

**PROPUESTA DE UN CUADERNO DE TRABAJO PARA EL  
DESARROLLO DE ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA  
LA EMPRESARIALIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA  
DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
TOMAS CIPRIANO DE MOSQUERA Y BETHLEMITAS DE LA CIUDAD  
DE POPAYÁN, I SEMESTRE DE 2018.**



Universidad  
del Cauca

**MERCY JOHANNA VALENCIA CAICEDO**

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2019**

**PROPUESTA DE UN CUADERNO DE TRABAJO PARA EL  
DESARROLLO DE ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA  
LA EMPRESARIALIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA  
DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
TOMAS CIPRIANO DE MOSQUERA Y BETHLEMITAS DE LA CIUDAD  
DE POPAYÁN, I SEMESTRE DE 2018.**



Universidad  
del Cauca

**MERCY JOHANNA VALENCIA CAICEDO**

**ASESOR ACADÉMICO:  
MG. REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2019**

## Contenido

Introducción .....	4
1. Contextualización del trabajo .....	6
1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos .....	10
2. Contextualización teórica .....	12
2.1 Marco teórico .....	12
2.2 Marco legal.....	31
2.3 Marco situacional .....	33
3. Contextualización metodológica .....	36
4. Contextualización valorativa.....	38
4.1 Contribución del trabajo.....	38
4.2 Limitaciones .....	38
4.3 Resultados obtenidos.....	39
5. Desarrollo de trabajo de práctica empresarial .....	40
Fase uno. Movilización. ....	41
Fase dos. Comprensión .....	46
Fase tres. Diseño. ....	48
Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas .....	51
6. Anexos.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55

## Introducción

En Colombia, a partir de la promulgación de la ley 1014 de 2006, se plantea la intención de instituir una correlación entre la oferta de educación oficial de calidad y la demanda de trabajo calificado en los diversos escenarios de la geografía nacional, con la intención de suscitar el mejoramiento de la calidad de vida, la estabilidad social y el crecimiento económico. En este sentido, la legislación propicia y promueve el emprendimiento en los distintos niveles de educación Colombiana, en concordancia con los valores y principios establecidos por la constitución Política, relacionando por medio de la formación en competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales, el sistema educativo con el sistema productivo; utilizando la cátedra de emprendimiento como herramienta transversal en la formación académica dirigida al desarrollo de la cultura del emprendimiento en niños, niñas y jóvenes orientada al fomento y la creación de empresas. Tal propuesta, se encauza en alinear el elemento vocacional, el emprendimiento y el proyecto de vida forjando las bases para extender las oportunidades resultantes del proceso formativo donde los docentes y estudiantes adquieran conceptos y herramientas que les permita interactuar con el medio, en términos del desarrollo de competencias a través del reconocimiento de sus potencialidades.

En concordancia con el mandato legal y la intención del Gobierno de promover e implementar una cultura de innovación y emprendimiento en todas las esferas del Estado, el Ministerio de Educación Nacional proporcionó la guía número 39: *“La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos, orientaciones generales.”*, texto que propone directrices dirigidas a docentes y directivos docentes de los establecimientos de

educación preescolar, básica y media, que les permita avanzar en la conceptualización de la cultura del emprendimiento a partir de una mirada integral que involucre las actitudes emprendedoras y la empresariedad.

Resaltando lo enunciado en los párrafos precedentes, la universidad del Cauca por medio de EUREKA, un evento promovido y liderado por los profesores del área de proyectos del programa de Administración de Empresas y sus estudiantes, buscan promover el emprendimiento en los universitarios. En este contexto, nació la primera versión de EUREKA COLEGIOS, un formato dirigido a promover la cultura del emprendimiento en los estudiantes de los grados décimo y once (educación media) de las instituciones educativas de la ciudad de Popayán. En este orden de ideas, los profesores líderes del evento vieron la oportunidad y necesidad de diseñar una guía o cuaderno de trabajo dirigida a los profesores de las instituciones educativas Tomás Cipriano de Mosquera y Bethlemitas de la ciudad de Popayán, la cual les proporcione metodologías y herramientas que facilite la enseñanza del emprendimiento y promueva la articulación colegio – universidad en torno a la materia, razón por la cual ésta pasantía se orientó a diseñar la guía mencionada en pro de convertirse en un referente para los docentes de las instituciones educativas ya mencionadas, en la enseñanza de las actitudes y conocimientos básicos para la empresariedad en los grados décimo y once bajo la promoción de la cultura del emprendimiento.

# 1. Contextualización del trabajo

## 1.1 Planteamiento del problema

- **Identificación:** Las instituciones educativas a nivel nacional, en observancia a la ley 1014 de 2006 y la guía número 39 de 2012 expedida por el Ministerio de Educación Nacional, han venido implementando la cátedra de emprendimiento.

En el municipio de Popayán, diversas instituciones educativas han acatado el mandato, por ello, para la presente pasantía se tuvo en cuenta la institución educativa: Colegio Tomas Cipriano de Mosquera, de carácter público.

- **Síntomas:** En las reuniones previas para la realización de la primera versión del evento EUREKA COLEGIOS, algunos docentes encargados de impartir la cátedra de emprendimiento manifestaron que carecían de material o guías didácticas y planes de asignatura que les ayuden a fortalecer la cultura del emprendimiento y guíen la formación del estudiante, aunado a la escasez de profesores con la formación y orientación para dictar esta cátedra.
- **Causas:** La enseñanza del emprendimiento, así como de otras asignaturas, requiere la intervención de personal capacitado en estas temáticas; sin embargo, es común que en las instituciones de educación primaria y secundaria a los docentes les sean delegadas tareas

al azar, como lo puede llegar a ser la cátedra de emprendimiento, por lo tanto, la transmisión del mensaje al público objetivo resulta precaria, desdibujando la consecución de los objetivos que en emprendimiento plantea el Ministerio de Educación Nacional.

A la situación descrita, se le suma que algunos docentes encargados de orientar esta cátedra, no desarrollan sus actitudes emprendedoras, lo que dificulta el ejemplo y la enseñanza de la cultura del emprendimiento a sus estudiantes.

- **Pronóstico (Problema):** A pesar de la promulgación de la Ley 1014 de 2006, la expedición de la Guía N° 39 del MEN y la profusa bibliografía sobre emprendimiento, entre otros; no constituyen un aliciente que impida la perpetuación de los síntomas planteados en este acápite.

Lo anterior se afirma por la carencia de metodologías y herramientas adaptadas al contexto de las instituciones educativas de Popayán, que le facilite a sus docentes la enseñanza de la cultura del emprendimiento enfocada al desarrollo de actitudes emprendedoras, y actitudes y conocimientos básicos para la empresarialidad en estudiantes de la media académica.

- **Control al pronóstico:** Para intervenir en la mitigación de la problemática, la pasantía se enfocará en la creación de una guía o cuaderno de trabajo que proporcione metodologías y herramientas dirigida a los profesores de las instituciones educativas de la ciudad de Popayán, orientado a facilitar la enseñanza del emprendimiento y el desarrollo de

actitudes y conocimientos básicos para la empresarialidad, tomando como grupo de referencia la institución educativa Tomás Cipriano de Mosquera.

## **1.2 Justificación**

El progreso de las sociedades bajo la perspectiva del aumento de posibilidades que potencialicen su crecimiento progresivo, requiere de ejecutores de ideas que generen impacto no solo en el ámbito laboral, sino también a nivel productivo, económico y social; de modo que la construcción de dichas colectividades requiere el desarrollo del ser humano como ser íntegro parte de un todo social. En éste punto, se entiende que el desarrollo humano se da a partir de su propia naturaleza como ser sociable y por lo tanto es esa interacción con los demás lo que le permite su perfeccionamiento hacia la búsqueda de su bienestar.

Ahora bien, cuando se entiende la transformación social como proceso para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, la formulación de propuestas en un Estado participativo y el reconocimiento de los derechos del ciudadano, son premisas que a todas luces destacan la necesidad del fomento de la Cultura del Emprendimiento.

Por lo anterior que se puede afirmar que:

El sistema educativo es el medio más expedito y eficaz para transmitir, socializar y recrear la cultura, por lo tanto, es desde la “escuela”, en sus diferentes niveles, que se puede materializar el propósito transformador, incluyendo dentro de los currículos y planes de estudio *la cultura del emprendimiento* en el proceso formativo, y desde allí proyectar la generación de oportunidades laborales, la obtención de riqueza, a través de las sinergias entre los distintos sectores e instituciones, para consolidar la educación



como un derecho y creando las oportunidades para que toda la población se encamine hacia el desarrollo humano (Ruiz, 2009, p. 327).

