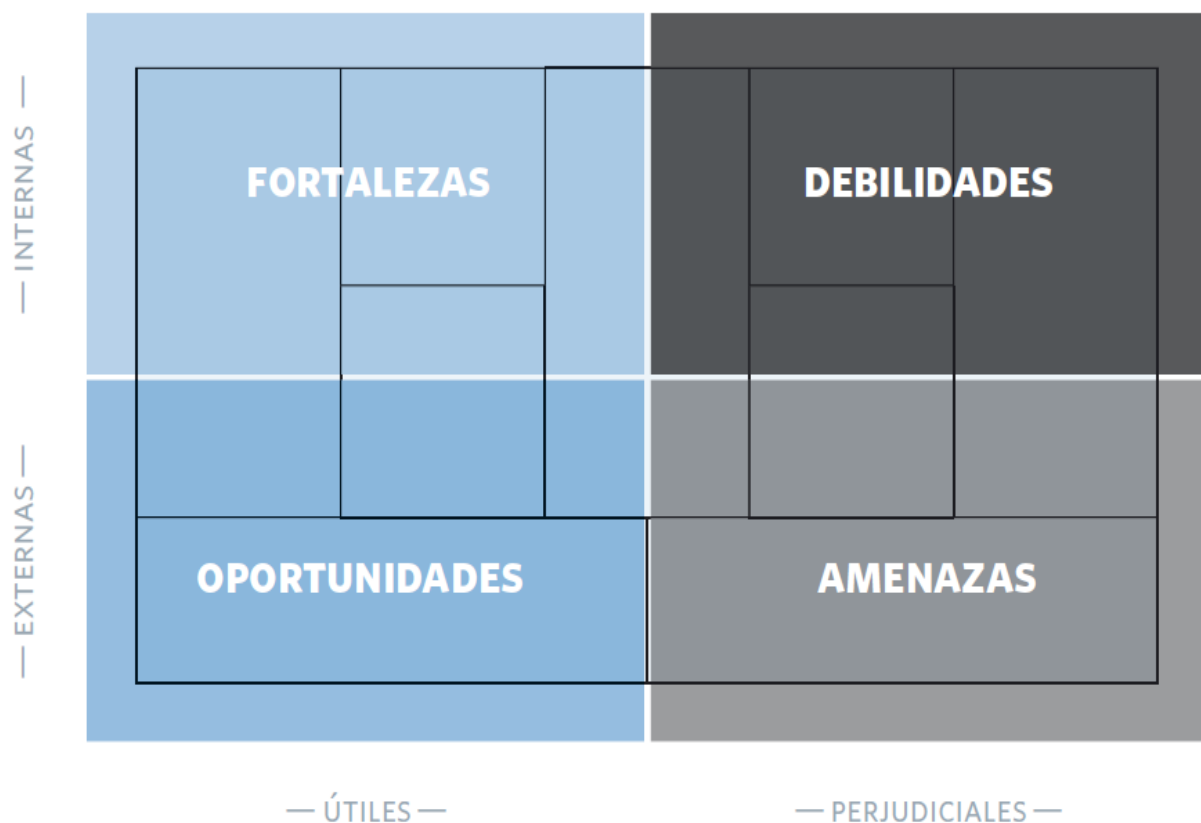
- **Producción:** Capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica.
- **Marketing:** Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.
- **Organización:** Cultura de la empresa, estructura, proceso de dirección y control.
- **Personal:** Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.
- **Finanzas:** Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

ANÁLISIS EXTERNO:

- **Mercado:** Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor) y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de pagar)
- **Sector:** Detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.
- **Competencia:** Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.
- **Entorno:** Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

ANÁLISIS DAFO DETALLADO DE LOS DIFERENTES MÓDULOS²⁴

El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿Qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (Puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarían un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio.



²⁴ Herramienta tomada de: Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. *Generación de Modelos de Negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016. Pág. 216 a 223.

Figura 6: Análisis FODA del Modelo de Negocio.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 216)

EVALUACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Evaluación de la propuesta de valor					
 <small>IMPORTANCIA (R, M, N, 1-10)</small>	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia	<small>SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN: 1-10</small>
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red	
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios	
	Nuestros clientes están muy satisfechos	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Recibimos quejas con frecuencia	
Evaluación de costes e ingresos					
 <small>IMPORTANCIA (R, M, N, 1-10)</small>	Tenemos márgenes elevados	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros márgenes son reducidos	<small>SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN: 1-10</small>
	Nuestros ingresos son predecibles	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros ingresos son impredecibles	
	Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas	
	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Dependemos de una sola fuente de ingresos	
	Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable	
	Percebimos ingresos antes de incurrir en gastos	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	
	Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar	
 <small>IMPORTANCIA (R, M, N, 1-10)</small>	Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa	
	Nuestros costes son predecibles	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros costes son impredecibles	
	Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia	
	Nuestras operaciones son rentables	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestras operaciones no son rentables	
	Aprovechamos las economías de escala	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	No aprovechamos las economías de escala	

Figura 7: Análisis FODA – Evaluación de Fortalezas y Debilidades.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 217)

Evaluación de la infraestructura



		+					-					
 IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
	Las necesidades de recursos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las necesidades de recursos no son predecibles
	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
	Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
	Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
	La ejecución es de alta calidad	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La ejecución es de baja calidad
	El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
	Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
	Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10

Figura 7: Análisis FODA del Modelo de Negocio.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 218)

