



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

CONAMYPE
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
REPÚBLICA DE EL SALVADOR



SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO
EMPRENDEDOR

MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO A **EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

▶ MANUAL DE LA PERSONA FACILITADORA

TOMO I

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista de este documento son responsabilidad de CONAMYPE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO
EMPRENDEDOR

MANUAL DE
ACOMPAÑAMIENTO A
**EMPRENDIMIENTOS
DINÁMICOS**

▶ MANUAL DE LA PERSONA FACILITADORA

TOMO I



Junta Directiva CONAMYPE

Licdo. Paúl Steiner

Presidente de CONAMYPE

Mtra. María Luisa Hayem Brevé

Ministra de Economía

Directora Propietaria

Ministerio de Economía

Licdo. Miguel Ángel Corleto Urey

Viceministro de Economía

Ministerio de Economía

Licdo. Juan José Pineda Roa

Director Propietario

Ministerio de Turismo

Licdo. Rodrigo Javier Ayala Claros

Asesor de Despacho

Director Propietario

Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial

Msc. Adolfo José Araujo Jaimes

Jefe de Estadísticas Institucionales, Universidad

Tecnológica

Director Propietario

Representante de universidades

Licda. Bertha Silvia Mena de Morán

Gerente de Servicios Financieros, FEDECACES

Director Propietaria

Representando asociaciones y fundaciones

sin fines de lucro

Licda. Lidia Ramos Aguilar

Coordinadora de Proyectos, Asociación CREDHO

Directora Suplente

Representando asociaciones o fundaciones sin fines de lucro

Sr. Alejandro Hernández Castro

Director Propietario

Sindicatos de trabajadores independientes o por cuenta propia

Sr. Roger Vladimir Vásquez Castro

Director Suplente

Sindicatos de trabajadores independientes o por cuenta propia

Licda. Yolanda Viscarra de Pineda

Alampymes

Directora Propietaria

Por gremiales legalmente constituidas

Licda. Evelyn Cecilia Barraza Ramos

Red de Mujeres

Directora Suplente

Por gremiales legalmente constituidas

▶ **ÍNDICE**

▶ PRESENTACIÓN	11
MÓDULO I. INTRODUCCIÓN	19
▶ ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO DE ENTRADA	20
Objetivo del diagnóstico	20
Proceso del diagnóstico	20
1. Persona emprendedora se presenta a centro de apoyo	21
2. Entrevista con personal técnico	21
ANEXO 1	22
3. Análisis de los resultados de la entrevista	29
4. Contacto con persona emprendedora para entrega de servicios	32
ANEXO 2	32
ANEXO 3	35
▶ TALLER DE CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES	37
Características empresariales personales que favorecen el éxito	37
1. Iniciativa y búsqueda de oportunidades	38
2. Persistencia	38
3. Cumplir con los compromisos (contrato de trabajo)	39
4. Exigir eficiencia y calidad	39
5. Correr riesgos calculados	40
6. Fijar metas u objetivos	40
7. Planificación sistemática y control	41
8. Persuasión y creación de redes de apoyo	42
9. Autoconfianza e independencia	43
10. Búsqueda de información	44
Resumen	44
¿Para qué sirve conocer las características emprendedoras personales CEP'S?	46
Las competencias emprendedoras	48
Descripción de las competencias emprendedoras	50
Planificación	51
Ejercicio de introducción al taller	51
Ejercicio I: Compromiso de actuación	53

Ejercicio 2: El acróstico de cualidades	54
Ejercicio 3: El mini objetivo	56
Ejercicio 4: La Madre Naturaleza	58
Ejercicio 5: El diario emprendedor	60
ANEXO 4	62
Ejercicio 6: La investigación	63
ANEXO 5	65
Ejercicio 7: Oportunidad de negocio	65
Ejercicio 8: Las pajillas (popotes)	66
ANEXO 6	68
Ejercicio 9: Lanzamiento de aros	69
ANEXO 7	70
ANEXO 8	71
ANEXO 9	71
ANEXO 10	71
Ejercicio 10: La fábrica de libretas	72
ANEXO 11	74
ANEXO 12	74
ANEXO 13	74
ANEXO 14	75
Ejercicio 11: El mercado de emprendimiento	76

TALLER DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Objetivo del taller	78
Ejercicio de introducción al taller	78
Ejercicio 1: Introducción a la creatividad	78
Ejercicio 2: La generación de ideas	81
Ejercicio 3: Creatividad y cambios	83
Ejercicio 4: ¿Qué tan innovador soy?	86
Plan de acción	86
ANEXO 15	87
ANEXO 16	89
ANEXO 17	91
ANEXO 18	93

TALLER DE CONTEXTO Y ENTORNO DEL EMPRENDIMIENTO

Objetivo	94
Introducción	94
Análisis PEST	94

Ejercicio de introducción al taller	95
Ejercicio 1: Introducción al contexto del entorno emprendedor y empresarial	96
Ejercicio 2: Definición de entorno emprendedor con análisis PEST	97
Ejercicio 3: Análisis PEST	100
Ejercicio 4: Análisis FODA o DAFO.	101
Ejercicio 5: Matriz de entorno	109
Plan de acción	109
ANEXO 19	110

MÓDULO 2. VALIDACIÓN DE LA IDEA 113

▶ TALLER DE CLÍNICA DE ENTREVISTAS PARA VALIDACIÓN DE IDEA 114

Objetivo del taller	114
Concepto de entrevista	114
Estructura de la entrevista	115
El Rapport	115
Ejercicio de introducción al taller.	117
Ejercicio 1: Aclaración de contexto y concepto	117
Ejercicio 2: Tipos de entrevista y pasos de la entrevista.	118
Ejercicio 3: Diseñando mi entrevista de validación de idea emprendedora.	120
ANEXO 20	120
ANEXO 21	121
Ejercicio: Reflexión y cierre	122

▶ TALLER DE CLÍNICA DE PROTOTIPADO 123

Objetivo del taller	123
Introducción	123
Prototipos de baja fidelidad y alta fidelidad.	124
Herramientas para crear prototipos	126
Instrucciones para elaborar un prototipo físico	126
Herramientas para elaborar prototipos en boceto.	127
1. Storyboard.	127
Ejercicio de introducción al taller	129
Ejercicio 1: Introducción al prototipado	129
2. Split test o Test A/B	130
Ejercicio 2: Herramientas para prototipar	130

3.	Sistema de ranking (clasificación)	131
	Ejercicio 3: Tabla de ranking de su producto	133
	ANEXO 22	135
	Herramientas de evaluación de prototipos	136
1.	Prueba de humo	136
2.	Landing page o prueba del dolor	137
3.	Mago de Oz	138
4.	Test de conserje	138
	Técnicas para prototipos físicos: Técnicas de modelado en 3D o	
	en programa CAD	139
	Conclusiones y cierre	142
	Plan de acción	142
	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	
	VIRTUAL Y DOCUMENTAL	143
	Objetivos	143
	Tema 1. Búsqueda de información en 5 pasos	143
	Tema 2. El Internet	144
	Tema 3. Búsquedas en Google	148
	Actividad	153
	Plan de acción	153
	ANEXO 23	154
	TALLER DE	
	PROPUESTA DE VALOR	159
	Objetivo del taller	159
	Ejercicio de introducción al taller	159
	Ejercicio 1: ¿Qué sucede primero el problema o la solución?	159
	Ejercicio 2: ¿Quiénes son su clientela?	161
	Ejercicio 3: Vicios de la investigación de mercado tradicional	163
	Plan de acción	166
	Ejercicio 4: Mapa de empatía	167
	Ejercicio 5: La propuesta de valor	170
	Ejercicio 5.1 Elaboración del perfil del cliente	171
	Ejercicio 5.2 El Mapa de valor	173
	Plan de acción	176

▶ PROPUESTA DE VALOR: TRABAJOS DEL CLIENTE	177
Objetivos del taller	177
Actividad 1: Trabajos del cliente.	177
Bloque 1: Trabajo del cliente.	178
Actividad 2: Dolores del cliente.	179
Bloque 2: Dolores del cliente	179
Actividad 3: Ganancias del cliente.	180
Bloque 3: Ganancias del cliente.	180
Actividad 4: Productos y servicios.	180
Bloque 4: Productos y servicios	181
Actividad 5: Calmantes del dolor.	181
Bloque 5: Calmantes del dolor	182
Actividad 6: Creadores de ganancia.	182
Bloque 6: Creadores de ganancia	183
▶ PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	184
Actividad 1: Características de mi solución.	184
Actividad 2: Dibujar storyboard de la solución.	184
Actividad 3: Prototipo de la solución.	185
Actividad 4: Prototipo físico.	185
▶ TALLER DE DESCUBRIMIENTO-AJUSTES FINALES	187
Actividad 1: Resultados de actividades.	187
Actividad 2: Revisión propuesta de valor (1).	187
Actividad 3: Revisión propuesta de valor (2).	188
Actividad 4: Iteraciones a la solución.	189
Actividad 5: Estimación del tamaño del mercado.	189
Actividad 6: Estimación del crecimiento del mercado.	190
Actividad 7: ¿Quiénes y cuántos son los adoptadores tempranos?	191
Actividad 8: Empresas competidoras.	191
Actividad 9: Aspectos de comparación.	192
Actividad 10: Tabla de comparación.	192
Actividad 11: Graficar curvas de valor.	193
Actividad 12: Canales de ciclo de compra (1).	194
Actividad 13: Canales de ciclos de compra (2).	195