En este sentido, Silvia Sioli de Torres Carbonel (2002), considera

Si la educación es el medio por el cual logro modificar actitudes y comportamientos, casi diría que hay una relación absoluta entre educación y entrepreneurship<sup>1</sup>; vale la pena, entonces, pensar en educar a los emprendedores. Puede ser que haya muchos emprendedores que nazcan, pero seguro que todos necesitan hacerse y capacitarse como tales.

En efecto, se afirma entonces que la transformación de las sociedades, requiere de una educación que forme actores transformadores, por medio de los cuales, se generarán cambios en sus contextos inmediatos. Esto se justifica con la postura de que:

La educación en entrepreneurship puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la necesidad de logro. Inclusive, la educación en entrepreneurship para los jóvenes, puede colaborar en evitar la generación de actitudes socialmente no deseables, como la vagancia o la delincuencia. (Rasheed H., 2000)

De modo que, consolidar los espacios de formación que permitan el desarrollo integral en habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades, estarán supeditadas a los escenarios donde sean socializadas; para ello se plantea que “el entorno es importante, y es más factible que un

---

<sup>1</sup> Entrepreneurship se refiere a emprendimiento o espíritu emprendedor.

individuo pueda comenzar a tener actitudes emprendedoras si actúa en un contexto en el que se facilita el reconocimiento de la oportunidad y su persecución” (Stevenson, 2000).

En este sentido, se infiere que uno de los espacios substanciales para la transformación del ser humano, y con él el desarrollo de las sociedades, son las instituciones educativas las cuales generan el ambiente propicio para despertar el espíritu emprendedor, fomentar la cultura emprendedora, fortalecer las competencias emprendedoras y desarrollar competencias y conocimientos para la empresariedad.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general:***

Diseñar una guía o cuaderno de trabajo dirigida a los docentes de los colegios privados y públicos de la ciudad de Popayán, orientada a establecer una metodología de trabajo con sus respectivas herramientas que permita la consolidación de actitudes y conocimientos básicos para la empresariedad en los estudiantes de la media académica, en concordancia con el fortalecimiento de las actitudes emprendedoras y la cultura del emprendimiento.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos:*** (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 249).

- Preparar el proyecto de diseño de la guía o cuaderno de trabajo (Aplicación de la fase de movilización).

- Investigar y analizar la bibliografía y elementos necesarios para el diseño de la guía o cuaderno de trabajo (Aplicación de la fase de comprensión).
- Adaptar y modificar la guía o cuaderno de trabajo según la respuesta de los docentes y estudiantes de las Instituciones Educativas que se escogieron como grupo de referencia (Aplicación de la fase de diseño).
- Entrega de la propuesta de guía o cuaderno de trabajo.

## **2. Contextualización teórica**

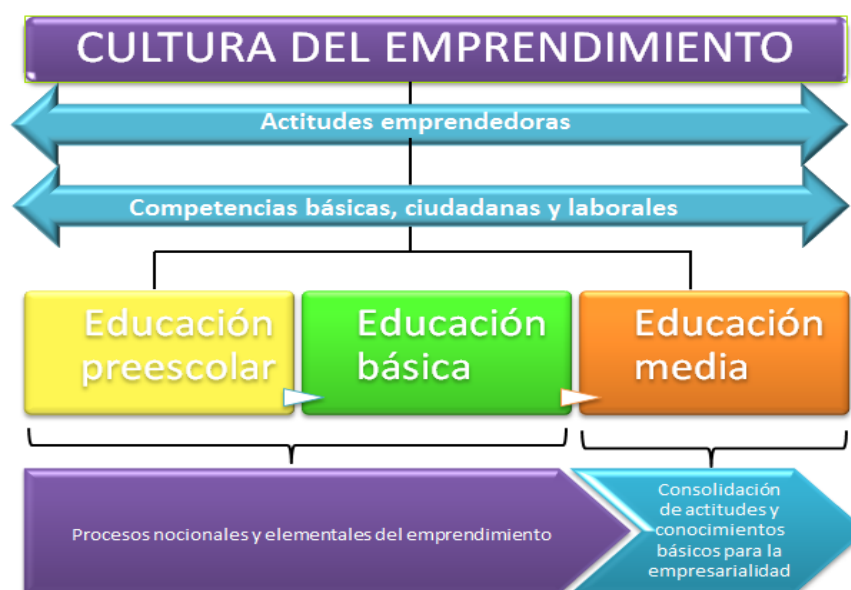
### **2.1 Marco teórico**

La ley 1014 de 2006 ha definido el emprendimiento como “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”. No obstante, los establecimientos educativos amplían el concepto de emprendimiento orientándolo a un enfoque de desarrollo humano integral que consolida el pensar, sentir y actuar para la creación de valor, dirigido a propiciar escenarios para generar acciones orientadas al mejoramiento personal y la transformación del entorno y la sociedad; la formación de personas con sentido ético y responsabilidad social; el trabajo en equipo; la capacidad para conseguir, conservar o promover el empleo y autoempleo, y la articulación de las instituciones educativas con la educación superior y la educación para el trabajo.

Para lograrlo, es necesario que las instituciones educativas fomenten la cultura del emprendimiento, para lo cual la ley 1014 de 2006 en su artículo primero, aporta la siguiente definición: “la cultura es entendida como un 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”.

En este sentido, en las instituciones educativas “la cultura del emprendimiento se fomenta de manera gradual: en los niveles de preescolar, básica y media 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 actitudes y conocimientos básicos para la empresariedad. Esta se constituye en oportunidad para que el estudiante materialice sus actitudes emprendedoras y para la empresariedad en el desarrollo de actividades y proyectos orientados a la creación de empresa con perspectiva de desarrollo sostenible con productividad económica, cultural, científica, tecnológica, deportiva o artística, entre otras”. (Ministerio de Educación Nacional, 2012).



**Esquema 1.** La cultura del emprendimiento

**Fuente:** Elaboración propia, extraído de Guía N° 39 MEN.

Ahora bien, resulta importante resaltar que la Ley 1014 de 2006 se orienta a desarrollar este tipo de competencias en los estudiantes, esta expone: “La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo”. En efecto, cabe resaltar la importancia del desarrollo de las competencias básicas, ciudadanas y laborales específicas.

Por otra parte, la empresariedad se vincula al medio institucional a través de la creación del proyecto educativo institucional y el proyecto de vida de los estudiantes bajo una perspectiva integral del ser humano, teniendo en cuenta las dimensiones humanas (biológica, psicoafectiva, axiológica, política, intelectual, cultural y productiva), y reconociéndola como un espacio dinámico y social donde la interacción con el entorno, con las personas y con las situaciones favorecen, ejemplifican y potencian tanto las actitudes para el emprendimiento como para la empresariedad. “Como expresión del fomento a la cultura Institucional del Emprendimiento en los Establecimientos educativos, desde el preescolar a la a la educación media, pueden adelantarse diversas experiencias de aprendizaje para promover el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales específicas en los estudiantes, que promuevan simultáneamente diversos tipos de emprendimiento escolar, entre los que se destacan: Científico y/o tecnológico, ambiental, deportivo, cultural y/o artístico empresarial, social” (Ministerio de Educación Nacional, (2012)

En este orden de ideas, las instituciones educativas deben proporcionar ambientes y escenarios para que el estudiante desarrolle actitudes emprendedoras tales como: Actividades académicas, proyectos sociales, articulación con el entorno familiar, actividades culturales, actividades empresariales y propuestas de mejoramiento del hábitat y el medio ambiente.