Evaluación de la interacción con los clientes



 IMPORTANCIA PARA MI IN. 1-10	El índice de migración de clientes es bajo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	El índice de migración de clientes es elevado	SEDEJURADO DE LA EVALUACIÓN: 1-10	
	La cartera de clientes está bien segmentada	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La cartera de clientes no está segmentada		
	Captamos nuevos clientes constantemente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No captamos nuevos clientes		
		Nuestros canales son muy eficientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5		Nuestros canales son ineficientes
		Nuestros canales son muy eficaces	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5		Nuestros canales son ineficaces
	Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales		
	Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales		
	Los canales están perfectamente integrados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no están bien integrados		
	Los canales proporcionan economías de campo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no proporcionan economías de campo		
	Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado		
	Estrecha relación con los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Poca relación con los clientes		
	La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado		
	Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	El coste de cambio es bajo		
	Nuestra marca es fuerte	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestra marca es débil		

Figura 6: Análisis FODA del Modelo de Negocio.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 219)

EVALUACIÓN DE AMENAZAS







Amenazas para la propuesta de valor		
	¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	① ② ③ ④ ⑤
	¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	① ② ③ ④ ⑤
Amenazas para los costes/ingresos		
	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de Ingresos?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué fuentes de Ingresos podrían desaparecer en el futuro?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los Ingresos que generan?	① ② ③ ④ ⑤

Figura 6: Análisis FODA del Modelo de Negocio.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 220)

Amenazas para la infraestructura

	¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?	① ② ③ ④ ⑤
	¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	① ② ③ ④ ⑤
	¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Corremos el peligro de perder clientes?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Dependemos demasiado de determinados socios?	① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para la interacción con los clientes





	¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	① ② ③ ④ ⑤
	¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	① ② ③ ④ ⑤
	¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	① ② ③ ④ ⑤
	¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	① ② ③ ④ ⑤
	¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?	① ② ③ ④ ⑤

Figura 6: Análisis FODA del Modelo de Negocio.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 221)

EVALUACION DE OPORTUNIDADES

+

Oportunidades de la propuesta de valor

	¿Podríamos generar Ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Podríamos mejorar la Integración de nuestros productos o servicios?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	(1) (2) (3) (4) (5)

Oportunidades de costes/ingresos






	¿Podemos sustituir los Ingresos por transacción por Ingresos recurrentes?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Qué fuentes de Ingresos podríamos añadir o crear?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Podemos elevar los precios?	(1) (2) (3) (4) (5)
	¿Qué costes podemos reducir?	(1) (2) (3) (4) (5)

Figura 6: Análisis FODA del Modelo de Negocio.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 222)

+

Oportunidades de infraestructura	
	¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Qué recursos clave están poco explotados? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general? ① ② ③ ④ ⑤
	¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Hay oportunidades de externalización? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor? ① ② ③ ④ ⑤

+




Oportunidades de interacción con clientes	
	¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Podríamos aumentar la personalización? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no? ① ② ③ ④ ⑤
	¿Tenemos que automatizar algunas relaciones? ① ② ③ ④ ⑤

Figura 6: Análisis FODA del Modelo de Negocio.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016: 216)

MARKETING MIX²⁵

(LAS 4 PS Y LAS 7 PS)

Es un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: product (producto), price (precio), place (plaza o distribución) y promotion (promoción o comunicación). El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. Una manera de empezar es realizando un estudio de mercado.

112



Ilustración: Las 4Ps del Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia

²⁵ Herramienta tomada de: Marketing Mix - ¿Qué es el marketing Mix? (sf). Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>

- 1. Producto:** Esta variable engloba tanto el producto (core product) o servicio que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios complementarios. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc. Es muy importante que la empresa o el emprendedor identifiquen el ciclo de vida del producto o servicio para estimular la demanda cuando ésta empieza a decrecer.
- 2. Precio:** En esta variable se establece la información sobre el precio del producto (o servicio) al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento resulta ser muy competitivo puesto que tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos. Al ajustar el precio, el conjunto de la estrategia de marketing se verá afectada y lo mismo sucederá con la demanda, lo que se conoce como "elasticidad precio de la demanda". También es importante tener en cuenta a la hora de establecer el precio de venta, factores como el valor psicológico que el producto (o servicio) ofrece y los costes de producción. Esta variable nos permite también analizar que canales de venta podemos establecer.
- 3. Plaza o distribución:** En esta variable se analizan los canales de distribución que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor, aquí podemos hablar del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc. El empresario o emprendedor deberá llevar una exhaustiva gestión de inventarios para asegurarse de que haya existencias suficientes.
- 4. Promoción o comunicación:** La promoción analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer o comunicar sobre su producto o servicio y aumentar las ventas en sus segmentos de mercado, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc. Esta variable nos permite también analizar también que canales de promoción podemos establecer.
Una gran parte de la estrategia de promoción incluye analizar el indicador **Retorno a la inversión en mercadeo ROMI** por sus siglas en inglés (Return on Marketing investment), es decir, si el hecho de invertir en marketing ha reportado ingresos.

EL MODELO DE MARKETING MIX DE 4Ps y 7Ps: Por lo general, la estrategia de marketing mix se asocia a 4Ps. Sin embargo, cuando se trata de servicios en vez de productos es común ver un modelo de 7Ps.

Además de las 4 Ps originales de producto, precio, plaza y promoción, se añaden personas (people), procesos (process) y evidencia física (physical evidence).

Finalmente está la **evidencia física del producto o del lugar de trabajo**, éstas son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse.

En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles. Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios y/o de información, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser internet. Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información. De igual forma, si un cliente visita la empresa (de servicios o de información) y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., estas pruebas físicas le transmitirán una mayor confianza y tranquilidad.