MODELO DE NEGOCIOS Y LEAN CANVAS	196
Quitar, agregar, reducir, aumentar	196
Taller I: Cómo elaborar Lean Canvas	197
1. Problemas y segmentos de clientela	197
2. Propuesta única de valor	198
3. Solución	198
4. Canales	199
5. Fuentes de ingresos y estructura de costos	199
6. Métricas clave	200
7. Ventaja injusta	200
8. Revisión del lienzo de Lean Canvas	201
Actividad 1: Construcción de un mensaje de posicionamiento	201
Actividad 2: Material para la venta	202
Actividad 3: Identificar y perfilar a los adoptadores tempranos	203
Actividad 4: Mapa de influencias	204
Actividad 5: Elevator pitch	204
5.1 Construir tu Elevator pitch	205
5.2 Presenta tu Elevator pitch	206
ANEXOS	207

PRESENTACIÓN

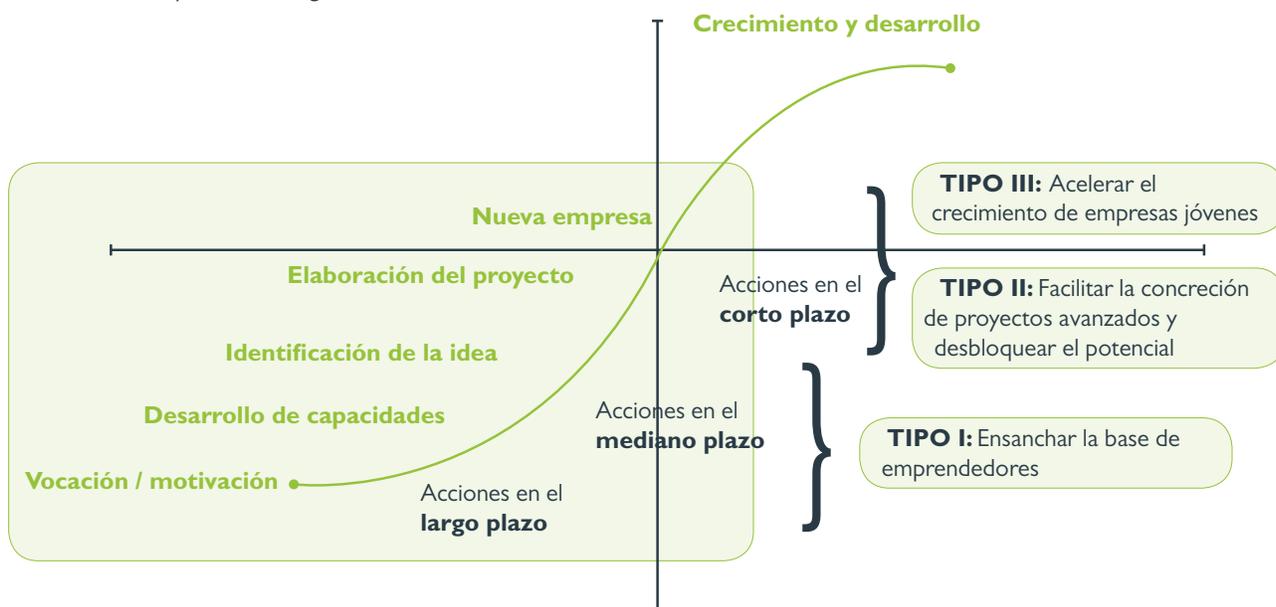
En el marco latinoamericano, las estrategias de emprendimiento para el desarrollo nacional han alcanzado un alto nivel de importancia, pues poseen un impacto significativo en el crecimiento económico y la creación de nuevos empleos en la región centroamericana. El Salvador se ha caracterizado por impulsar y fomentar el emprendimiento de forma decidida a partir de la Política Nacional de Emprendimiento y la creación de un Consejo Asesor para el Emprendimiento.

Los marcos de políticas públicas para el desarrollo de las empresas y personas emprendedoras a nivel latinoamericano, afianzan la necesidad de integrar un enfoque de especialización y diferenciación en la atención. Por tanto, para diseñar herramientas de apoyo para las personas emprendedoras, debe considerarse que existe un área de intersección entre las políticas de emprendimiento y las políticas para el desarrollo de las MYPE¹.

Además, es urgente la necesidad de lograr comprender que los procesos de emprendimiento implican, no solamente instalar servicios y herramientas para desarrollar empresas, sino integrar procesos para generar capital humano emprendedor. Esto comprende no solo fortalecer las capacidades de las personas ya emprendedoras, sino también el desarrollo de actitudes y habilidades emprendedoras entre las personas jóvenes para impulsar una nueva generación de personas empresarias comprometidas y con conciencia social y empresarial.

Por tanto, estos instrumentos de apoyo a las personas emprendedoras que se ligan a las políticas nacionales requieren gran importancia en el rol del sistema educativo y del ecosistema nacional de emprendimiento. Además, que existe una dimensión temporal del proceso emprendedor según la condición y oportunidad que la persona emprendedora identifica (ver la ilustración).

¹ Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos. Hugo Kantis 2012.



Interacción de políticas de apoyo a personas emprendedoras y orientación, Hugo Kantis, 2012.

CONAMYPE, como parte de estos instrumentos de apoyo empresarial y emprendedor, ha integrado en su plan estratégico 2015-2019 la “conversión de las personas dirigentes de MYPE en agentes de cambio, que permitan generar nuevas fuentes de ingresos y que cooperen con la producción de empleos de calidad; todo ello fundamentado en la construcción de espacios donde la colaboración entre ellas es vital”.

El Modelo de Atención a Emprendimientos Dinámicos (MAED), editado y publicado en esta ocasión gracias al apoyo de USAID, a través de su proyecto de fuerza laboral juvenil, Puentes para el Empleo, permite visualizar bajo un solo proceso la nueva ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial de CONAMYPE. Este busca integrar herramientas y servicios especializados a los diferentes niveles o escalones en los que transitan las empresas, desde su generación hasta su crecimiento, diferenciados según la etapa o nivel en que las personas emprendedoras y empresarias se sitúan, para dar respuesta a las políticas de emprendimiento y de desarrollo empresarial.

El ciclo de desarrollo de empresa es una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa y ello se expresa en un esquema que se describe por fases, dentro de las cuales se delimitan las características que adquieren las empresas en cada etapa. Además, en cada una de ellas, se establecen los servicios empresariales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, formalización, innovación, calidad e ingeniería necesarios para su desarrollo.

En este proceso de crecimiento de la empresa, la CONAMYPE establece que no solo se requiere de su intervención como institución, con sus instrumentos de atención, sino también que se necesita de otras instituciones públicas y privadas que proporcionan asistencia especializada que complementan los servicios de soporte para el crecimiento de la MYPE².

La ilustración explica el Modelo de Ciclo de desarrollo de la empresa y que es el punto de partida para el diseño de programas de emprendimiento.

2 Plan Estratégico Institucional 2015-2019, página 26, CONAMYPE.

Modelo del Ciclo de desarrollo de la empresa

El Ciclo de Desarrollo de la Empresa se ha construido con el propósito de ordenar procesos y metodologías que nos permitan ser más efectivos para atender a las personas emprendedoras y empresarias de la micro y pequeña empresa, de acuerdo con la etapa de desarrollo en la que se encuentren.



Ciclo de desarrollo de la empresa; CONAMYPE Plan Estratégico 2015-2019, pág. 26.

El Ciclo de desarrollo de la empresa está definido como una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa. Las distintas etapas de este desarrollo son las siguientes:

- Creación de la empresa.
- Puesta en marcha de la empresa.
- Crecimiento de la empresa.
- Empresa sostenible.
- Empresas en expansión e innovación.
- Empresa exportadora.
- Empresa internacionalizada.

De cada una de estas etapas se proponen servicios. Este tomo describe las dos primeras etapas de desarrollo de la empresa, que integran los servicios de emprendimiento:



Creación de la empresa

Fase inicial de todo proyecto empresarial, en la cual la idea de negocio es desarrollada hasta llegar a tener un prototipo de producto o servicio que pueda ser comercializado en el mercado nacional, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, posibilitando la generación de valor a la economía y la sociedad.



Puesta en marcha de la empresa

Se define una estructura empresarial de arranque o inicio de operaciones, en la cual el proyecto empresarial ya tiene definida su actividad económica y una propuesta de valor de los servicios o productos hacia un mercado definido.

Enfoque de emprendimiento

Los modelos de atención y metodologías para la creación de nuevas empresas han ido evolucionando: nuevas tecnologías, nuevas experiencias, modelos y enfoques. Esto, debido a procesos cada vez más profundos de fomento de las estrategias y políticas de emprendimiento, que suponen un cambio importante en la dinámica económica de los países.

Uno de los primeros cambios significativos se instaló hace más de una década con la investigación sobre mentalidad y comportamiento emprendedor denominada “efectuación” (effectuation) de Saras Sarasvathy³. Según su estudio, las prácticas que caracterizan a las personas emprendedoras exitosas consisten en orientar sus fines a partir de los medios que tienen disponibles, impulsando nuevos emprendimientos con los recursos, capacidades y redes de contacto de las que disponen en un momento dado, operando en un contexto de alta incertidumbre.