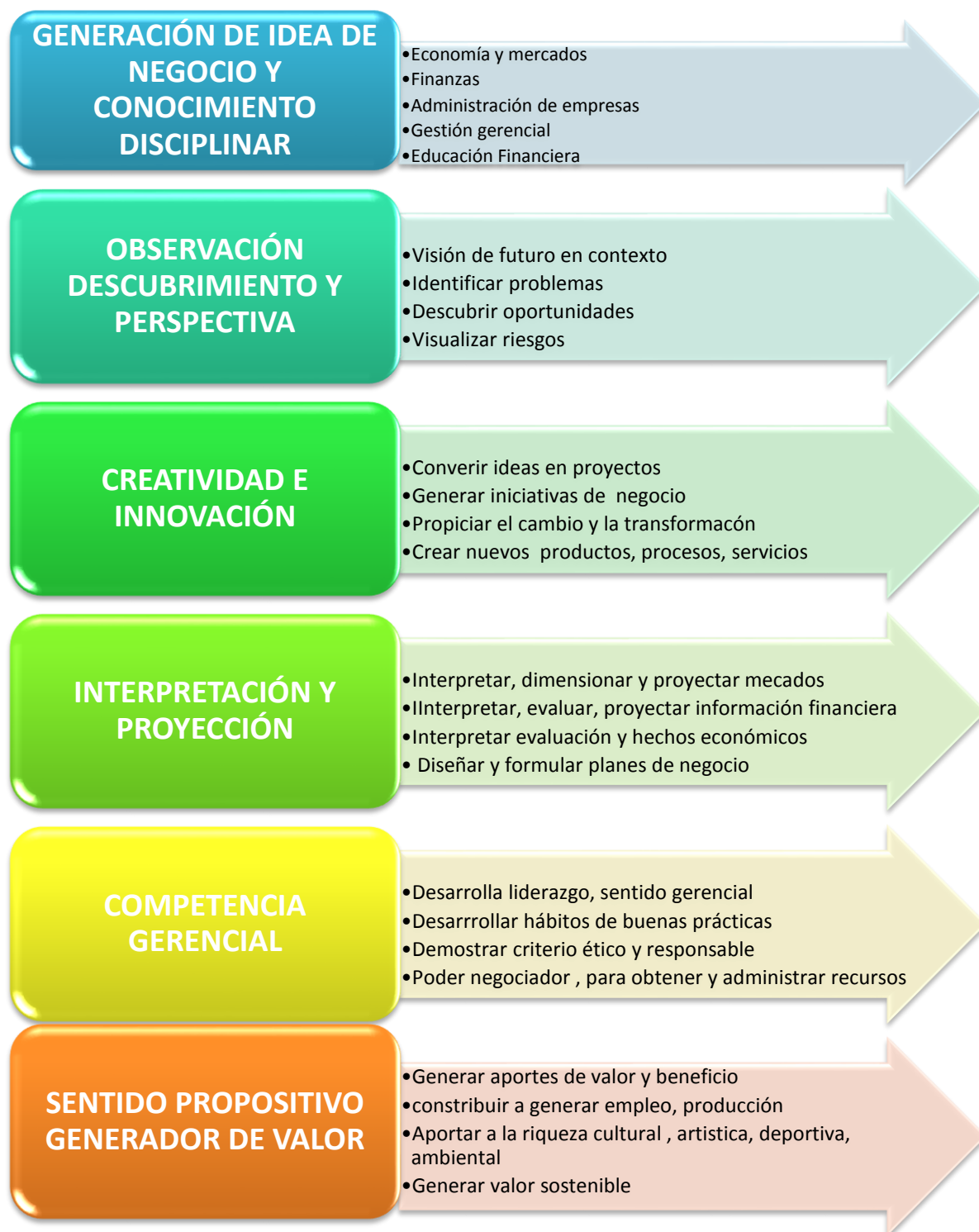
Algunas competencias emprendedoras que el Ministerio de Educación Nacional ha seleccionado por encontrarse presente en la mayoría de niños de niños, niñas y jóvenes emprendedores en los niveles de educación básica y media son: Pensamiento flexible, creatividad, autoaprendizaje y gestión del conocimiento, identificación de oportunidades y recursos en el entorno, innovación, materialización de ideas en proyectos, capacidad para asumir riesgos, comportamiento autorregulado y visión de futuro.

Como ya se expuso, la cultura del emprendimiento se implementa de forma gradual en los diferentes niveles de educación, sin embargo las actitudes emprendedoras son un eje transversal a todos los niveles (de básica a media) y se evidencian cuando los niños, niñas y jóvenes obtienen determinadas formas de pensar, sentir y actuar, las cuales ellos desarrollan desde la formación de sus competencias básicas, ciudadanas y laborales específicas. En síntesis, las actitudes emprendedoras se desarrollan a partir de las competencias ya mencionadas, afirmando que tales actitudes y competencias son transversales a todos niveles de educación. Se han definido entonces las actitudes emprendedoras como: “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 2018),

Estas actitudes por supuesto, no deben confundirse con las actitudes para la empresariedad, si bien el desarrollo de las actitudes emprendedoras complementan la formación para la empresariedad, esta se aborda ya en la educación media. Las actitudes para la empresariedad son aquellas 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 y específicas para la empresariedad o las que pueda requerir la creación de una empresa o una unidad productiva en particular. Estas parten del desarrollo de las actitudes para el emprendimiento y se deben perfeccionar en mayor profundidad y detalle para ambientes más complejos, estas actitudes y conocimientos para el fomento de la cultura de la empresariedad como se observa en la figura dos” (MEN, 2012)

Dicha figura, aporta una respuesta a la dicotómica pregunta ¿el emprendedor nace o se hace?, aunque muchas personas nacen con actitud y aptitud emprendedora, hoy podemos afirmar que el emprendedor también se hace, se forma a través de la investigación y las experiencias. Por esta razón si los establecimientos educativos que pretendan formar empresarios con habilidades de asumir riesgos y superar dificultades con la intención de desarrollar sus proyectos, deben generar iniciativas de negocio, modelos de negocio, estudios de caso, proyectos de aula pedagógicos productivos, articular las áreas curriculares y proyectos pedagógicos, gestionar espacios para la práctica de trabajo empresarial, entre otros. Resaltando que la principal actividad es educar a los estudiantes con la fundamentación requerida, actitud, principios éticos, visión y habilidades para la planeación e implementación de sus proyectos. (Ministerio de Educación Nacional, 2012).





**Esquema 2.** Competencias y conocimientos para la empresarialidad

**Fuente:** Guía 39, Ministerio de Educación nacional, 2012.

Para definir los límites teóricos que rigen la realización del trabajo, es fundamental aclarar que se aplicó el libro “Generación de Modelos de Negocio” realizado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur porque se trata de una obra idónea para iniciarse en el emprendimiento empresarial y en consecuencia es recomendada por muchos expertos, incluyendo el MEN. Este texto surge como consecuencia de la tesis doctoral de Osterwalder, “The business model ontology a proposition in a design science approach” (Ontología de los modelos de negocio una propuesta en un enfoque de la ciencia del diseño).

Entonces, para comprender el trabajo de Osterwalder, se requiere en primera instancia aclarar que, la ontología “hace parte de la metafísica que trata del ser en general y sus propiedades trascendentales” (Real Academia Española, 2016). De lo anterior, se sustenta que lo realizado por el autor, consistía en proveer las bases cruciales que permitieran cimentar el modelo de negocio (MN) de una organización, de cualquier sector de la economía. Para ello, se basó en la literatura de administración de empresas de Markides (1999) y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992).

Osterwalder (2004), sugiere estructurarse en cuatro pilares fundamentales para el MN de una empresa: producto, interfaz del cliente, infraestructura administrativa y aspectos financieros; los cuales son áreas críticas en el modelo, y pueden ser equiparables a las perspectivas del enfoque de Kaplan y Norton (1992) en el Balanced Scorecard. A su vez, considera la estrategia de Markides (1999) de evaluar quién es el cliente, qué productos o servicios deberían ofrecerse y cómo entregárselos. (p. 42)

Basándose en lo anterior, Osterwalder (2004), divide los cuatro pilares del modelo de negocio en nueve segmentos interrelacionados, que son el epicentro de la ontología y se explican a continuación. (p.43)

<b>PILAR</b>	<b>SEGMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Producto	Propuesta de valor	Paquete de productos y servicios de una empresa que son de valor para el cliente.
Interfaz del cliente	Segmento de mercado	Segmento de clientes a los cuales se les quiere ofrecer el valor.
	Canales de distribución	Medio por los cuales se tiene contacto con el cliente.
	Relación con los clientes	Tipo de vínculo que se genera con el cliente.
Infraestructura administrativa	Recursos clave	Elementos necesarios para crear valor.
	Actividades clave	Acciones necesarias para crear valor.
	Asociaciones clave	Acuerdos entre dos o más empresas para crear valor.
Aspectos financieros	Estructura de costos	Representación en dinero de todos los medios empleados.
	Fuentes de ingresos	Forma en que una empresa hace dinero

**Esquema 3.** Los nueve bloques de construcción del modelo de negocio

**Fuente:** Alexander Osterwalder, Universite de Lausanne. Traducción del inglés: propia.

De igual manera, la definición de Modelo de Negocio (MN) en la tesis se define como “una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica con la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder 2004, 15).