Ilustración: Las 7Ps del Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS CITADAS:

- ABC del emprendedor. (2017). Macroentorno: Análisis Pestel. ABC del emprendedor. Disponible en: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>
- De Rivas, Sandra. (2017). Seis sombreros para pensar. Neuronilla. Disponible en: <https://www.neuronilla.com/seis-sombreros-para-pensar/>
- De Bono, Edward. (2008). Seis sombreros para pensar. Leader Summaries. Disponible en: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/seis-sombreros-para-pensar>
- Finder, Axel. (2012). El método de Disney para crear y trabajar las ideas. Tinkle. Disponible en: <https://www.tinkle.es/blog/el-metodo-de-disney-para-crear-y-trabajar-las-ideas/>
- Hernandez Diaz, Alfredo (2013). De 4ps a 7ps del Marketing. AHD M@rketiing Digital. Disponible en: <https://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/>
- HH, Saray. (2013). El modelo creativo de Walt Disney. El invernadero creativo. Disponible en: <https://www.elinvernaderocreativo.com/el-modelo-creativo-de-walt-disney/>
- Marketing mix - ¿Qué es el marketing mix? (s.f.) Debitoor. Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pérez Porto, Julián y Merino, María. (2016). Definición de brainstorming. Defición.de. Disponible en: <https://definicion.de/brainstorming/>
- Plan de empresa. (s.f.). Getxo. Disponible en: https://www.getxo.eus/DocsPublic/getxolan/Administracion/Ficheros/Emprendedores/CA NVAS_Cuaderno_trabajo.pdf
- Redacción de emprendedores. (2017). Técnicas creativas para generar nuevas ideas de negocio. Emprendedores.es. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/g63175/tecnicas-generar-nuevas-ideas-negocio2/>
- Riquelme Leiva, Matías (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodriguez de Bernardo, Roi. (2015). Cómo hacer una lluvia de ideas: 7 secretos avalados por la experiencia. Transmedia Experience. Disponible en:

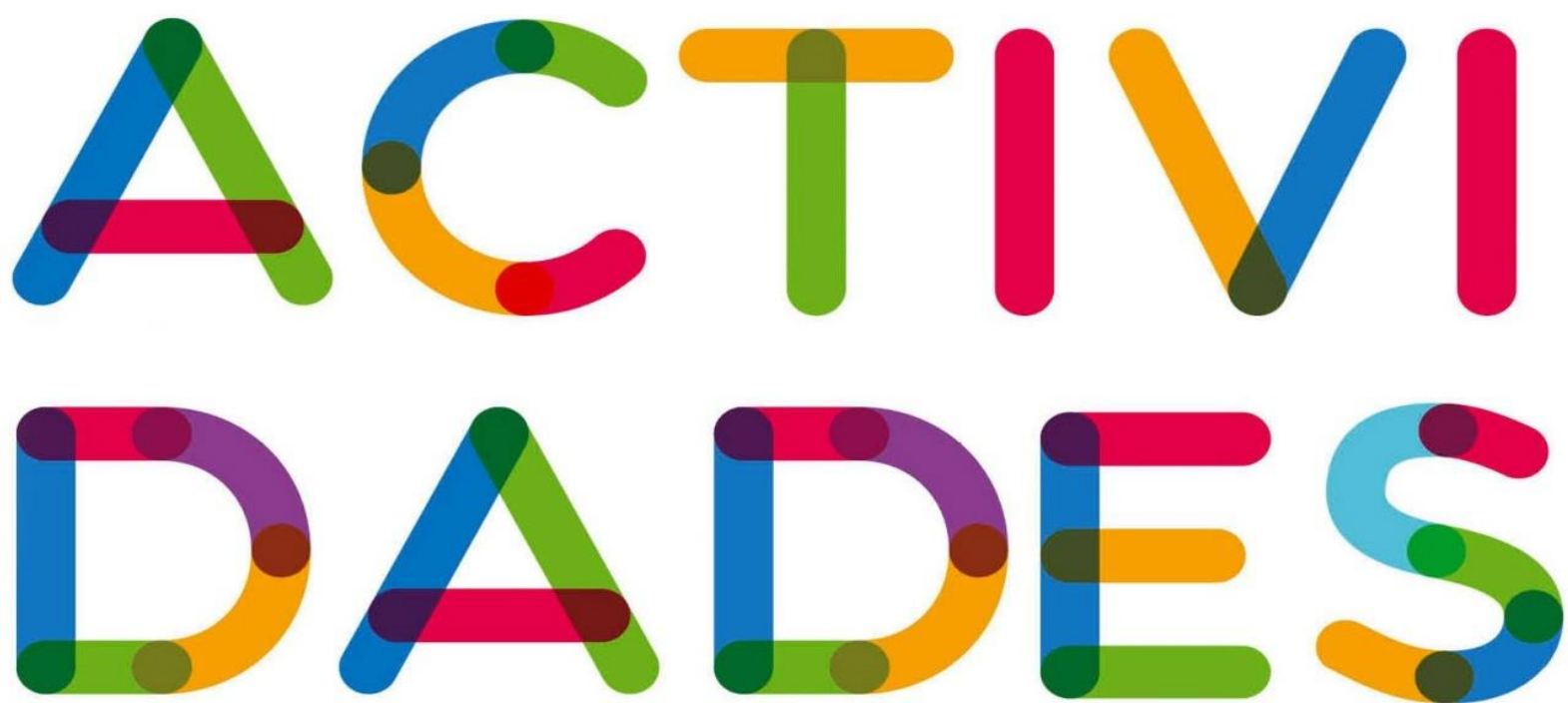
<http://transmediaexperience.com/es/2015/06/como-hacer-una-lluvia-de-ideas-7-secretos-avalados-por-la-experiencia/>