Por otro lado, la corriente denominada “Pensamiento de Diseño” (Design Thinking)⁴, ha desarrollado diversas metodologías para impulsar soluciones innovadoras, mediante un enfoque basado en la observación de necesidades y el desarrollo de soluciones por medio del diseño y testeo de prototipos, así como mediante el uso de herramientas visuales.

Lean Startup⁵ se basa en la idea de que para poner en marcha la visión emprendedora de una empresa u oportunidad, no se debe esperar la formulación acabada de un plan. El método propuesto enfatiza el testeo de las hipótesis del negocio con clientela real, facilitado por el uso de versiones tempranas del producto, llamadas “Productos Mínimos Viables” (PMV), que permitan recibir retroalimentación de la clientela y generar aprendizajes. De esta forma, se pueden construir ofertas con mayor probabilidad de ser bien acogidas por el mercado y de tener atracción comercial.

El enfoque Lean Startup busca superar el autoengaño y los múltiples sesgos cognitivos en que recaen las

3 “Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise” de Saras D. Sarasvathy (Edward Elgar Publishing, 2009).

4 “The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America’s Leading Design Firm” de Thomas Kelley y Jonathan Littman (Crown Business, 2007); “Las 10 Caras de la Innovación: Estrategias para una Creatividad Excelente” de Tom Kelley (ediciones Paidós, 2002); y “Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All” de David Kelley y Tom Kelley (William Collins, 2013).

5 “The Four Steps to the Epiphany”, Steve Blank (K&S Ranch, 2013).

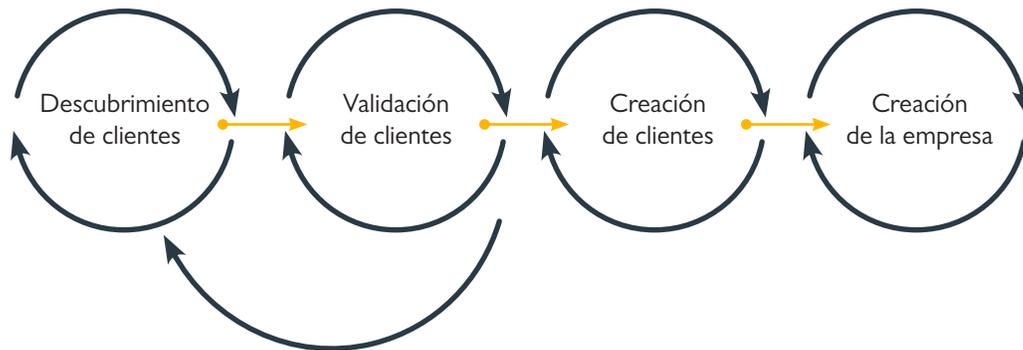
personas emprendedoras, quienes asumen que el problema que han identificado es una realidad sin haberlo verificado con clientela real.

Uno de los principales sesgos, como señala Ash Maurya⁶, es que estas personas están enamoras de solo una pieza del modelo de negocios, que es la solución (el producto o servicio). El trabajo de

⁶ "Running Lean", Ash Maurya (O'Reilly Media, 2012).

descubrimiento y validación de su iniciativa debe permitirles ver las diferentes piezas de su modelo de negocios y testear paso a paso cada una de ellas. El Método Lean Startup reconoce que hay distintas etapas en el desarrollo de un emprendimiento. Antes de que se acuñara el término "Lean", Steve Blank había hecho la distinción entre una etapa de "descubrimiento de clientela" y una subsiguiente etapa de "validación de clientela" (ver la siguiente figura).

Fases del proceso emprendedor



"The Four Steps to the Epiphany", Steve Blank (K&S Ranch, 2013).

En la primera etapa de "Descubrimiento de clientes" se busca testear las hipótesis sobre las necesidades y la clientela, luego el testeo de la solución y el modelo de negocios.

En la etapa de "descubrimiento" se busca alcanzar el ajuste del problema y la clientela. En la etapa de "validación de clientes" se busca alcanzar el ajuste entre la solución propuesta y el mercado al que se apunta.

Solo una vez que se han verificado los supuestos sobre la clientela, producto, mercado y el modelo de negocios, se puede avanzar con menos incertidumbre en el escalamiento de la iniciativa (Fase de Creación de

clientes) y en la consolidación de la empresa (Fase de Creación de la empresa).

El proceso de "aprendizaje validado" que nos sugiere Eric Ries⁷ consta de múltiples iteraciones con la clientela, en las cuales el concepto inicial (las hipótesis o "actos de fe") se traduce en un prototipo tangible (PMV), que puede ser probado con clientela real, generando datos cualitativos y cuantitativos, que permiten aprender y tomar decisiones sobre si continuar o modificar la concepción inicial del producto o los supuestos del modelo de negocios (cambios que se denominan "Pivotes" en la jerga utilizada).

⁷ El Método Lean Startup: "Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua" de Eric Ries (Deusto, 2012).

Circuito de feedback crea-medir-aprender (Eric Ries)



El Método Lean Startup: “Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua” de Eric Ries (Deusto, 2012).

En El Salvador y casi toda Latinoamérica la gestión de emprendimiento pasa por generar ambientes de negocios y ecosistemas fortalecidos, entendido la noción de ecosistema, como ambiente “natural” para estimular tanto la innovación como el emprendimiento. La definición de ecosistema se ha entendido de diversas maneras, por ejemplo, para algunos el ecosistema sería la propia comunidad emprendedora, organizada de diversas formas para prestarse ayuda a sí misma, mediante redes de negocios, organización de mentores y mentoras o grupos informales de inversionistas, entre otros. Una visión complementaria agrega la característica de comunidad o entorno abierto para que ingresen nuevas fuentes de talento y valor, incluyendo la diversidad como una característica esencial, de modo que las ideas más innovadoras puedan surgir producto de esa complementación o fertilización cruzada. Por tanto, se

sugiere trabajar variables que permitan fortalecer este ecosistema, las cuales se relacionan con superar las barreras sociales y culturales que dificultan el encuentro entre distintos agentes del ecosistema que cuentan con recursos complementarios: emprendedores, universidades, inversores, gobierno, etc.⁸.

Del Modelo de Atención “Proceso de acompañamiento a emprendimientos”

El proceso de atención para los emprendimientos por oportunidad se ha diseñado tomando en cuenta la necesidad de incorporar los enfoques y tendencias

⁸ “The Rainforest” escrito por el inversor de capital de riesgo Victor Hwang.

actuales para la creación de empresas por oportunidad y la especialización y diferenciación de servicios según el tipo y nivel del emprendimiento, por tanto, la ruta de servicios del proceso de creación reconoce el camino

que transita la persona emprendedora en la cadena de valor del emprendedor⁹:

9 Política Nacional de Emprendimiento, El Salvador, CONAMYPE 2015.



- **Sensibilización:** En esta etapa se busca concientizar a las personas para que perciban el valor o la importancia del emprendimiento y se motiva a la acción, logrando influenciar los proyectos de vida.
- **Identificación:** En esta etapa se identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado.
- **Formulación:** Potencialización del grado de madurez de la iniciativa empresarial a través del diseño del modelo de negocio diferenciado.
- **Puesta en marcha:** Comienzo de la operación de la empresa en el mercado, desarrolla procesos de gestión comercial, es la etapa en la que se valida y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con base en la información que obtiene en el mercado.
- **Aceleración:** Maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa, a través de la búsqueda de socios estratégicos, atracción de capital (mentoría de entrenamiento para gestionar recursos de fondos de capital privado) y búsqueda de nueva clientela a través de redes de contactos internacionales (diáspora).

El modelo de desarrollo emprendedor se inserta en la institucionalidad de CONAMYPE, la cual se describe en la siguiente gráfica como un proceso modular que implementa CONAMYPE a través de los servicios técnicos y de facilitación ejecutados por el personal técnico en las oficinas regionales de emprendimiento ubicadas en el territorio nacional:

INTRODUCCIÓN

- Aplicación de diagnóstico de entrada.
- Entrevista y taller CEP'S.
- Taller de entorno y contexto del negocio.
- Taller de creatividad e innovación.

VALIDACIÓN DE LA IDEA

- Taller de propuesta de valor.
- Taller de búsqueda de información virtual y documental.
- Clínica de entrevistas.
- Clínica de prototipado.
- Clínica de pensamiento de diseño.

FORTALECIMIENTO DE LA IDEA

- Taller de prototipado.
- Taller de modelo de negocios.
- Clínica de presentación efectiva.
- Clínica de entrevistas.
- Práctica de elaboración de videos y evidencias.
- Clínica de elaboración de métricas.

PRESENTACIÓN DE IDEAS

- Clínica de presentaciones eficaces.
- Taller de planificación de pasos, validaciones y métricas.
- Charla de formalización (participación y trámites).

SELECCIÓN DE IDEAS CON POTENCIAL

- Charla de vinculación a instituciones de apoyo.
- Taller elementos legales de participación para grupos.

PRENEGOCIOS

- Sesiones de mentoría.
- Sesiones de seguimiento.
- Clínica de CoWorking.
- Clínica de formalización.
- Rueda de negocios.
- Clínica de vinculación con el ecosistema.