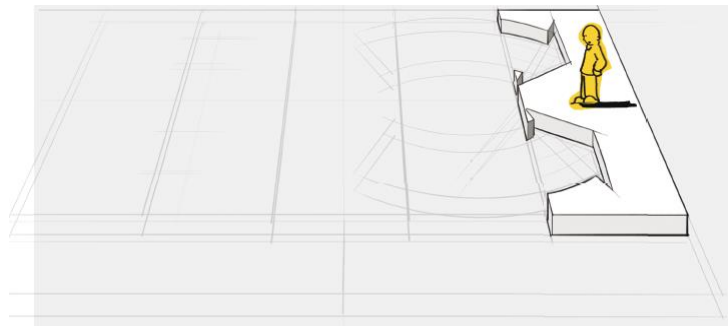
Sin embargo, para la aplicación de lo anterior, encaminado a probar la viabilidad de creación de un emprendimiento, Osterwalder y Pigneur (2010) redefinen el concepto de MN como “la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

En este punto, es pertinente recalcar que el desarrollo del trabajo, requirió la aplicación de algunas de las herramientas que confiere el libro GMN y por lo tanto, su aclaración en este apartado resulta relevante. De manera que, dichas explicaciones, se abordarán en cinco secciones conforme a los pilares que propone la guía: lienzo, patrones, diseño, estrategia y proceso.

Inicialmente, el apartado Lienzo, se encarga de aclarar dos aspectos importantes; el primero, define el modelo de negocio desde una perspectiva general, pero también lo abarca desde la descripción de sus componentes, que entre otras cosas, engloban las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; y el segundo, describe el lienzo del modelo de negocio (LMN), como “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice p. 8, 12), el cual se compone de nueve módulos:

**1. Segmentos de Mercado (SM):** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Es importante tener en cuenta que, los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, requieren un tipo de relación diferente, su índice de rentabilidad es muy diferente y si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. En consecuencia, los SM son varios, sin embargo el libro hace mención de cinco: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales (o mercados multilaterales). (Osterwalder y Pigneur, p. 20 y 21)

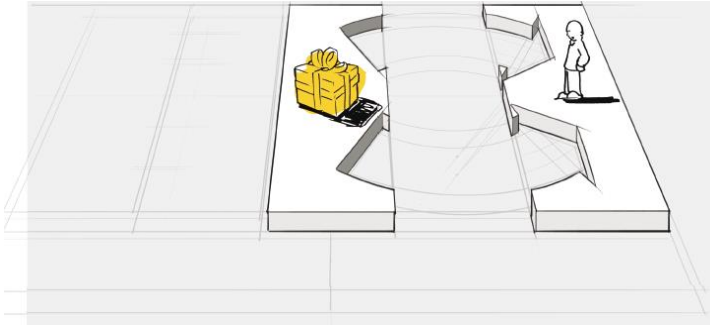


**Ilustración 1. Módulo uno: Segmento de mercado**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

**2. Propuesta de Valor (PV):** En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

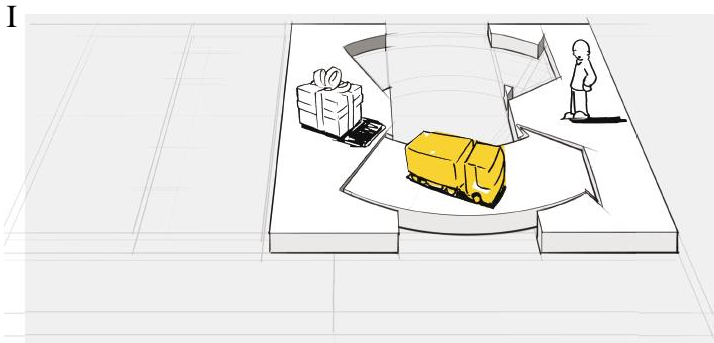
Los elementos que, según el libro, crean valor para el cliente son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, “el trabajo, hecho”, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad. (Osterwalder y Pigneur, p. 22, 23, 24 y 25).



### **Ilustración 2. Módulo dos: Propuesta de valor**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

3. **Canales (C):** En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.26)



### **Ilustración 3. Módulo tres: Canales**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Los canales se pueden distinguir entre directos e indirectos, así como propios y de socios comerciales; por otra parte, éstos tienen cinco fases aunque no siempre las abarcan todas.

El libro sugiere el siguiente cuadro para su descripción.

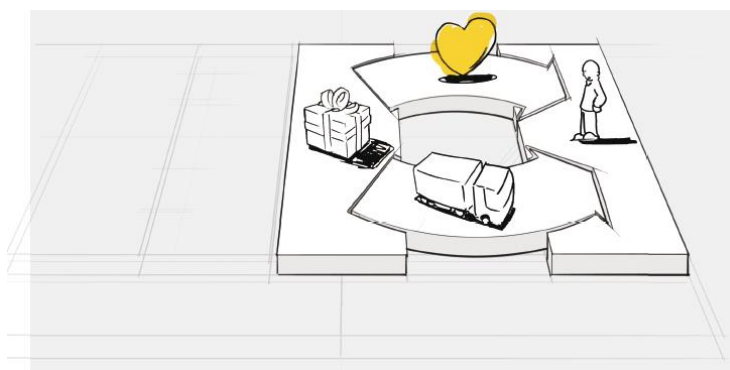
Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1.- Información. ¿Cómo se dan a conocer los productos y servicios de la empresa?	2.-Evaluación. ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	3.- Compra. ¿Cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios?	4.- Entrega. ¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	5. Posventa. ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					

**Esquema 4.** Fases de canal

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

**4. Relaciones con los clientes (RCI):** En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado (...) las relaciones pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva).

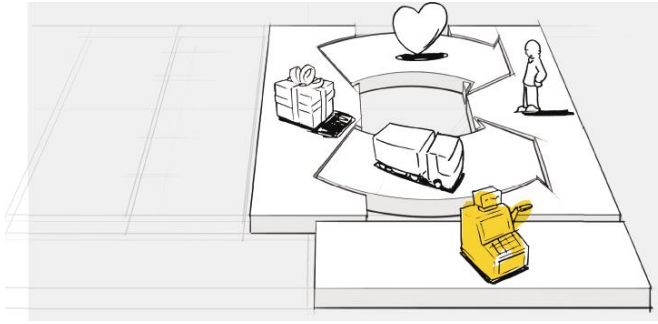
Las categorías a las que hace mención el libro son: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva. (Osterwalder y Pigneur, p. 28 y 29)



**Ilustración 4. Módulo cuatro: Relaciones con los clientes**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

- 5. Fuentes de Ingresos (FI):** El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).



**Ilustración 5. Módulo cinco: Fuentes de ingresos**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Según el libro los ingresos se obtienen por la venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. Otro rasgo a tener en cuenta es, que “cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.” (Osterwalder y Pigneur, p. 30, 31, 32 y 33)



**Tabla 1. Mecanismo de fijación de precios.**

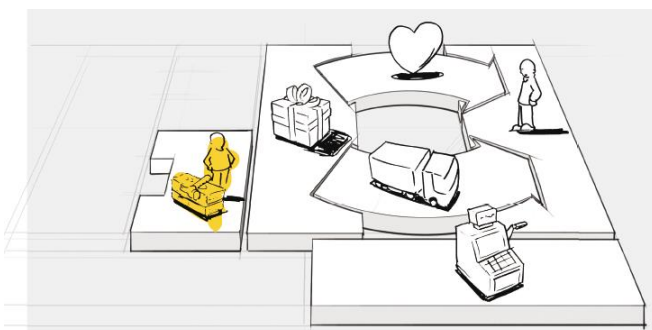
Mecanismo de fijación de precios	
Fijo	Dinámico
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas	Los precios cambian en función del mercado.
<i>Lista de precios fija</i> Precios fijos para productos, servicios y otras PV individuales	<i>Negociación</i> El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i> El precio depende de la cantidad o la calidad de la PV	<i>Gestión de la rentabilidad</i> El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según SM</i> El precio depende del tipo y las características de un SM	<i>Mercado en tiempo real</i> El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i> El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i> El precio se determina en una licitación

**Esquema 5.** Mecanismo de fijación de precios

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

**6. Recursos Clave (RC):** “En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 34).

Osterwalder y Pigneur (2010), dividen los recursos clave en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos. (p.35)

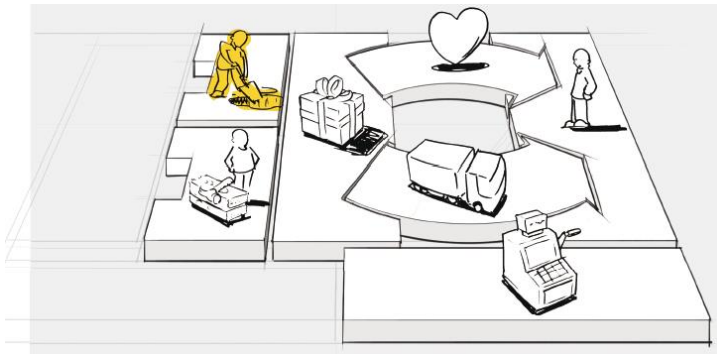


**Ilustración 6. Módulo seis: Recursos clave.**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

**7. Actividades Clave (AC):** “En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 36).

Las AC se pueden dividir en producción, resolución de problemas, plataforma/red. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 37)



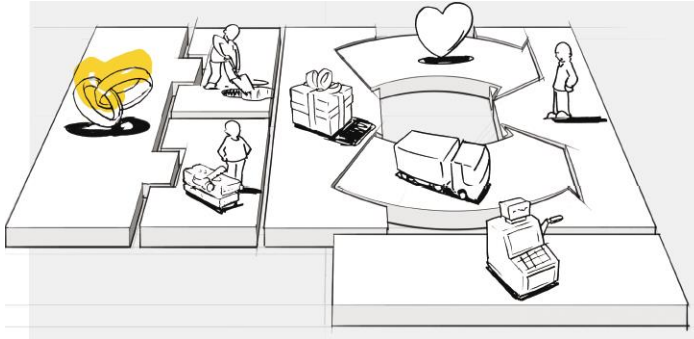
**Ilustración 7. Módulo siete: Actividades clave.**

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

**8. Asociaciones Clave (AsC):** “En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38).

El libro distingue cuatro tipos de AsC: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; coopetición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras); joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor (para garantizar la fiabilidad de los suministros).