Saavedra Seoane, Marcos. (2018). Técnicas de creatividad: los seis sombreros para pensar. Designthinking gal. Disponible en: <https://designthinking.gal/tecnicas-de-creatividad-los-seis-sombreros-para-pensar/>

Sabater Valeria (2017). La técnica de los seis sombreros para pensar, de Edward de Bono. La mente es maravillosa. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tecnica-de-los-seis-sombreros/>

Walt Disney: método creativo para generar ideas de negocio. (s.f.) Portal PQS la voz de los emprendedores. Disponible en: <https://www.pqs.pe/emprendimiento/walt-disney-metodo-creativo-generar-ideas-de-negocio>





ACTIVI
DADES

The image features the words "ACTIVI" and "DADES" in a stylized, colorful font. Each letter is composed of multiple overlapping strokes in various colors (blue, green, orange, pink, purple, brown). Small circles of the same colors are placed at the junctions of the strokes, giving the text a playful, interconnected appearance. The text is centered on a white background, which is framed by blue triangular shapes in the top-left and bottom-right corners.

ACTIVIDAD NÚMERO UNO: HABILIDADES DE UNA PERSONA EMPRENDEDORA

OBJETIVOS:

Interiorizar las actividades clave de una persona emprendedora.

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Ocho (8) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Observación, descubrimiento y perspectiva	<ul style="list-style-type: none">• Visión de futuro en contexto• Identificar problemas• Descubrir oportunidades• Visualizar riesgos

Tabla: Habilidades de una persona emprendedora

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Lanza una pregunta abierta a los estudiantes ¿Qué habilidades y/o capacidades creen que debe tener una persona emprendedora? Y bien, ¿Qué habilidades y/o capacidades personales y profesionales podrían ayudarle a tener éxito?
2. Todas las respuestas que den los estudiantes deben ser en voz alta.
3. Procura que como mínimo cinco (5) alumnos ofrezcan una respuesta en voz alta.
4. Apunta en el tablero todas las habilidades y capacidades que plantean los estudiantes. Si dado el caso, se repiten, deberás indicar a la derecha de la palabra, el número de veces en que esa habilidad/ capacidad ha sido repetida.

5. Construye con ayuda de tus estudiantes una breve conclusión sobre los resultados, relacionándolo con el listado de características enunciadas en el capítulo I (El emprendedor).

Materiales para la actividad:

- Tablero y marcadores borrables.
- Reloj o cronómetro. (Junta de Extremadura: 25, 26)

ACTIVIDAD NÚMERO DOS: EN BUSCA DE MIS HABILIDADES Y CAPACIDADES

OBJETIVOS:

- ✓ Reflexionar sobre las capacidades y habilidades emprendedoras propias.
- ✓ Centrar la visión que se tiene de uno mismo resaltando lo positivo.
- ✓ Fomentar la autoconfianza.
- ✓ Fomentar la motivación hacia el emprendimiento.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Veinte (20) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, capacidad para asumir riesgos, comportamiento autorregulado.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos

Tabla: En busca de mis habilidades y capacidades

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a cada estudiante que dibuje un gran árbol con raíces, ramas y frutos de diferentes tamaños. En las raíces deberán indicar cada una de las capacidades y habilidades positivas que creen tener (los valores que consideran más importantes, deberán colocarlos en las raíces más gruesas); cada fruto contendrá un éxito alcanzado por el participante; y finalmente en las ramas deberán indicar qué han hecho para conseguir todos esos éxitos.
2. Pídele a mínimo 5 estudiantes (procurando que no sean los mismos que participaron en la actividad uno) que, en voz alta y delante de sus compañeritos, expongan el resultado de su dibujo a modo de presentación, bajo el siguiente esquema (máximo 2 minutos por participante):

- ✓ Nombre
- ✓ Capacidades y habilidades
- ✓ Éxitos alcanzados
- ✓ Esfuerzos realizados

3. Mientras tanto, deberás ir apuntando al menos una de las capacidades y habilidades destacadas de cada uno de los participantes, para que una vez terminadas sus exposiciones les animes y motives a fortalecer su espíritu emprendedor exaltando sus cualidades.

Materiales para la actividad:

- Pliego de papel kraft o bond.
- Marcadores.
- Reloj o cronómetro. (Junta de Extremadura: 27, 28)

ACTIVIDAD NÚMERO TRES: EL SUEÑO DE UNA PERSONA EMPRENDEDORA

OBJETIVOS:

- ✓ Generación de ideas empresariales innovadoras y creativas en el estudiantado.
- ✓ Promover el pensamiento crítico en el estudiantado.
- ✓ Promover la motivación hacia el emprendimiento.

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Veinticinco (25) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, innovación, visión de futuro.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos

Tabla: El sueño de una persona emprendedora.

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los estudiantes que cierren los ojos mientras se plantean internamente la respuesta a estas preguntas (Se trata de soñar, por lo que ¡está más que permitido soñar en grande!):
 - ✓ Piensa en alguien de tu familia ¿Qué problema tiene y no puede resolver?
 - ✓ Recuerda a tu mejor amigo o amiga ¿Qué necesitaría para mejorar su calidad de vida?