MÓDULO



► INTRODUCCIÓN

▶ ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO DE ENTRADA

Objetivo del diagnóstico

Obtener de una manera amigable un perfil general que indique el nivel de interés de la persona en el proceso emprendedor y de esa forma poder brindarle una atención adecuada con servicios segmentados de acuerdo con el mismo.

Proceso del diagnóstico

El siguiente diagrama expone de manera gráfica los grandes apartados del proceso de diagnóstico. Este

apartado podrá requerir de un mínimo de 2 horas de trabajo por la persona que lo ejecute.

El proceso de diagnóstico no es un filtro o evaluación, solo nos permite ver la magnitud y percepción del emprendimiento de la persona de manera general y su disposición personal ante la creación de un negocio formal.

Los resultados del diagnóstico nos permitirán evaluar si la persona piensa en una actividad legal, estable y si está considerando mercados nuevos o existentes.

En el esquema adyacente se presentan los pasos de desarrollo del proceso.



I. Persona emprendedora se presenta a centro de apoyo

Las personas emprendedoras de acuerdo a su percepción del centro de apoyo pueden llegar para obtener información general o, de acuerdo a la promoción y posicionamiento del centro, podrán llegar a pedir detalles de carácter específico.

En el caso de los negocios que van a nacer, la mayoría de las personas suele llegar por obtener información general y se debe de tomar en cuenta que la entrevista se desarrolla cuando ya hay decisión de parte de la persona emprendedora de iniciar un proceso.

En la mayoría de los casos, los procesos emprendedores por oportunidad constituyen servicios que son acompañados de promoción abierta. En este caso los aspirantes a ser beneficiados por el servicio tendrán que tomar como primer paso el diagnóstico de entrada como primer detalle del servicio.

Los centros deben tener espacios particulares para la recepción y personas entrenadas para la conversación con personas con deseos de iniciar su negocio.

2. Entrevista con personal técnico

a. Objetivo de la entrevista

Brindar al personal técnico de los centros de servicio una herramienta de guía para la obtención de información sobre la actitud y pensamiento de las personas ante la actividad emprendedora que inicia y su percepción básica de futuro.

b. Generalidades de la entrevista

El diagnóstico y la hoja de inscripción al servicio son los primeros documentos en ser completados por la

persona emprendedora y son los documentos que inician la apertura de expediente de la persona emprendedora.

c. Recomendaciones previas de la entrevista

La entrevista de diagnóstico no es un interrogatorio, sino una conversación amena y coloquial entre el personal técnico delegado y la persona que desea emprender y tomar el servicio de atención. Por esa razón la persona que desarrolle la entrevista deberá estar preparada para ello.

La entrevista debe desarrollarse en un clima de confianza y empatía. Bajo ninguna circunstancia es un interrogatorio, y mucho menos es la sensación que debe de tener la persona emprendedora. La conversación debe estar orientada a la libre expresión de quien desea emprender ante los temas. Por ello aquí se vuelve fundamental el uso de la pauta de entrevista.

En la medida que se desarrolle la entrevista no necesitará comunicarle a la persona entrevistada que se consideran áreas o apartados, ni que se lleva un formato o pauta, ni mucho menos que se está calificando. La entrevista tiene que ser fluida y amena. La persona no debe de sentir que la está examinando o algo por el estilo. Con eso solo conseguirá poner nerviosa a la persona emprendedora u orientar sus respuestas causando sesgo.

Con la experiencia, quien entrevista podrá inclusive obtener las respuestas en distintos momentos de la entrevista, haciendo preguntas variadas entre las diferentes áreas en diferentes momentos de acuerdo a la conversación, pero eso podrá hacerlo después de adquirir competencia en la forma de entrevistar.

Recuerde que este ejercicio tiene que ser percibido como una conversación y no como un interrogatorio.

También se solicitará permiso a la persona emprendedora para fotografiarle, explicándole que dicha fotografía es para efectos de expediente y que no tendrá otros usos.

d. La pauta de entrevista y su complementación

La pauta de entrevista es un instrumento utilizado por el personal técnico que permite orientar una batería de preguntas con la persona aspirante a emprender. En ella se espera obtener respuestas de carácter general que nos permitirán medir la aspiración principal de quien desea emprender.

A pesar de que está elaborada para ser completada por el personal técnico de forma individual, puede aplicarse a grupos, preferiblemente deberá hacerse una entrevista a cada una de las personas del grupo.

El instrumento se basa en el sentido de que la persona expresará sus emociones y pensamientos sobre la actividad a desarrollar y sus respuestas nos permitirán deducir si el emprendimiento a realizar es una actividad de subsistencia o una actividad que busca oportunidad y lucro. Nos permite identificar si la persona está

apostando a mercados existentes o nuevos y, finalmente, un acercamiento a su disposición a legalizarse. Los aspectos que contiene el instrumento son los siguientes:

1. Datos generales.
2. Instrucciones.
3. Idea de negocio.
4. Formalización y legalización.
5. Visión de futuro.
6. Experiencia previa.
7. Actitud emprendedora.
8. Enfoque efectual.

A continuación, se presenta un detalle general de los contenidos de la pauta y su uso.

1. Datos generales

Con ellos se busca establecer el contacto inicial con la persona emprendedora, sus datos de contacto, documentos legales y generales para iniciar el proceso emprendedor. Se consideran de manera general los siguientes (aunque cada centro de apoyo en cada país podrá ajustar los propios de acuerdo a sus requerimientos).

ANEXO I: Guía de entrevista de diagnóstico de entrada

Detalle	Descripción
Lugar y fecha.	Fecha y localización del centro regional o lugar donde desarrolló la entrevista.
Nombre de la persona.	Nombre de la persona emprendedora. Si son grupos deberán hacer más de uno.
NIT/NRC.	Datos tributarios y de comercio si posee.
Código CIU.	Siglas de Clasificación Industrial Internacional Uniforme y es un modelo de clasificación universal de actividades económicas estandarizado y reconocido.
Dirección.	Datos de contacto físicos de la persona emprendedora.
Municipio.	
Ciudad / Departamento / Municipio.	
País.	
Teléfonos (fijo y celular).	Datos de contacto telefónico.
Fax.	Contacto de envío y recepción de fax.
Web (si posee).	Página web si posee. No confundir con página de Facebook, ni perfiles en blog.

Mes / Año estimado en que comenzó (o comenzará) a trabajar.	Detalle de la fecha en que más o menos tiene pensado iniciar la actividad.
Cargo que tiene o tendrá en el emprendimiento.	Percepción de posición en el emprendimiento.
Correo electrónico.	Direcciones de correo electrónico más utilizadas por la persona.

Si la persona tiene perfil de Facebook o cuentas en redes sociales, será más adelante donde podamos incluir esa información para contacto y comunicación. Por el momento esta información tiene como objetivo: establecer contacto, conocer a la persona, establecer empatía, abrir expediente, obtener las percepciones, emociones y proyecciones actuales y a futuro de quien desea emprender.

Si ya existe una ficha previa de inscripción al servicio que considera estos datos, solamente se requerirá el nombre de la persona y su número de documento para vincularlo al expediente existente. Si no, éste no puede ser el espacio de captura inicial de información.

Este apartado puede ser llenado por la persona emprendedora, pero se le solicita que utilice letra legible, preferiblemente de molde.

2. Instrucciones

Las instrucciones son para el personal que entrevista a la persona emprendedora y constituyen la explicación del llenado de la pauta de entrevista. En pocas circunstancias se sugiere que se entregue la pauta directamente a las personas emprendedoras, ya que si no se mal interpreta la pregunta elaborada y las respuestas podrán no conducir al resultado requerido.

Lo más recomendable es la elaboración de una entrevista ya que abre la posibilidad de conversación, confianza y armonía con la persona emprendedora y establece la relación con el centro de atención como institución formal.

Lo más importante en el llenado de la pauta es la captura de información en la entrevista y el criterio a colocar de acuerdo a la conversación obtenida. Por esa razón el espacio de la respuesta corresponde a cinco posibilidades de respuesta, y “Sí” y “No”, en el caso de pregunta cerrada.



Instrucciones

Coloquen en el espacio denominado “Respuesta” el número que corresponda al criterio de evaluación conveniente desde su apreciación, y en el espacio de “observaciones” coloque aspectos importantes que considere convenientes para sustentar acompañamiento efectivo para su emprendimiento.



Criterios de evaluación

Siempre (equivalente a SÍ en pregunta cerrada) = 5
 Muchas veces = 4
 Algunas veces = 3
 Pocas veces = 2
 Ninguna vez (equivalente a NO en pregunta cerrada) = 1



Nota importante

Por motivos de confidencialidad y confianza, la información vertida en este documento es totalmente confidencial y privada. Únicamente las autoridades de la institución y la persona asesora y usted podrán verificar esta información que no será compartida a otras instancias sin su consentimiento.

Otro elemento importante a destacar es la confianza de la persona emprendedora de que sus datos son totalmente confidenciales, y esto es para toda su intervención no solamente en el caso de este apartado. No olvide que los mayores temores de quienes emprenden ideas nuevas son que su idea pueda ser copiada/mejorada o robada y el mito de la persecución fiscal.

Si la entrevista va a ser conducida por personal que no es del área de emprendimientos (que no se recomienda) debe estar altamente entrenado, con empatía

y debe mostrar amabilidad. Esta es la entrada al servicio y no debe constituir ni ser percibida como un filtro u obstáculo.