Vale la pena aclarar que existen tres tipos de motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38 y 39)

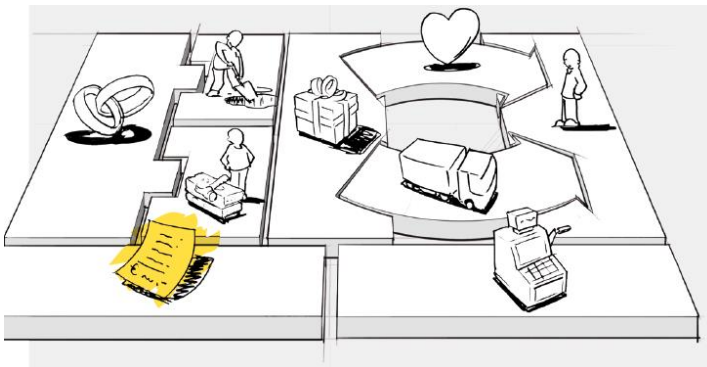


**Ilustración 8. Módulo 8: Asociaciones clave.**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

- 9. Estructura de costes (EC):** “En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 40).

Osterwalder y Pigneur (2010), hacen la distinción de dos EC: según costes y según valor; las cuales, a su vez, pueden ser: costes fijos, costes variables, economías de escala y economías de campo. (p. 41)

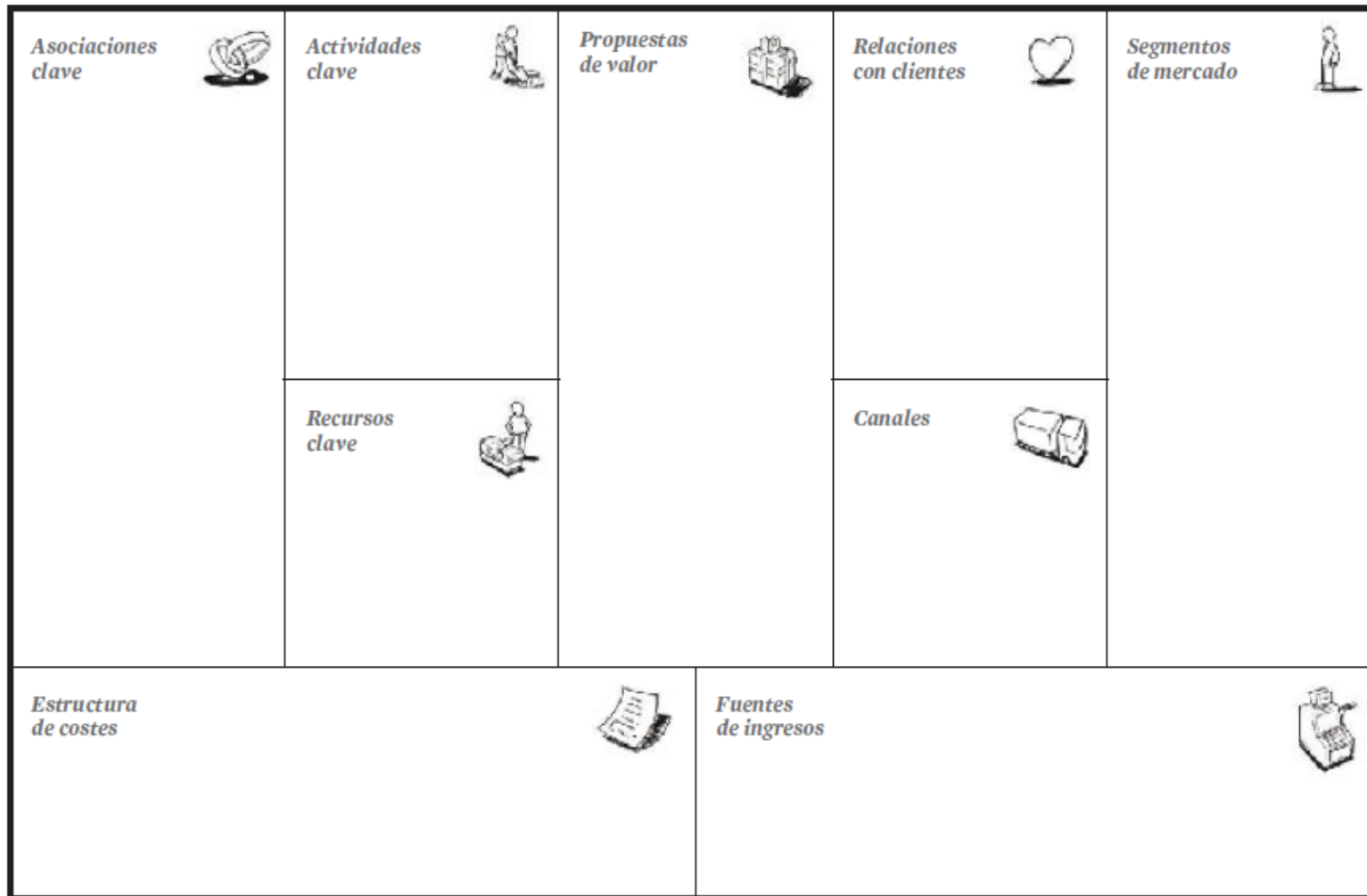


**Ilustración 9. Módulo nueve: Estructura de costes.**

**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Al llegar a este punto, conviene decir que lo anterior conforma la estructura de los nueve módulos, y conformarán la herramienta principal de la Guía.

**Ilustración 10. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio.**



**Fuente:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto.

En segunda instancia, el desarrollo del pilar denominado Patrones, se encarga de la descripción de modelos de negocio con características, organizaciones de los módulos o comportamientos similares. Estas semejanzas se conocen como patrones de modelos de negocio.

El libro ha perfilado cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial, y se han adaptado al lienzo de modelo de negocio para permitir la comparación de conceptos, facilitar su comprensión y simplificar su aplicación. Estos son:

- Desagregación de modelos de negocio
- La larga cola (*long tail*)
- Plataformas multilaterales
- Gratis como modelo de negocio
- Modelos de negocio abiertos (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice, p. 55).

El apartado Diseño, describe las herramientas que facilitan el mejoramiento o creación de modelos de negocio innovadores; y se debe agregar que, los empresarios realizan actividades propias del diseño como la creación de empresas, la elaboración de estrategias, o la delimitación de procesos y proyectos. De lo anterior, se evidencia la necesidad de herramientas afines que complementen los conocimientos en negocios y por lo tanto, el libro GMN propone seis técnicas de diseño de modelos de negocio:

- Aportaciones de clientes
- Ideación
- Pensamiento visual
- Creación de prototipos
- Narración de historias
- Escenarios. (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice, p.125)

Posteriormente, se puntualiza sobre el cuarto pilar, Estrategia, a través del cual se revisa el MN partiendo del análisis del entorno; cabe aclarar que, esto se efectúa con el fin de reinterpretar la estrategia y con ello analizar de forma un poco más trascendental, el medio de actuación del modelo. Las áreas que se abarcan son:

- Entorno del modelo de negocio
- Evaluación de modelos de negocio
- Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul
- Gestión de varios modelos de negocio. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.199)

Finalmente, Proceso, es el quinto apartado que une los conceptos y herramientas del libro, de manera que, se simplifique la configuración y ejecución de un MN. Al llegar a este punto, el libro propone un procedimiento de cinco fases; movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión; adaptable a las necesidades de cada caso empresarial (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice, p. 244, 248).