- ✓ ¿Qué te gustaría regalarle a tu vecino favorito si pudieras? (piensa en grande)
 - ✓ ¿Qué te gustaría que existiera y aun no existe en el mundo?
 - ✓ ¿Qué te gustaría tener que no tengas en este momento? ¿es algo material? ¿Quizá un tipo de servicio que no sabes si existe o en este momento no es posible pagar?
2. Dídeles ahora que abran los ojos, tomen un papel y con todas esas imágenes en su cabeza (aquellas que han imaginado al responder internamente a esas preguntas), describan en la hoja una idea de negocio. Puede ser más o menos novedosa. Debes recordarle a tus alumnos que una idea de negocio debe cubrir una necesidad o deseo real, además de ofrecer un valor diferencial y estar dirigida a un número suficiente de clientes potenciales que pudieran asegurar futuros beneficios económicos (también será importante que la persona emprendedora tenga capacidades y/o habilidades que, en mayor o menor medida puedan ayudar a que la idea de negocio planteada se lleve a cabo).
3. Posteriormente, en grupos de 3 a 5 personas (previamente escogidos por el docente), los participantes deberán exponer al resto de miembros de su grupo, de forma muy breve, su idea de negocio (disponen de 10 minutos por grupo en total y todos los grupos llevaran a cabo esta dinámica al mismo tiempo).

Materiales para la actividad:

- Hojas de papel.
- Lapiceros.
- Reloj o cronómetro. (Junta de Extremadura: 29, 30)

ACTIVIDAD NÚMERO CUATRO: LA IDEA DE NEGOCIO

OBJETIVOS:

- ✓ Generar ideas de emprendimiento innovadoras entre los estudiantes (en grupos).
- ✓ Promover o desarrollar las habilidades creativas de los estudiantes.

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Veinticinco (25) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos

Tabla: La idea de negocio

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Una vez escuchadas las ideas de negocio de cada uno de los estudiantes del respectivo grupo, (que podrán servir de inspiración) deberán dedicar unos minutos a definir brevemente una posible idea de negocio conjunta que podrá (o no) estar basada en alguna de las ideas expuestas en la actividad anterior.
2. Solicita a cada grupo que seleccionen una persona que ejerza de portavoz para presentar su idea de negocio siguiendo el esquema aquí indicado (máximo tres minutos por estudiante)

- ✓ Nombre del proyecto
- ✓ ¿En qué consiste la idea?
- ✓ ¿Por qué crees que vas a ganar dinero con esa idea de negocio?
- ✓ ¿Podrían ser el equipo adecuado para llevar a cabo la idea? ¿por qué?
(aptitudes, talentos, destrezas y/o capacidades personales de los emprendedores).

NOTA: Escribir este esquema en el tablero ayudara a que la dinámica sea más ordenada y el control de los tiempos resulte más sencillo.

125

Materiales para la actividad:

- Pliego de papel kraft o bond
- Marcadores o lapiceros
- Reloj o cronómetro. (Junta de Extremadura: 14)

ACTIVIDAD NÚMERO CINCO: KILL/TRILL

OBJETIVOS:

- ✓ Promover el pensamiento crítico y analítico en los estudiantes.
- ✓ Gestionar el manejo de las emociones.

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Cuarenta (40) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, capacidad para asumir riesgos.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos

Tabla: Kill/Trill

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Cada grupo, una vez haya definido su idea de negocio, organizará una sesión de kill/thrill en la que todos los participantes del grupo deban realizar una tormenta de ideas (Brainstorming) de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea no funcionará (Kill) y, después, otro Brainstorming de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea será un éxito (thrill). Éste método es perfecto para comprobar el valor real de una idea. Recomendamos que un integrante del grupo tome nota de las ideas propuestas.

Materiales para la actividad:

- Hojas de papel.
- Lapicero.
- Cronómetro o reloj. (Osterwalder & Yves Pigneur. Editorial Planeta Colombiana: 251)

ACTIVIDAD NÚMERO SEIS: DIBUJANDO EL LIENZO

OBJETIVO:

- ✓ Comprender el lienzo de Modelo de negocio e interiorizar su contenido

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Quince (15) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">• Visión de futuro en contexto• Identificar problemas• Descubrir oportunidades• Visualizar riesgos

Tabla: Dibujando el lienzo

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Muestra el lienzo vacío durante aproximadamente treinta (30) segundos, solicita a los estudiantes que centren la atención en él.

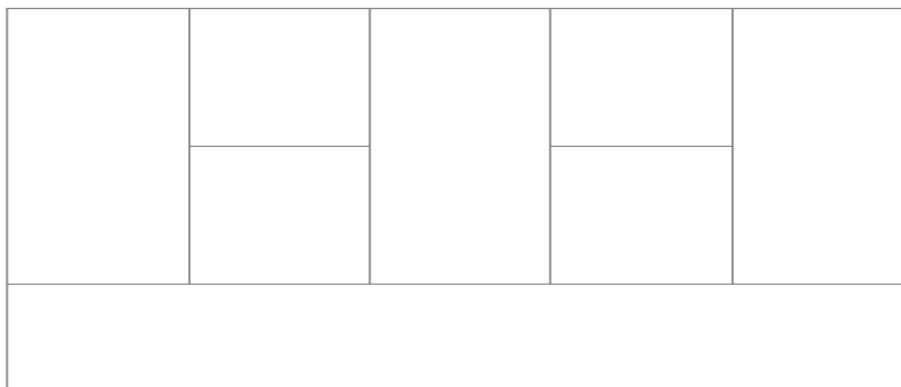


Ilustración: Lienzo vacío

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2016:44).

2. Deja de mostrar el lienzo y pide que cada estudiante dibuje, en un minuto, los nueve bloques tal y como lo recuerdan.
3. Después, vuelve a mostrar el lienzo y cede un (1) minuto más para rectificarlo.