Quien entrevista no debe cuestionar las respuestas, pero si algo no le queda claro debe indagar o ahondar más en la pregunta con el objetivo de establecer más adelante los elementos fundamentales de atención. Todo esto debe hacerse sin incomodar a la persona emprendedora, para que se sienta libre de expresar sus pensamientos y expectativas.

3. Idea de negocio

En el apartado que evalúa la idea de negocio se desarrolla una batería de 9 preguntas que busca determinar el estado de la idea de quien emprende. Está diseñada para que se den respuestas cerradas (sí y no) pero podría resultar en percepciones no acabadas por parte de quien emprende o dudas.

#	Pregunta	Explicación
1	¿Es una idea nueva en su región?	Evalúa si la persona cree que su emprendimiento es único. Busca apreciar si la persona conoce o no el mercado. Probablemente diga que es nueva a nivel regional pero no a nivel global, lo cual será tarea del personal técnico indagar. La respuesta también busca evaluar si se ha apreciado la presencia de competidores en la región.
2	¿Es una idea de algo que ya existe?	Aquí se evalúa si la persona ha considerado si lo que hará ya hay otras personas que lo están haciendo o si es una actividad única desde su percepción.
3	¿Es lo mismo que usted ya ha hecho o hace?	Esta pregunta busca establecer de dónde viene la idea, y si hay experiencia en la misma.
4	¿Es una versión evidentemente mejorada de lo que ya hace?	Esto tiene que ver con que si la persona emprendedora ya es empresaria y busca mejorar o relanzar su negocio/producto.
5	¿Es la reventa de un producto con autorización exclusiva?	Este apartado nos lleva a pensar que el emprendimiento es un producto ya elaborado. Representa franquicia o comercio.
6	Es la reventa de artículos que no requieren autorización exclusiva.	Esta pregunta busca establecer si el emprendimiento es una actividad comercial ya sea de bienes locales o importados.
7	¿Ha comprobado cuál es el problema que su idea resuelve en la clientela? Es decir ¿por qué es necesaria la existencia de su emprendimiento entre sus clientes?	Esta pregunta comienza a indagar si hay un pensamiento de desarrollo de clientes. Es decir si se ha pensado en la clientela además que en la idea propia.

8	Piensa que su idea debe someterse a un proceso en el que demuestre que es una buena opción para el mercado.	Busca la opinión sobre la persona a poner a prueba su idea. Aquí quien quiere emprender puede mostrarse seguro y se verifica si hay enamoramiento de la idea.
9	No necesita validar su idea, ya está lista, solo necesita capital y equipos.	Esta pregunta busca evaluar si lo que se requiere es solo financiamiento, y no el desarrollo gradual del emprendimiento. Aquí podrá apreciarse si la persona lo que busca es capital de trabajo no un proceso emprendedor.

Al pasar a la siguiente fase no se debe cortar la conversación con la persona emprendedora. Se sigue conversando con ella para que no sienta que se le está llevando a otro tema.

4. Formalización y legalización

Este apartado busca obtener la percepción de la persona sobre la forma legal que espera tener en el negocio. Como se menciona anteriormente uno de los temores más grandes de emprender son los mitos de persecución fiscal y de cobro de impuestos. Por lo que en este apartado la conducción de las preguntas tiene que ser particular.

#	Pregunta	Explicación
1	¿Cuenta con disposición para legalizarse?	De forma intencionalmente accidental puede preguntar si quien quiere emprender está dispuesto a informar y hacer pública su empresa. ¿Cómo piensa hacer? ¿siempre será algo pequeño u oculto, peleado con la autoridad o busca algo grande y en desarrollo?
2	¿Sabe todo lo que hay que hacer para legalizarse?	Busca indagar la percepción de la persona sobre el proceso de legalización ¿Qué pasos o requisitos conoce?, ¿qué ha oído al respecto?
3	¿Tiene disposición para pagar impuestos al iniciar?	La respuesta busca conocer la disposición a legalizarse. Si la respuesta es “No” nos encontramos con alguien que pensará mucho su decisión a legalizarse, puede utilizar la pregunta ¿Qué opina de pagar impuestos cuando inicie su empresa?
4	¿Está dispuesto a reportar al fisco sobre sus movimientos mensuales?	Aquí se evalúa la disposición a compartir su contabilidad o movimientos de ingresos y egresos. Si la persona muestra dudas porque no sabe que implica, siga con la entrevista y en algún momento más adelante vuelva a la pregunta. Aquí es donde un “algunas veces” o “pocas veces” denotarán el interés de la persona en la formalización.

Muchas personas temen a la legalización por el mito de persecución e impuestos y a este momento no tienen idea del marco legal que rodea la creación de empresas. Es lógico que exista temor y si hacemos la pregunta muy directa la respuesta podría ser positiva solo por salir del compromiso.

Este apartado es vital y por eso la confianza y naturalidad en la entrevista nos brindarán datos sinceros y veraces.

5. Visión de futuro

Se espera obtener de forma general, la percepción a futuro de la persona emprendedora y la necesidad y velocidad con que desea iniciar.

#	Pregunta	Explicación
1	Está consciente del tiempo que requerirá su negocio.	La respuesta demostrará si la persona sabe la magnitud del espacio de atención personal de su parte que requerirá su negocio. Esto es primordial cuando la persona emprendedora está empleada o estudiando.
2	Cuántos empleos piensa crear.	Se busca aquí un primer acercamiento al tamaño ideado del emprendimiento buscando convertirlo en empresa. Ahondar en la respuesta permitirá ver si incluirá o no a su familia, amigos o será relación profesional de contratación la que desea.
3	Cómo ve su negocio de aquí a cinco años.	Indaga sobre el sueño o expectativa de futuro de la persona y sobre todo de su posible escalamiento, alcance y ambición en el tiempo.
4	Sabe cuánto ganará al pagar sus gastos.	Probablemente no tenga el detalle, pero sí podremos ver su expectativa al respecto de este tema y también podremos preguntar aquí ¿qué pasaría si de repente consiguiera un empleo que le ofreciera esa suma? Con eso adelantamos con la respuesta de la pregunta 5.8.
5	Le gustaría trabajar a la par con otras empresas como la suya.	Indaga sobre su pensamiento y disposición a asociarse o aliarse.
6	Su idea tiene que ver con empleos anteriores.	Busca si hay experiencia en la idea en el pasado laboral de la persona. Esto introduce al tema de las preguntas de la siguiente sección.

Las respuestas mostrarán el interés, experiencia y verdadera intención en la creación del emprendimiento y su posterior conversión a empresa.

6. Experiencia previa

Aquí se exploran los orígenes, causas y pensamientos sobre la idea de negocio que la persona emprendedora ha tomado como base para iniciar el emprendimiento. Esto permitirá reconocer si la idea tiene una base sólida, una casualidad o un capricho de quien emprende.

#	Pregunta	Explicación
1	¿Tiene experiencia en lo que quiere hacer?	Es necesario saber si tiene experiencia, dónde la adquirió sin interrogarle ni establecer detalles. Si la persona ha pasado por el sistema penitenciario, por ejemplo, no querrá contar de entrada sobre dónde adquirió su experiencia.
2	¿Por qué cree que tendrá éxito en lo que hará?	Conocer un poco sobre la seguridad de la persona. Muchas de las respuestas que se brinden aquí permitirán adelantar respuestas de la parte 5.

3	¿Ha tenido negocio antes?	Indaga sobre la experiencia individual o familiar en la conducción o participación en un negocio.
4	Su idea tiene que ver con sus estudios.	Se busca establecer la experiencia académica. Se podrían encontrar aquí ideas o investigaciones aplicadas relacionadas con los estudios de la persona. Probablemente son ideas que la persona trae desde sus primeros años de estudio.

La experiencia nos permite ver el grado de interés de la persona en la idea. Una persona con poca experiencia o conocimiento en la idea tendrá más difícil el hecho de implementarla, no es imposible. El hecho de que la persona provenga de campos totalmente diferentes al que quiere emprender no implica que no tenga la capacidad para lograrlo.

El interés primordial es ver el nivel de la experiencia o los conocimientos previos sobre la idea, no es filtrar ni calificar.

7. Actitud emprendedora

Establecer desde el inicio si la idea de desarrollar un negocio corresponde a una actividad sistemática o si responde a la necesidad de obtener ingresos en el corto plazo, lo que llevaría a una actividad de subsistencia, que en un proceso emprendedor no tendría tiempo para recibir el servicio ni para validar sus productos.

En este espacio podría indagarse en la persona sobre qué la impulsa a la ejecución de la idea y sobre cuál es su optimismo a futuro sobre la misma, cómo percibe el crecimiento y cómo ve la vida en adelante con el negocio.