Por todo lo anterior, se justifica la adopción de esta metodología como derrotero de la Guía, sin embargo, no se puede desconocer que están emergiendo nuevas técnicas de emprendimiento que, a pesar de no tener unos sustentos ontológicos fuertes como los del libro de Generación de Modelos de Negocio, están generando importantes cambios en el mundo empresarial. Es por este motivo que la Guía se realizó como una recopilación de herramientas que después de un profundo estudio, resultaron pertinentes para el público objetivo.

## **2.2 Marco legal**

Este acápite se desarrollará teniendo en cuenta el eje central de la pasantía: establecer una metodología de trabajo encauzada a la consolidación de actitudes y conocimientos básicos para la empresarialidad en los estudiantes de la media académica, en concordancia con el fortalecimiento de las actitudes emprendedoras y la cultura del emprendimiento.

De lo anterior cabe resaltar que los principales beneficiarios del presente proyecto serán los estudiantes de colegio de media académica, es por tanto, de vital relevancia contar con las políticas y lineamientos que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) establezca para este tema. En efecto, la entidad se ha manifestado así:

- Guía N° 39: La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. Orientaciones generales.

“Este documento presenta algunas orientaciones dirigidas a docentes y directivos docentes de los establecimientos de educación preescolar, básica y media para que puedan avanzar en el proceso de conceptualización de la cultura del emprendimiento a partir de una mirada integral que involucre las actitudes emprendedoras y la empresarialidad, de manera

que puedan encontrar rutas y herramientas para involucrarla en los diferentes ámbitos de la gestión institucional, referenciados en valiosas experiencias que han adelantado algunos establecimientos del país.” (Ministerio de Educación Nacional, 2014, p. 1)

Ahora bien, el fomento de las actitudes emprendedoras y la cultura del emprendimiento, como bases para el desarrollo económico y social del país, sugiere el control Estatal a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT), entidad que ha manifestado que los fenómenos mencionados, deben estar respaldados bajo la siguiente normatividad:

- “LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA: Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y el artículo 158 sobre Unidad de Materia.
- La LEY 29 DE 1990, por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.
- El DECRETO 393 DE 1991, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.
- El DECRETO 585 DE 1991, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.
- LA LEY 1014 DE 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el



cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

- El DECRETO 4466 DE 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.
- LA LEY 1286 DE 2009, por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.
- El DECRETO 1192 DE 2009, por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

### **2.3 Marco situacional**

Desde el año 2012, las distintas administraciones que han transcurrido en el municipio de Popayán consideraron importante la ejecución de proyectos que vinculen el sector académico para la construcción de bases que promuevan la cultura del emprendimiento y actitudes emprendedoras; lo anterior se dio con el propósito de generar de oportunidades para la ocupación de las personas en la ciudad teniendo en cuenta sus altos índices de desempleo.

De modo que el proyecto denominado “Emprendimiento y proceso educativo - formativo (Ley 1014)”; el Centro de Empleo, Emprendimiento y Competitividad; el Fondo Emprender del SENA son algunos ejemplos de los mecanismos que se están realizando para fomentar el emprendimiento.

En este, conviene mencionar que la formación de emprendedores en Popayán se ha convertido en una tarea abordada desde diferentes focos poblacionales, siendo uno de ellos los estudiantes de los colegios de la ciudad.

Se expone como ejemplo de lo anterior, los distintos talleres de creatividad orientados por el personal del Centro de Empleo, Emprendimiento y Competitividad de Popayán, en donde se abordaron ejes de innovación y trabajo en equipo, con los jóvenes del grado 9, 10 y 11, del colegio Inem que hacen parte del proyecto Vive Digital, a través de la iniciativa Infoinem Televisión. Al respecto “desde nuestra línea de emprendimiento, tenemos como objetivo propiciar acciones y espacios para la innovación, y en este caso incentivar y motivar sobre proyectos tecnológicos y medios de comunicación en torno al emprendimiento”, dijo Guillermo Santacruz, Coordinador del Centro de Empleo, Emprendimiento y Competitividad; por otra parte, Carlos Escobar Méndez, Administrador del Punto Vive Digital Inem, se pronunció diciendo que: "estos acercamientos son excelentes porque motivan a los jóvenes a lograr grandes cosas con esfuerzo y motivación". (Alcaldía de Popayán, s.f.)

Ahora bien, la replicación de estos acontecimientos en las instituciones educativas de Popayán ya se están ejecutando en pro del bienestar de la comunidad, ya que por medio de proyectos de emprendimiento realizados en colegios como la Institución Educativa Metropolitana María Occidente se está luchando por la diversificación de la educación que le permita a sus estudiantes enfrentarse a las adversidades del desempleo en una ciudad.

Para este caso en particular, desde las aulas de clase los educandos fabrican calzado escolar de niños y niñas para ser entregados a los padres de familia a un bajo costo a fin de contribuir por un lado, a solventar las necesidades de las familias con menos recursos y por otro a generar en los alumnos las capacidades necesarias para desarrollar una actividad alterna que les permita adquirir ingresos a futuro. Del mismo modo, señaló el maestro la necesidad de que la Secretaría de Educación se apersona de este tipo de iniciativas para crear alianzas entre las instituciones educativas y colaborar de forma positiva a enriquecer el bienestar de la comunidad estudiantil fomentando el emprendimiento. (Proclama del Cauca, 2015).

### 3. Contextualización metodológica

La realización de este trabajo supuso una investigación de tipo cualitativo exploratorio. Por tanto, la recolección de la información se hizo con fuentes primarias, es decir, todo tipo de datos provenientes de entrevistas y *focus group* con los estudiantes y docentes de las Instituciones Educativas Tomas Cipriano de Mosquera, en un ambiente propicio para la aplicación del *brainstorming*, y el panel de expertos multidisciplinario, conformado por los docentes de algunos colegios públicos y privados, que asistieron al evento EUREKA y los pertenecientes al área de emprendimiento del colegio Tomas Cipriano de Mosquera.

Respecto a las fuentes secundarias estas fueron datos útiles para los fines de esta pasantía como material proveniente de revistas indexadas, libros teóricos, trabajos de grado, fuentes institucionales, gubernamentales y empresariales y clases magistrales, que de una u otra forma se utilizaron para la comprensión del entorno y la realización del estudio como tal.

Para la consecución de la elaboración de la guía o cuaderno trabajo, este proceso contó con tres fases: movilización, comprensión y diseño.

<b>FASE</b>	<b>MOVILIZACIÓN</b>	<b>COMPRENSIÓN</b>	<b>DISEÑO</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Preparar el proyecto de diseño de la guía o cuaderno de trabajo.</b>	<b>Investigar y analizar la bibliografía y elementos necesarios para el diseño de la guía o cuaderno de trabajo</b>	<b>Adaptar y modificar la guía o cuaderno de trabajo según la respuesta de Educativas que se escogieron como grupo de referencia</b>
<b>ENFOQUE</b>	Preparación del escenario	Inmersión	Análisis
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito la cartilla o guía propuesta, establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate sobre la misma.	Reúne el equipo asesor para el diseño de la cartilla o guía de trabajo con el fin de revisar la información pertinente, las metodologías, herramientas y el entorno. Recopila información para entrevistar a expertos e identificar problemas y necesidades.	Convierte la información y las ideas de la fase anterior en el modelo inicial de la cartilla o cuaderno de trabajo. Después de analizar a fondo el texto planteado, se selecciona la información que mejor cumpla con las expectativas.

**Fuente:** “Generación de modelos de negocio” Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010, 249).

## **4. Contextualización valorativa**

### **4.1 Contribución del trabajo**

La importancia del trabajo radicó en dos aspectos. El primero va encaminado a fortalecimiento de la Universidad del Cauca y especialmente del programa de Administración de Empresas en la enseñanza del emprendimiento, al brindar referentes efectivos en la materia con metodologías idóneas, adaptables al dinamismo del entorno local, como lo pretende llegar a ser el cuaderno de trabajo propuesto para los docentes de las instituciones educativas en el refuerzo de la cultura del emprendimiento y el desarrollo de actitudes y conocimientos para la empresariedad, que a su vez, les facilite a los estudiantes iniciar emprendimientos con mayores posibilidades de éxito.

La segunda fue la obtención de evidencias mediante la interacción con los docentes y estudiantes de las diferentes instituciones educativas para la creación del cuaderno de trabajo, que sirva como guía a los docentes en el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento y el desarrollo de actitudes y conocimientos para la empresariedad en los estudiantes de la media académica.