NOTAS:

- ✓ Las rectificaciones deben hacerse de otro color sobre el primer borrador del lienzo, pues les ayudará a ser más conscientes de los errores cometidos. No importa que se vea desordenado.
 - ✓ Contabiliza el tiempo.
 - ✓ Será más divertido para los estudiantes y te ayudará a controlar los tiempos
4. Muestra ahora el lienzo con imágenes que ayuden a identificar de forma visual y sencilla el contenido que corresponde a cada uno de los módulos, pero no debes ofrecer aún, más información al respecto.

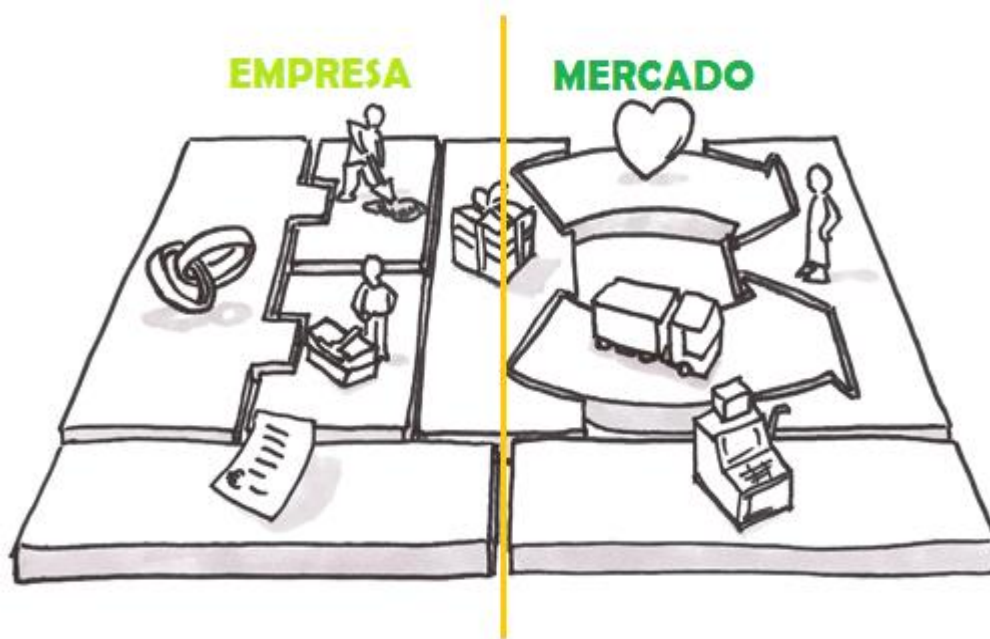


Ilustración: Los dos lados del lienzo

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2016:42)

5. Solicita que, individualmente traten de identificar con una palabra o frase breve, que contenido correspondería a cada uno de los módulos, según su interpretación de las imágenes que en ellos aparecen. Tienen dos (2) minutos para hacerlo sobre el lienzo que dibujaron anteriormente.
6. Ahora es el momento de ofrecer la solución, realizando una breve explicación de cada módulo y pide que corrijan sus lienzos.

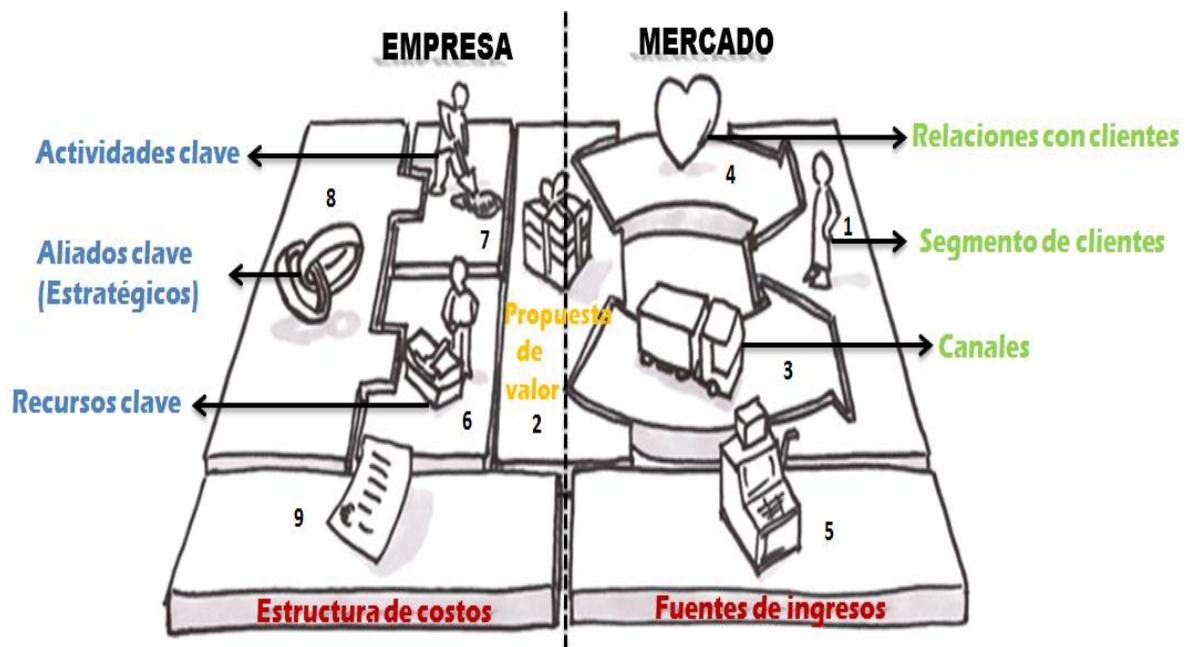


Ilustración: Lienzo completo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2016:42)