#	Pregunta	Explicación
1	En algún momento podrá sacrificar días de trabajo por aprender nuevas estrategias.	Busca establecer si la persona sacrificaría tiempo y actividades (probablemente empleo, estudios, familia o negocio) por asistir a situaciones de provecho para su emprendimiento.
2	¿Qué siente más cercano: el éxito o el fracaso?	Percepción sobre optimismo o pesimismo ante la vida.
3	¿Toma usted la iniciativa siempre?	Cómo afronta las situaciones de la vida, si resuelve o si deja que otros resuelvan, busca establecer nociones de liderazgo.
4	¿Tiene empleo?, ¿piensa renunciar?	Esta pregunta evalúa el nivel de compromiso que tiene la persona ante su propio emprendimiento, en qué momento pasará a ser empleado de su emprendimiento o nunca lo será y espera que sea una actividad que le brinde ingresos extra sin más esfuerzo.
5	¿Puede esperar hasta saber que tendrá éxito?, ¿no le urge abrir su negocio?	Aquí se indaga sobre la paciencia que tiene por abrir. Los negocios de subsistencia desean iniciar de inmediato ya que son respuesta al desempleo. Los negocios por lucro saben esperar a que exista el espacio oportuno. Esta respuesta puede ayudar a definir si el fin del negocio es el mencionado.
6	¿Por qué no se ha empleado? (obtenido empleo)	“Porque no hay” es la respuesta que daría alguien que esta urgente de trabajar, pero si la respuesta es “porque creo que esto tiene más futuro” evidencia que hay un espíritu de expectativa de lucro y crecimiento.

7	¿Conoce los principales riesgos que enfrentará el negocio que quiere iniciar?	Aquí se demuestra hasta dónde ha llegado el pensamiento del emprendedor haciendo analogía a futuro de su negocio.
8	Aunque encontrara un empleo que represente mayor seguridad e ingresos, no dejaría a un lado su emprendimiento.	Trata de medir si la persona abandonaría el proceso de servicio que recibe si encuentra un empleo que le brinde similar o mayor seguridad e ingresos. Las respuestas positivas (aunque comienzan con No) aquí serían “No pienso dejar de lado mi emprendimiento” o “No pienso emplearme” debe tomar en cuenta lo anterior.

A estas alturas de la conversación se puede denotar el pensamiento de la persona emprendedora y si su objetivo es hacia el lucro o la subsistencia, hacia el optimismo o el típico “ni modo”.

8. Enfoque efectual

Este apartado busca evaluar la capacidad y confianza que tendrán las personas al participar en un proceso donde no se brinda dinero, ni la oportunidad de empezar de inmediato, pero que sí permite la elaboración de pruebas para ver si hay factibilidad en la instalación de una idea y convertirla en negocio.

#	Pregunta	Explicación
1	Sabe quiénes son sus clientes, puede hacer una descripción precisa del perfil de clientes.	Se evalúa en este apartado si ya habido un pensamiento y acercamiento a la necesidad de tener clientes más que la necesidad de desarrollar el producto o servicios.
2	Su idea resuelve algún problema manifiesto en la clientela objetivo.	Hay algún tipo de estudio sobre los clientes o simplemente el emprendimiento se basa en la confianza sobre el producto y su “segura” aceptación.
3	¿Qué pasará si su producto no tiene aceptación en una prueba de clientela?	Una respuesta común es “cómo que no va a tener” lleva a pensar que la persona está o muy segura o muy enamorada de lo que hace o quiere hacer, si dice que ya lo probó entonces la persona está en otro nivel y probablemente requiera atención empresarial, o maquillando métricas, pero si dice que, si no funciona, probaría con otra cosa puede que sea un caso de una persona con persistencia.
4	¿Duda de su idea de negocio?	Esta pregunta evalúa el nivel de compromiso que tiene la persona ante su propio emprendimiento, en qué momento pasará a ser empleado de su emprendimiento o nunca lo será y si espera que sea una actividad que le brinde ingresos extra sin más esfuerzo.
5	¿Necesita dinero y equipos para iniciar?	La mayoría de emprendimientos cree que necesita equipos y financiamiento para abrir. La respuesta ante esta pregunta mostrará si la persona tiene un pensamiento sobre desarrollo de producto o si está dispuesta a participar en el desarrollo de clientes.
6	¿Puede comenzar de inmediato sin ayuda?	Aquí se califica de forma indirecta la confianza sobre la idea, pero también evalúa si la persona requiere financiamiento o asistencia técnica.

Es importante mencionar que no se deben juzgar las ideas, solamente ahondar o profundizar en las respuestas para establecer claridad. A esta etapa de la entrevista se agradece a la persona y se le asegura que se le contactará para

explicarle cómo será el servicio que recibirá. Es necesario que nos comente cuáles son los canales más eficientes para comunicarnos con ella y así no perder el contacto.

Aquí concluye el proceso de entrevista y da inicio el proceso de análisis, es necesario explicar que el análisis debe hacerlo la persona que hizo la entrevista porque requerirá de insumos que sólo se mencionaron o se dieron en la entrevista.

3. Análisis de los resultados de la entrevista

El archivo donde se vacían los resultados de la entrevista posee apartados que facilitan la elaboración de informes y el establecimiento de acciones específicas de apoyo en cada caso. Para ello se consideran elementos de análisis que a continuación se enlistan.

- a. Observación durante entrevista.
- b. Opinión del personal técnico sobre la respuesta y observaciones.
- c. Resumen de la opinión del personal técnico.
- d. Acciones para mejorar la condición.
- e. Resumen de acciones a recomendar.
- f. Resultados esperados.
- g. Resumen.
- h. Informe de diagnóstico.

A continuación, se explica cómo debe complementarse el archivo y los espacios del análisis.

a. Observación durante entrevista

Junto a la columna de la pregunta y la de respuesta, se encuentra la columna de “Observación durante la entrevista”. Este apartado es necesario completar para colocar aquellos elementos observados en la persona o en sus respuestas que podrán brindarnos información de análisis más específicos. La recomendación principal es que se haga una observación en todas las casillas. Eso permitirá más adelante hacer un análisis y juicio más representativo sobre la persona, su actitud y su idea de negocio.

Mientras más elementos haya capturado la persona entrevistadora en este apartado, más sencilla será la elaboración de recomendaciones, consejos y conclusiones.

b. Opinión del personal técnico sobre la respuesta y observaciones

En este apartado quien entrevista hace un juicio técnico y personal basado en su experiencia y conocimientos sobre las respuestas y observaciones obtenidas, la opinión de la persona técnica sobre el emprendimiento permitirá obtener conclusiones eficientes y se podrán hacer las mejores recomendaciones al emprendimiento.

Por esta razón, es importante que la misma persona que hizo la entrevista haga esta parte también, ya que alguien que no estuvo con la persona emprendedora no podrá hacer un análisis basado en la forma, seguridad y personalidad con que fueron contestadas las preguntas. Si aquí se cambia de persona se perderán para siempre datos vitales y observaciones personales esenciales.

c. Resumen de la opinión del personal técnico

En esta parte se recopila la información de los dos elementos anteriores y se hace un solo resumen de la opinión de quien hizo la entrevista sobre el emprendimiento. Esto al ser llenada en la casilla correspondiente del archivo, permitirá trasladar este párrafo directamente al informe de cada persona emprendedora.

Las seis partes del proceso de entrevistas tienen un espacio de resumen que se debe llenar basándose en las respuestas, observaciones y opinión del personal técnico, que están en el mismo documento.

d. Acciones para mejorar la condición

Basándose en la experiencia del personal técnico y tomando en cuenta la respuesta y opinión del mismo colocadas en el instrumento, quien desarrolla el análisis podrá recomendar acciones en cada una de las respuestas de la entrevista. Todos los espacios deben ser llenados y donde no haya recomendación se debe colocar la frase “no requiere acciones de mejora” dado que el formulario no debe de llevar espacios en blanco.

En cada uno deben estos apartados la experiencia del personal técnico en emprendimientos que complementa este análisis es vital para el desarrollo de acciones posteriores.

e. Resumen de acciones a recomendar

Aquí se debe de resumir a manera de enunciado general. Todas las recomendaciones y consejos que se brindan a las observaciones en los emprendimientos y se desarrollan a nivel de los seis apartados evaluados. Este resumen de acciones a recomendar responde directamente al resumen de observaciones y respuestas, por lo que su congruencia es requerida.

f. Resultados esperados

Los resultados esperados de cada una de las observaciones y elementos tienen que ver con los cambios que, desde el punto de vista técnico, se deben llevar a cabo con el emprendimiento durante el tiempo que reciba su servicio.

Probablemente muchos de los entrevistados pasen directamente a servicios para subsistencia o para servicios de desarrollo empresarial de otro nivel, esto garantizará que se pueda clasificar a las personas y

brindar el servicio que requiera ya sea emprendedor (por oportunidad o por subsistencia) o empresarial (técnico o financiero).

g. Resumen

Este último es un enunciado de recopilación final de todo lo encontrado en el proceso de entrevista y del resumen del análisis, comprende el extracto general de la acción del diagnóstico.

Al llenar la totalidad del archivo digital, se complementará el 70 por ciento del informe de resultados del diagnóstico de entrada.

h. Informe del diagnóstico

El informe del diagnóstico es auto generado de acuerdo con las respuestas que ha dado el análisis y consta de los siguientes elementos:

- Los datos generales.
- Fotografía.
- Resumen del promedio.
- Hallazgos.
- Recomendaciones.

Los datos generales son los que provienen de la captura inicial de datos. No tienen que volver a digitarse, lo cual es un ahorro de tiempo.

La fotografía se tomó durante la entrevista a la persona emprendedora. Si no autoriza la fotografía se deberá tomar una imagen de la persona obtenida de fotografías grupales anteriores o se le colocará hasta que aparezca en una.

El resumen del promedio es un detalle de cálculos que hace el archivo digital y que permite visualizar en una matriz con colores, similar a un semáforo, presenta los resultados generales y dichos colores tienen significados diferentes.