### **4.2 Limitaciones**

Las limitaciones se establecen desde la elaboración académica del trabajo por la dificultad de obtener información sistematizada sobre la enseñanza del emprendimiento en la ciudad de Popayán, la disponibilidad de tiempo de diversos docentes que orientan la cátedra de emprendimiento, las dificultades por la limitación del cronograma a la que

puedan enfrentarse algunos rectores para propiciar espacios que permitan la elaboración de entrevistas y la coordinación de horarios del equipo de trabajo. Por otra parte, las dificultades que se encuentran en el proceso descrito en la contextualización metodológica, las limitaciones que se encuentran por fase son:

- **Movilización:** la preparación de un proyecto de diseño de la guía o cuaderno de trabajo pudo conllevar a la sobrevaloración de las ideas iniciales
- **Comprensión:** la investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño de la cartilla o cuaderno de trabajo causó un distanciamiento de los objetivos, como consecuencia de una investigación excesiva.
- **Diseño:** las dificultades en la adaptación y modificación de la cartilla o cuaderno de trabajo se generaron en dos sentidos. Primero la búsqueda, comprensión y selección de bibliografía adecuada para los docentes de colegios, necesitó gran cantidad de tiempo y; posteriormente, el resumen y organización con un hilo conductor coherente y especialmente el diseño requirieron la inversión en capacitaciones que no se consideraron en un principio.

### **4.3 Resultados obtenidos**

El desarrollo de esta pasantía tuvo los elementos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos, a través de un estudio exhaustivo tanto de las necesidades y problemas de los docentes en la enseñanza de la cátedra, como de metodologías, herramientas y técnicas de emprendimiento ideales para profesores de la media académica; en efecto, se logró la realización del prototipo del cuaderno de trabajo para que los docentes puedan llevar el emprendimiento a las aulas de clase.

## **5. Desarrollo de trabajo de práctica empresarial**

El Gobierno Nacional en su esfuerzo por incentivar el emprendimiento en Colombia promulgó la ley 1014 de 2006 por medio de la cual se da fomento a la cultura del emprendimiento. En este orden de ideas, para la formación de niños y jóvenes emprendedores se requiere que los establecimientos educativos fomenten la cultura del emprendimiento, por ello el Ministerio de Educación Nacional en el año 2012, expidió la guía número 39 en la cual se establecen las disposiciones generales sobre la cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. La guía de una manera práctica dilucida algunos conceptos que permiten comprender e interpretar el sentido de la cultura del emprendimiento.

El cumplimiento de las exigencias del MEN incentivó en las directivas de algunos colegios de la ciudad de Popayán la realización de herramientas que contribuyeran en aquellos requerimientos. En efecto la Universidad del Cauca, en aras de sostener el impacto social al que se compromete, decide a través del programa de Administración de Empresas, brindar un soporte que permitiera a estas instituciones llevar a feliz término su propósito.

Es por ello, que los retos que se asumieron para la consecución de aquella herramienta, se enmarcó en el desarrollo de tres etapas: la primera se encargó de reunir todos los elementos necesarios para diseñar con éxito la cartilla o guía propuesta; la segunda consistió en una revisión exhaustiva de la información, y la detección de problemas y necesidades más relevantes para las instituciones que se vincularon al proceso y; finalmente la tercera etapa convirtió lo conseguido en las etapas previas, en una Guía o cuaderno de trabajo para los docentes de los colegios de Popayán.



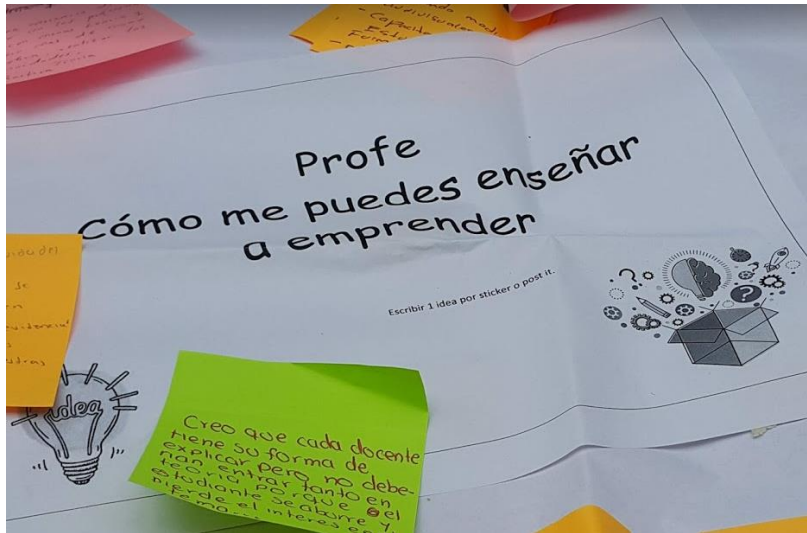
## Fase uno. Movilización.

**Objetivo de la fase:** *preparar el proyecto de diseño de la guía o cuaderno de trabajo.*

Sin duda alguna, el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur es la herramienta más famosa en el mundo del emprendimiento; sin embargo, es importante que el instrumento esté acompañado de un conocimiento previo en temas de emprendimiento empresarial, para que su comprensión llegue a ser un poco más cercana a la planteada por los autores.

En este sentido, la principal problemática que los docentes plantearon radicó en desconocimiento del sustento ontológico de la herramienta y, la escasa contundencia que sugiere el libro *Generación de Modelos de Negocio* en cuanto a la guía de aplicación. Esto no solo tuvo una manifestación verbal por parte de ellos, sino que se corroboró en el momento en que se necesitaba su apoyo para guiar las mesas de trabajo.







Ahora bien, parte de este trabajo se complementó con la experiencia personal en momentos anteriores, debido a la participación en cuatro eventos de emprendimiento como ponente del tema de emprendimiento: Eureka Universidades, segunda y tercera versión y Eureka Colegios, primera y segunda versión; donde se lograron detectar ciertas fallas que tenía la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur: escasa claridad y utilidad de ciertos capítulos, falta de herramientas precisas para la creación de prototipos (las sugeridas por el libro resultan superficiales) y superficialidad en las etapas que sugiere el libro.



## Eureka segunda versión



En consecuencia, para hacer frente a la problemática descrita, se concluyó que es necesario desarrollar una guía o cuaderno de trabajo, que le permita al docente profundizar en la metodología de Osterwalder y Pigneur y, conocer otras herramientas y técnicas del emprendimiento que podrían resultar más adecuadas para el público objetivo.

Una vez se obtuvo este resultado, se prosiguió con la profundización en las metodologías y conocimientos en emprendimiento y se inició la etapa siguiente del proyecto: Comprensión.

## Fase dos. Comprensión

**Objetivo:** *Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio.*

Partiendo de la perspectiva del docente respecto a la enseñanza del emprendimiento y teniendo en cuenta que el usuario final de la guía es el estudiante de la media académica; se concluyó que lo más importante era realizar una profunda revisión de las metodologías preexistentes y emergentes en el tema abordado en esta fase. En este sentido, no solo era necesaria la profundización en la propuesta de Osterwalder y Pigneur, por ser la más entendible, práctica y completa, sino que el dinamismo que requiere su enseñanza, necesita de herramientas que la guía no desarrolla y por ello surgió la importante labor de abordar también herramientas de creatividad e innovación.

Para ello, se hizo un profundo estudio de cada módulo de tal manera que se lograra comprender las bases que lo sustentan y determinar los métodos o herramientas que ayudarían en la comprensión y profundización.

El resultado final en esta etapa fue una extensa, pero muy completa bibliografía de herramientas, técnicas y metodologías de emprendimiento, innovación y creatividad y; aunque el proceso de selección fue arduo porque muchas no correspondían a los postulados de Osterwalder, otras entraron a complementar cada uno de los módulos del lienzo de forma adecuada.

Por esta razón, en esta etapa se decide tomar como eje principal la Generación de Modelos de negocio y Design Thinking como herramientas de emprendimiento e innovación. Una vez llegado a este punto, se prosiguió con la tercera etapa: Diseño.

## **Fase tres. Diseño.**

**Objetivo:** *Adaptar y modificar la guía o cuaderno de trabajo según la respuesta de los docentes y estudiantes de las Instituciones Educativas que se escogieron como grupo de referencia.*

Como se mencionó con anterioridad, el eje central de esta guía fue Business Model Generation, seguido de Design Thinking; pero se entran a complementar con un capítulo denominado Caja de Herramientas, como una recopilación de metodologías, herramientas, técnicas y diversos métodos de los cuales se obtuvo conocimiento a partir de la formación universitaria, experiencia con otras empresas y los cursos de apoyo como diplomados.

En este sentido, cada módulo está complementado por una metodología y una serie de Actividades, que contribuyen en el ejercicio y comprensión de la teoría.