Materiales para la actividad:

- Pliego de papel kraft o bond
- Marcadores o lapiceros
- Reloj o cronómetro. (Junta de Extremadura: 31 a 34)

ACTIVIDAD NÚMERO SIETE: SEGMENTO DE MERCADO/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales como identificar a los/las clientes potenciales en el lienzo de Modelo de negocio.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Treinta (30) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Segmento de mercado/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicitar al estudiantado que en los grupos establecidos previamente dediquen unos minutos a definir el "Buyer persona" (Público objetivo de NEQUI²⁶), para ello puedes proyectar esta imagen y pedirle a los estudiantes que traten de cumplimentar cada uno de los datos indicados.

NOTA: Es recomendable dedicar al menos 5 minutos a explicar cómo definir el "Buyer persona" antes de solicitar a los participantes que realicen la práctica grupal, pues se trata de un punto crítico del proceso formativo de esta guía.

132

FICHA BUYER PERSONA

Nombre + Apellido + Cargo		 Foto real
Datos demográficos		
Edad	Profesión	
Estado civil	Sexo	
Clase social	Dónde trabaja	
Localización	Educación	
Datos comportamentales		Biografía
Motivaciones		Texto en el que se explica en primera persona quién es, un historial básico y cuáles son sus valores.
Objetivos		
Gustos		
Miedos		
Preocupaciones		
Comportamiento en la página web		
Comportamiento en internet (fuentes, palabras clave...)		

Ilustración: Lienzo completo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Junta de Extremadura (Sf: 42)

²⁶ Antes de iniciar la actividad, los estudiantes deben haber consultado sobre la App Nequi de Bancolombia y el impacto que ha tenido en la evolución del banco. Para hacerse una idea, recomendamos leer:

<https://www.larepublica.co/finanzas/nequi-es-el-hijo-rebelde-de-bancolombia-y-el-netflix-de-todo-el-sistema-financiero-2587937>

<https://www.asobancaria.com/sabermassermas/nequi-manejo-de-plata-en-el-celular/>

2. Una vez transcurrido el tiempo determinado para la práctica, solicita a los distintos grupos que (seleccionando a un portavoz y utilizando un máximo de dos minutos por grupo) expongan en voz alta las características más importantes que, según ellos definen el buyer persona de NEQUI.
3. Una vez finalizados los turnos de exposición, entrega a cada grupo una copia de un lienzo de modelo de negocio en blanco. En la parte superior deben indicar el nombre de la empresa a la que corresponde, en este caso Bancolombia/NEQUI.
4. Expón ahora la imagen del lienzo de negocio de NEQUI, destacando el bloque "Segmento de mercado" y solicita que, usando Post-it, indiquen el contenido correspondiente para el caso NEQUI, por ejemplo: personas amantes de los servicios en línea, con poco tiempo, entre los 18 y 50 años etc...

NOTA: Con este tipo de práctica, conseguirás que los alumnos entiendan fácilmente como trasladar este conocimiento a su propio lienzo de modelo de negocio.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 42 a 44)

ACTIVIDAD NÚMERO OCHO: PROPUESTA DE VALOR/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales, como identificar la propuesta de valor en el lienzo de modelo de negocio.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Veinte (20) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Propuesta de valor/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el bloque "propuesta de valor" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) cual creen que es la propuesta de valor que este servicio ofrece al cliente potencial previamente descrito.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Una vez finalizado el turno de todos los grupos, muéstrales cual es la propuesta de valor de NEQUI (según la misma empresa), realizando un análisis comparativo con la respuestas aportadas.
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

NOTA: El acto de romper el post-it anterior y crear un post-it nuevo reforzará el aprendizaje.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 46,47)

ACTIVIDAD NÚMERO NUEVE: CANALES/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales, como otras empresas utilizan estratégicamente los canales de promoción, distribución y venta para hacer llegar su propuesta valor al cliente.
- ✓ Aprender a trasladar al lienzo de modelo de negocios la propuesta de canales de promoción, distribución y venta seleccionados para el negocio.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Veinte (25) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Canales/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. En el módulo "canales de distribución" del lienzo de modelos de negocio de NEQUI, los grupo participantes deberán indicar con Post-it los canales de promoción, distribución y venta que la empresa utiliza para entregar su propuesta de valor.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Al finalizar, muestra el lienzo de NEQUI (Destacando el bloque canales de distribución), y enumera los canales utilizados por la empresa realizando un análisis comparativo con las respuestas aportadas.
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 59,60)

ACTIVIDAD NÚMERO DIEZ: RELACIONES CON LOS CLIENTES/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales, distintas estrategias para establecer relaciones eficaces con los clientes, y aprender a trasladar la idea adecuadamente en el lienzo de modelos de negocio.