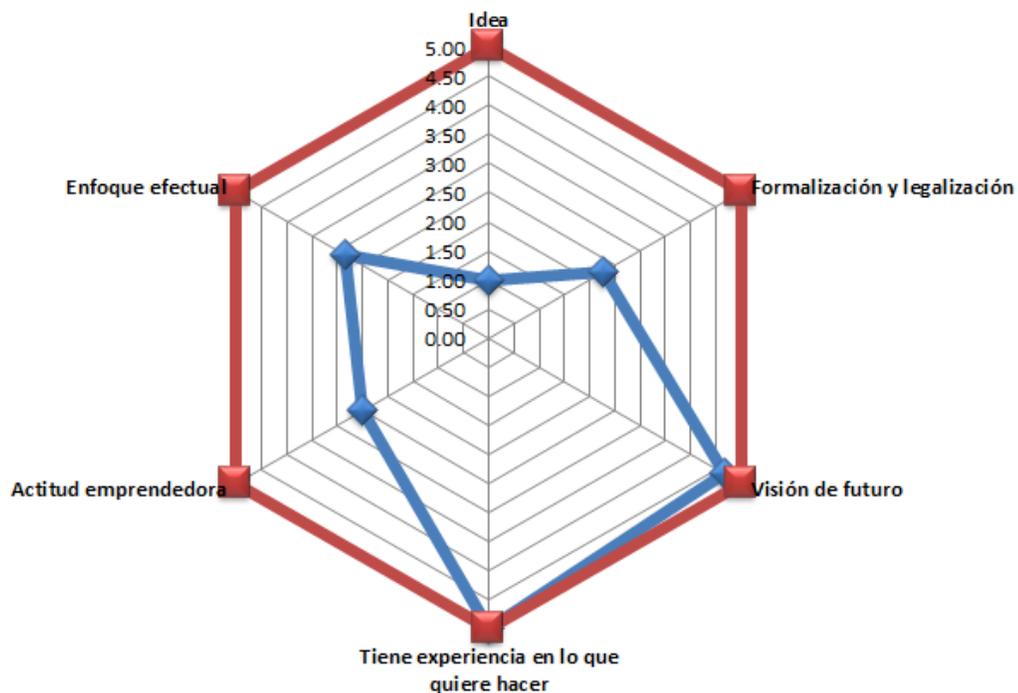
Resumen de promedios

Valor máximo	5.00	↑
Formalización y legalización	2.25	↓
Visión de futuro	4.67	↑
Tiene experiencia en lo que quiere hacer	5.00	↑
Actitud emprendedora	2.50	↓
Enfoque efectivo	2.83	↓

El significado de los colores se explica a continuación:

- La coloración verde determina que los elementos están bien.
- La coloración amarilla indica precaución en detalles.
- La coloración roja representa elementos a mejorar o actitudes a cambiar en la persona emprendedora.

También incluye un gráfico de área que presenta los puntajes más altos comparados contra los obtenidos por la persona emprendedora.



Los puntos más cercanos al centro representan niveles de desarrollo bajos en el área evaluada y los más cercanos a las orillas representan los puntos más altos.

Los espacios más cercanos al centro comparados con los puntos alejados del gráfico ideal de la orilla

representan la brecha en el desarrollo de la idea en cada área.

En el ejemplo del gráfico anterior se ve en el cuadro que la idea es un elemento a mejorar o actitudes a cambiar en quien emprende. Y de acuerdo con ello se

le hará un programa de atención que permita mejorar esas brechas.

El personal técnico deberá decidir en este momento cuáles son los procesos de apoyo que la persona debe recibir, si son de emprendimiento por necesidad, si son de emprendimiento por oportunidad o si son servicios de desarrollo empresarial o financiero.

4. Contacto con persona emprendedora para entrega de servicios

Se recomienda presentar los gráficos y resultados a la persona sin brindarle detalles, al tiempo que se le indica el servicio a otorgar. A partir de este momento se define el tipo de servicios que recibe la persona entrevistada y si aplica a emprendimiento por oportunidad se remite al nuevo servicio que se ha creado.

ANEXO 2: Guía de entrevista de diagnóstico de entrada

Datos generales de la persona entrevistada

Lugar y fecha: _____

Nombre de la persona: _____

NIT/NCR: _____

Código CIU: _____

Dirección: _____

Municipio: _____

Ciudad/Departamento: _____

País: _____

Teléfonos (fijo y celular): _____

Fax: _____

Web (si posee): _____

Mes/año estimado en que comenzó (o comenzará) a trabajar: _____

Cargo que tiene o tendrá: _____

E-mail: _____

Documento de identidad: _____



Instrucciones

Coloquen en el espacio denominado “Respuesta” el número que corresponda al criterio de evaluación conveniente desde su apreciación, y en el espacio de “observaciones” coloque aspectos importantes que considere convenientes para sustentar acompañamiento efectivo para su emprendimiento.



Criterios de evaluación

Siempre (equivale a SI en pregunta cerrada) = 5
 Muchas veces = 4
 Algunas veces = 3
 Pocas veces = 2
 Ninguna vez (equivale a NO en pregunta cerrada) = 1



Nota importante

Por motivos de confidencialidad y confianza, la información vertida en este documento es totalmente confidencial y privada. Únicamente las autoridades de la institución y la persona asesora y usted podrán verificar esta información que no será compartida a otras instancias sin su consentimiento.

No.	Pregunta	Respuesta	Observación durante entrevista
I. ¿CUÁL ES SU IDEA DE NEGOCIO?			
1.1	¿Es una idea nueva en su región?		
1.2	¿Es una idea de algo que ya existe?		
1.3	¿Es lo mismo que usted ya ha hecho o hace?		
1.4	¿Es una versión evidentemente mejorada de lo que ya hace?		
1.5	¿Es la reventa de un producto con autorización exclusiva?		
1.6	¿Es la reventa de artículos que no requieren autorización exclusiva?		
1.7	¿Ha comprobado cuál es el problema que su idea resuelve en la clientela?, es decir, ¿por qué es necesaria la existencia de su emprendimiento entre sus clientes?		
1.8	¿Piensa que su idea debe someterse a un proceso en el que demuestre que es una buena opción para el mercado?		
1.9	¿No necesita validar su idea, sólo necesita capital y equipos?		

2. FORMALIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN		
2.1	¿Cuenta con disposición para legalizarse?	
2.2	¿Sabe todo lo que hay que hacer para legalizarse?	
2.3	¿Tiene disposición para pagar impuestos al iniciar?	
2.4	¿Está dispuesto a reportar al fisco sobre sus movimientos mensuales?	
3. VISIÓN DE FUTURO		
3.1	¿Está consciente del tiempo que requerirá su negocio?	
3.2	¿Cuántos empleos piensa crear?	
3.3	¿Cómo se ve su negocio de aquí a cinco años?	
3.4	¿Sabe cuánto ganará al pagar sus gastos?	
3.5	¿Le gustaría trabajar a la par con otras empresas como la suya?	
3.6	¿Su idea tiene que ver con empleos anteriores?	
4. EXPERIENCIA PREVIA		
4.1	¿Tiene experiencia en lo que quiere hacer?	
4.2	¿Por qué cree que tendrá éxito en lo que hará?	
4.3	¿Ha tenido negocio antes?	
4.4	¿Su idea tiene que ver con sus estudios?	
5. ACTITUD EMPRENDEDORA		
5.1	¿En algún momento podrá sacrificar días de trabajo por aprender nuevas estrategias?	
5.2	¿Qué siente más cercano: éxito o fracaso?	
5.3	¿Toma usted la iniciativa siempre?	
5.4	¿Tiene empleo?, ¿piensa renunciar?	
5.5	¿Le urge abrir su negocio, pero puede esperar hasta saber que tendrá éxito?	
5.6	¿Por qué no se ha empleado (obtenido un empleo)?	
5.7	¿Conoce los principales riesgos de su negocio?	
5.8	¿Aunque encontrara un empleo que represente mayor seguridad e ingresos, no dejaría a un lado su emprendimiento?	
6. ENFOQUE EFECTUAL		
6.1	¿Sabe quiénes son sus clientes, puede hacer una descripción precisa del perfil de clientes?	
6.2	¿Su idea resuelve algún problema manifiesto en la clientela objetivo?	
6.3	¿Qué pasará si su producto no tiene aceptación en una prueba de clientela?	
6.4	¿Duda de su negocio?	
6.5	¿Necesita dinero y equipos para iniciar?	
6.6	¿Puede comenzar de inmediato, sin ayuda?	