Para desarrollar la guía del docente se concatenaron las respuestas de las solicitudes de los docentes y estudiantes con la bibliografía seleccionada. En este sentido, la guía se planteó así:

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 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 denominado “Actividades”, duplica una serie de dinámicas encaminadas a fortalecer el trabajo en equipo, propias del Programa Expertemprende. (Ver anexo)

Sin embargo, llegar al entregable que se adjunta a este documento se necesitó la intervención de diversos profesionales que contribuyeron en su enriquecimiento tanto en el diseño, como en su contenido.



Por lo tanto, se logró darle un hilo conductor al contenido y un diseño acorde a una enseñanza más amena, lo cual será entregado a los docentes de colegios para que se encarguen de retroalimentar la herramienta.

## Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

### Conclusiones

1. El lienzo de modelo de negocio, herramienta principal que propone la metodología de Osterwalder y Pigneur, ha sido catalogada como el derrotero del emprendimiento, sin embargo, al ponerla en el ejercicio propuesto por los autores, se utiliza únicamente en la fase que han denominado “Movilización”, dejando las demás etapas sin algo concreto para estudiar.
2. El impacto que tiene un lienzo de modelo de negocios debidamente diligenciado, debe contrastarse con la realidad, es por ello que se necesita llevar al mercado o, de lo contrario, será letra muerta.
3. Las herramientas propuestas en el capítulo denominado “Caja de Herramientas” configurarán el sustento para la fase “Aplicación”, y en efecto, permitirán robustecer el lienzo y acercarse al modelo de negocio esperado.
4. El entorno es uno de los principales actores en un modelo de negocio, y aunque su comprensión no garantizará el éxito del modelo de negocio, dotará a sus creadores de conocimientos apropiados para generar estrategias de éxito.
5. Las responsabilidades de los profesores de los colegios son tan amplias que les han impedido una debida formación en el tema de emprendimiento, por lo tanto, su enseñanza se han limitado a difundir la estructura del lienzo sin considerar los aspectos micro que éste aborda.
6. Las metodologías generación de modelos de negocio y la metodología Design Thinking no solamente configuran una utilidad en el campo empresarial, por el contrario, pueden ser utilizadas para el desarrollo de otro tipo de proyectos, por ejemplo, para la aplicación de la guía de trabajo (entregable) se aplicaron las fases de la metodología Design Thinking la cual permitió desarrollar de manera organizada la guía.
7. Respecto a los objetivos planteados en el anteproyecto, se concluye que la fase más importante es la de aplicación, ya que a partir de ella se va a recibir la retroalimentación necesaria para moldear un entregable de calidad.

**Recomendaciones:****A la Universidad (Equipo Eureka):**

La guía descrita en el presente informe, la cual constituye el entregable del trabajo de grado, será de dominio público por pertenecer a la universidad, sin embargo se recomienda que sea entregada a las instituciones educativas que la requieran con la condición (deberá plasmarse como un compromiso o contrato solemne) de que sea utilizada y aplicada. La idea es que cada Institución educativa que la adquiera, aporte recomendaciones que permitan retroalimentarla y no termine convirtiéndose en un documento más que llene los espacios de una biblioteca.

También recomiendo gestionar unos recursos para crear una plataforma abierta donde otras personas puedan acceder a consultar la guía, de tal manera que puedan recomendar modificaciones o complementos a los capítulos propuestos y se constituya en una guía de coautoría libre pero organizada, de tal manera que propenda al aprendizaje natural.

Finalmente, esta guía puede ser una apuesta para la organización de un evento anual el cual tenga como línea base las experiencias vividas con la implementación del documento.

**A los futuros Administradores:**

Conocer e investigar más sobre las nuevas tendencias, herramientas y métodos orientados a desarrollar emprendimientos e innovación, esto le permitirá a los futuros administradores de empresas poner en contexto los conocimientos adquiridos en la academia.

Es necesario que los profesionales apliquen sus conocimientos, sin embargo no siempre la aplicación teórica es forzosamente igual en la práctica, pues se trata de adaptar sus conocimientos al contexto donde se pretenden aplicar.

**A los profesores de los colegios:**

Dedicar un espacio en la cátedra de emprendimiento para la aplicación de la guía de tal manera que al finalizar el año lectivo se pueda retroalimentar y determinar si aporta o no una utilidad.

**Lecciones aprendidas:**

1. La literatura sobre emprendimiento y empresarialidad plantea una serie de métodos, modelos y herramientas, sin embargo no son más que teoría si no son puestas en contexto.
2. En temas de emprendimiento empresarial es absolutamente necesario contar con conocimientos básicos en administración, gerencia, finanzas y economía.
3. Muchas personas consideran el emprendimiento como una actitud frente a la vida, no obstante es discutible si se analiza el tipo de emprendimiento.
4. Se ha desdibujado la aplicación del concepto emprendimiento, pues hoy proliferan conferencistas irresponsables que predicán el emprendimiento como una forma de estigmatizar el empleado. Pues bien, es necesario dejar claro que el emprendimiento no es solo una cualidad de quienes inician negocios como independientes o auto empleado pues muchos empleados de empresas o asalariados son innovadores y emprendedores en sus empresas.
5. Un elemento fundamental para acompañar el emprendimiento empresarial debe ser el fortalecimiento de las capacidades y la autoestima.
6. Percibí que muchas personas desconocen temas administrativos y financieros que limitan las posibilidades de crecimiento de sus negocios, no obstante al ofrecerles capacitaciones responden con indiferencia.
7. Aprendí muchas herramientas y metodologías a la vanguardia sobre emprendimiento, las cuales deben aplicarse con ciertas modificaciones para que puedan amoldarse a las exigencias del entorno en el que nuestro emprendimiento se desenvuelve.
8. Es necesario interactuar con el usuario o beneficiario a la hora de crear un producto o servicio para conocer sus problemas o necesidades, esto fue útil a la hora de escribir la guía puesto que requirió de la interacción con los profesores para conocer sus necesidades y preocupaciones a la hora de transmitir sus conocimientos sobre emprendimiento.

## **6. Anexos**

**Anexo uno:** Metodologías para el emprendimiento – Guía Docente.

**Anexo dos:** Carpeta de fotos y videos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ministerio de Industria y Comercio. Ley 1014 del Fomento de la Cultura del Emprendimiento, del 26 de enero de 2006.

Ministerio de Educación Nacional, (2014). Guía N° 39: La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos Orientaciones generales, 1. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-307150\\_archivo\\_pdf\\_guia39.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-307150_archivo_pdf_guia39.pdf). Consultado el 21 de febrero de 2019.

Escobar, W. H. (2013). Marco legal para la Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado de: <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>. Consultado el 23 de febrero de 2019.

Cobo, Cristóbal. “Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo”. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR, 2012. [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/comp\\_empre\\_cobo.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf). Fecha de consulta: 28 de febrero de 2019.

Duarte, T. Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. Revista Scientia et Technica Año XV, N° 43. Formichella, M. (2004).

“El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local”, Monografía. Tres Arroyos. Sioli de Torres, S. (2002). V Encuentro de Empresarios, organizado por Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas. Buenos Aires.

Osterwalder A. Pigneur Y. (14 Ed.) Generación de Modelos de Negocio. Bogotá: Deusto, Centro Libros PAPF, S. L. U.

Osterwalder A. Pigneur Y. Bernarda G. Smith A. (1 Ed.). Diseñando la propuesta de valor. Bogotá: Deusto, Centro Libros PAPF, S. L. U.

Correa Ch. Carlos Gabriel. “Emprendimiento y empresarismo en las Mipymes, frustración o éxito”. En: I Foro Intersectorial Unicafam: la investigación y la competitividad Mipyme Fundación Universitaria Cafam 2011. [http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico\\_1/flash/Articulos/a8.pdf](http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico_1/flash/Articulos/a8.pdf) Fecha de consulta: 1 de marzo de 2019.

Formichella, María Marta. “El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local”. Monografía. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2004. <http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/MonografiaVersionFinal.pdf>. Fecha de consulta: 4 de marzo de 2018.

Proclama del Cauca (2015). Colegio de Popayán aporta al emprendimiento local. Consultado el 05/03/2019. Disponible en línea: <https://www.proclamadelcauca.com/colegio-de-popayan-aporta-al-emprendimiento-local/>

Alcaldía de Popayán. (s.f.) Centro de Empleo, Emprendimiento y Competitividad llega a los colegios de Popayán. Consultado el 05/03/2019. Disponible en línea: <http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/sala-de-prensa/noticias/Centro-de-Empleo%2C-Emprendimiento-y-Competitividad-llega-a-los-colegios-de-Popay%C3%A1n>

Ministerio de Educación (2012). Alcaldía de Popayán lidera 'Emprendimiento y Proceso Educativo - Formativo (Ley 1014)'. Consultado el 05/03/2019. Disponible en línea: <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-315011.html>