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Veinte (25) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Relaciones con los clientes/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el bloque "relación con los clientes" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) cual creen que son las estrategias clave que NEQUI ha establecido para relacionarse con sus clientes.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Una vez finalizado el turno de todos los grupos, explícales en que consiste (según la misma empresa) el tipo de relaciones que ha establecido con sus clientes realizando un análisis comparativo con la respuestas aportadas
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 56,57)

ACTIVIDAD NÚMERO ONCE: FUENTES DE INGRESOS/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales, distintas estrategias y modelos de ingresos.
- ✓ Aprender a indicar el modelo de ingresos de una empresa en el lienzo de modelo de negocios.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Veinte (25) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas, competencias matemáticas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos, autoaprendizaje y gestión del conocimiento.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Fuentes de ingreso/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el módulo "relación con los clientes" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) cual creen que son las fuentes de ingresos de NEQUI.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Una vez finalizado el turno de todos los grupos, explícales en que consiste (según el mismo NEQUI) sus fuentes de ingresos, realizando un análisis comparativo con las respuestas aportadas
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 72,73)

ACTIVIDAD NÚMERO DOCE: RECURSOS CLAVE/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales, como identificar los tipos de recursos que puede necesitar una empresa para la creación y entrega de su propuesta de valor.
- ✓ Aprender a detallar los recursos clave de una empresa en el lienzo de modelos de negocio.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Quince (15) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos, autoaprendizaje y gestión del conocimiento.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Actividades clave/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el módulo "Recursos clave" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) cuales creen que son los recursos más importantes para la gestión eficaz de NEQUI.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Una vez realizadas las exposiciones, realizando un análisis comparativo de la con las respuestas que ofrecieron los alumnos, deberás enumerar cuales son exactamente los recursos clave de NEQUI.
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 85,86)

ACTIVIDAD NÚMERO TRECE: ACTIVIDADES CLAVE/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer, mediante el estudio de casos reales a deducir las actividades clave de otras empresas y como describirlas en el lienzo de modelos de negocio.

TIEMPO ESTIMADO POR LA ACTIVIDAD:

Veinte (25) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas, competencias matemáticas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos, autoaprendizaje y gestión del conocimiento.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Actividades clave/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el módulo "actividades clave" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) cuales creen que son las actividades clave de NEQUI.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Al finalizar, muéstrales la imagen del lienzo de NEQUI (destacando el bloque actividades clave) tratando de ofrecer un análisis comparativo con las respuestas que el estudiantado ofreció. Una vez finalizado el turno de todos los grupos, explícales en que consiste (según el mismo NEQUI) sus fuentes de ingresos, realizando un análisis comparativo con las respuestas aportadas
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 75,76)

ACTIVIDAD NÚMERO CATORCE: ALIADOS CLAVE (ESTRATEGICOS)/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer mediante el estudio de un caso real, como identificar los tipos de aliados que una empresa ha incluido en su modelo de negocio.
- ✓ Saber cómo identificar los aliados estratégicos en el lienzo de modelos de negocio.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Quince (15) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos, autoaprendizaje y gestión del conocimiento.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Aliados clave/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el módulo "aliados clave" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) las alianzas estratégicas que consideran más oportunas para NEQUI.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Al finalizar, muéstrales la imagen del lienzo de NEQUI (destacando el módulo de aliados clave) y enuméralos tratando de ofrecer un análisis comparativo con las respuestas que anteriormente ofrecieron los estudiantes.
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes.
- Hojas de papel.
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 88,89)

ACTIVIDAD NÚMERO QUINCE: ESTRUCTURA DE COSTOS/CASO NEQUI

OBJETIVO:

- ✓ Conocer mediante el estudio de un caso real, como identificar los principales costes de una empresa para la creación y entrega de su propuesta de valor.
- ✓ Aprender a detallar la estructura de costos de una empresa en el lienzo de modelos de negocio.

TIEMPO ESTIMADO PAR LA ACTIVIDAD:

Veinte (15) minutos.

COMPETENCIAS BÁSICAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Competencias ciudadanas, competencias comunicativas, competencias matemáticas.

ACTITUDES EMPRENDEDORAS A FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

Pensamiento flexible, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, materialización de ideas en proyectos, autoaprendizaje y gestión del conocimiento.

ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPRESARIALIDAD A DESARROLLAR O FORTALECER CON ÉSTA ACTIVIDAD:

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Generación de idea de negocio y conocimiento disciplinar	<ul style="list-style-type: none">● Economía y mercados● Finanzas● Administración de empresas● Gestión Gerencial● Educación Financiera
Observación, descubrimiento y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none">● Visión de futuro en contexto● Identificar problemas● Descubrir oportunidades● Visualizar riesgos
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">● Convertir ideas en proyectos● Generar iniciativas de negocio● Propiciar el cambio y la transformación● Crear nuevos productos, servicios, procesos.

Tabla: Estructura de costos/ Caso NEQUI

Fuente: Adaptación propia

Pautas de desarrollo:

1. Solicita a los grupos que sobre el módulo "estructura de costos" del lienzo de modelos de negocio con el que están trabajando el caso NEQUI, indiquen (utilizando Post-it) los principales costos en los que incurre NEQUI.
2. Los grupos deberán exponer en voz alta (seleccionando un portavoz distinto al de la dinámica anterior) la propuesta de valor que han acordado para NEQUI. (máximo 2 minutos por grupo).
3. Una vez finalizadas las exposiciones y aportando un análisis comparativo respecto a las respuestas ofrecidas anteriormente por los estudiantes, deberás explicar la estructura de costos de NEQUI.
4. Finalmente, todos los grupos deberán tener su lienzo de modelo de negocio de NEQUI con el Post-it corregido.

Materiales para la actividad:

- Varios post-it
- Lienzo del modelo de negocio en tamaño A2 para cada grupo de estudiantes
- Hojas de papel
- Lapiceros y marcadores. (Junta de Extremadura: 91,92)

REFERENCIAS CITADAS:

Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur. *Generación de Modelos de Negocio*. Bogotá: Editorial planeta Colombiana, S.A., 2016.

Expertemprende, Programa. *Guía didáctica Modelo Canvas*. Extremadura: 2007.