ANEXO 3: Diagnóstico a personas emprendedoras

Lugar y fecha: _____

Nombre de la persona: _____

NIT/NCR: _____

Dirección: _____

Municipio: _____

Ciudad/Departamento/Municipio: _____

País: _____

Teléfonos (fijo y celular): _____

Fax: _____

Web (si posee): _____

Mes/año estimado en que comenzó (o comenzará) a trabajar: _____

Cargo que tiene o tendrá: _____

E-mail: _____

Documento de identidad: _____

¿Cuál es su idea de negocio? _____

No.	Pregunta	Respuesta	Observación durante la entrevista	Opinión personal del técnico sobre la respuesta y observaciones	Resumen opinión del personal técnico	Acciones para mejorar la condición	Resumen de acciones a recomendar	Resultados esperados
1. ¿CUÁL ES SU IDEA DE NEGOCIO?								
1.1	¿Es una idea nueva en su región?							
1.2	¿Es una idea de algo que ya existe?							
1.3	¿Es lo mismo que usted ya ha hecho o hace?							
1.4	¿Es una versión evidentemente mejorada de lo que ya hace?							
1.5	¿Es la reventa de un producto con autorización exclusiva?							
1.6	¿Es la reventa de un producto que no requiere autorización exclusiva?							
1.7	¿Ha comprobado cuál es el problema que su idea resuelve en la cliente?, es decir ¿por qué es necesaria la existencia de su emprendimiento entre su clientela?							
1.8	¿Piensa que su idea debe someterse a un proceso en el que demuestre que es una buena opción para el mercado?							
1.9	¿No necesita validar su idea? ¿Está lista, solo necesita capital y equipos?							
2. FORMALIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN								
2.1	¿Cuenta con disposición para legalizarse?							
2.2	¿Sabe todo lo que hay que hacer para legalizarse?							
2.3	¿Tiene disposición para pagar impuestos al iniciar?							

TALLER DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS PERSONALES

Características empresariales personales que favorecen el éxito

Investigaciones realizadas a personas exitosas en el desempeño de diferentes roles han dado como resultado una constante en cuanto a un conjunto de características personales que se vinculan con un mayor nivel de logros.

Las mismas investigaciones han demostrado que estas características están presentes, con mayor o menor nivel de desarrollo, en todas las personas. La identificación, reconocimiento y eventual desarrollo de las mismas es un factor de importancia en el mejor desempeño empresarial. Para el logro de los fines que persiguen las empresas, es necesario tomar conciencia que el activo más importante con el cual se cuenta es el recurso humano.

Toda persona tiene como parte de su estructura de personalidad fortalezas y debilidades, que hacen en su conjunto lo que algunos autores han denominado como “características personales vinculadas al éxito”.

Cuando importa lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de una tarea es necesario que las personas involucradas directas e indirectamente a la misma, analicen no solo la función que se desempeña, sino también las aptitudes y actitudes que se relacionan con el desempeño de esta. El desarrollo adecuado de

determinadas características personales contribuye a un desempeño exitoso de la persona en su rol.

La persona emprendedora es quien ha desarrollado en sí misma capacidades propias que conocemos como: **Características Emprendedoras Personales** identificadas como las CEPs, que le han permitido alcanzar buenos resultados en la vida, caracterizándola como una persona especial en su forma de ser y hacer.

Las características emprendedoras personales, CEPs, son las siguientes:

1. Buscar oportunidades y tener Iniciativa.
2. Ser persistente.
3. Ser fiel al cumplimiento del contrato de trabajo.
4. Exigir eficiencia y calidad.
5. Correr riesgos.
6. Fijar metas.
7. Planificación sistemática.
8. Crear redes de apoyo.
9. Tener autoconfianza.
10. Buscar información.

Estas características están presentes en muchas personas en diferentes países del mundo, quienes han sobresalido por su comportamiento exitoso. Las personas emprendedoras son personas comunes con una determinación extraordinaria que les ha llevado a tener respuestas satisfactorias a algunas necesidades importantes. En esta parte se presentan las características esenciales para alcanzar mayores logros y ser parte del grupo de las personas exitosas.

1. Iniciativa y búsqueda de oportunidades

Oportunidades encontramos en todas partes y en todo el tiempo. Frecuentemente oímos decir “en este país no hay oportunidades”, “yo no tengo suerte, otras personas tienen más suerte que yo”. Cuando estamos en una situación difícil “no vemos” las oportunidades que hay. La prueba está en que existen muchas personas que ven las oportunidades y saben cómo aprovecharlas. Recordemos que las oportunidades no van hacia una sola persona, ¡tenemos que salir a su encuentro! No es cuestión de suerte, es cuestión de logro. Debemos prepararnos antes de que surja la oportunidad. La preparación y la oportunidad van juntas, la preparación implica aumentar nuestro conocimiento y habilidades para implementar la oportunidad.

Tanto hombres como mujeres, hemos experimentado la sensación cuando surge una oportunidad, generalmente se trata de situaciones inesperadas, que se nos presentan en un estado de búsqueda latente pero no muy consciente. Al reconocer la situación como tal, nos causa físicamente una inquietud interna hacia la acción para aprovecharnos de ella. ¿Hemos observado a nuestro alrededor y nos hemos dado cuenta que hay tanta gente que actúa sin que se lo pidan, que toma iniciativa y se atreve a hacer algo diferente, por ejemplo: un nuevo negocio, un nuevo empleo, estudiar algo diferente?

Tener iniciativa significa dar el empujón final y salir a la acción para apropiarse del esperado beneficio. A esta aspiración se combina una situación de riesgo, de dejar lo que se tiene o perder parte de ello. La oportunidad no se dirige necesariamente con total exclusividad a una sola persona y quizás ni aún es una real oportunidad sino un sueño. La oportunidad está para quien se atreva a enfrentar retos, prepararse, concentrarse y sacar ventaja de ella. Buscar o crear activamente

oportunidades tiene relación con la comunicación, tanto para informarse como para mantener informadas a otras personas sobre lo que se busca, lo que se pretende hacer, lo que se desea.

2. Persistencia

La persistencia consiste en tener la capacidad de mantener la firme decisión de lograr algo, insistir cuantas veces sea necesario para alcanzar nuestro objetivo o meta. Tomar acciones repetidas o diferentes para sobrepasar un obstáculo. Muchas personas han logrado encontrar formas ingeniosas para lograr sus metas.

Las personas que desarrollan tanta energía hacia algo particular, que demuestran un muy alto nivel de motivación que permite una mentalidad positiva para lograr sus objetivos, hacen sacrificios personales o realizan un gasto extraordinario para completar un determinado trabajo, son persistentes. La persistencia es la expresión de este deseo de realización a lo largo del tiempo, ya que no todo se puede lograr de un solo golpe, es una condición para transformar una idea en algo real. El miedo al fracaso puede provocar que la persona no sea persistente, que se detenga y trunque sus deseos, sus sueños.

Una correcta actitud de persistencia permite que las personas comprendan que no siempre las cosas funcionan como pensamos, que hay necesidad de ser flexibles para encontrar una estrategia diferente. La persistencia no significa conseguir lo que queremos a costa de lo que sea, más bien es descubrir que es lo mejor para luego cambiar hacia esa mejor manera de actuar. Las personas se responsabilizan particularmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

¿Conoce a alguna persona que ha destacado por su persistencia?

3. Cumplir con los compromisos (contrato de trabajo)

Diariamente hacemos compromisos pequeños y grandes en donde ponemos en juego nuestra responsabilidad para su cumplimiento. Todos los compromisos que asumimos significan para nuestro subconsciente un compromiso consigo mismo/a, que afecta nuestro nivel de autoconfianza y autoestima.

Constantemente no se toman en cuenta las implicaciones que se producen al no cumplir los compromisos, nos limitamos a “ver” los efectos materiales: Pérdidas económicas, conflictos con amistades o personas conocidas. Pero hay otro problema más serio generado a raíz del incumplimiento: se refiere a la autoconfianza, la falta de cumplimiento tiene una influencia continuada sobre nuestra autoconfianza. Y si no creo en mí mismo/a, ¿cómo voy a creer en otros? Todo ello significa que los compromisos que hago son primero que nada compromisos conmigo mismo/a.

Las personas exitosas, por lo general:

- Se sacrifican y se esmeran en forma personal para concluir sus tareas.
- Colaboran con las demás personas para terminar a tiempo las tareas o toma su lugar si es necesario.
- Se empeñan por mantener satisfecha a la clientela y valoran su relación a largo plazo con los mismos por encima de los beneficios a corto plazo.
- Son personas contentas, satisfechas consigo mismas porque se han dado cuenta que están cumpliendo.
- Se ganan la confianza de sus jefes, compañeros, clientela y familiares porque son personas responsables.

4. Exigir eficiencia y calidad

La calidad es un proceso de transformación constante y no un concepto terminal, en el sentido de que puede fijarse un nivel óptimo como meta a alcanzar. La mejora de la calidad es un proceso que no tiene fin, siempre se puede mejorar el nivel alcanzado. El énfasis debe ponerse en la planificación y en la prevención, en lugar de en el control; la calidad es una oportunidad y la define la clientela.

Debe ser ejecutada y no simplemente controlada por lo que se requiere de una “conciencia” de calidad. Es una actitud vital capaz de impregnar hasta el último rincón de la organización y no un cúmulo de atributos en un producto.

En algunas ocasiones hemos escuchado decir “que tal persona es muy eficiente”, indicando que hace su trabajo muy rápido, sin tardanza, es decir hace buen uso de los recursos con relación a un objetivo definido.

La calidad no es más que la capacidad de hacer las cosas bien hechas con excelencia, que satisfaga ampliamente a los demás. El criterio de calidad no debe verse solamente en la parte final del proceso de producción, debe estar en todo momento desde la compra de la materia prima hasta el envasado o empaclado del producto. La calidad final es la acumulación de la calidad en cada paso desarrollado.

Pareciera que la calidad está dirigida a la producción de artículos. Sin embargo, la calidad también es parte de los servicios. Es satisfactorio cuando después de hacer un corte de pelo el cliente dice “qué buen trabajo realizó” o “qué atención más agradable”.

La calidad y eficiencia pueden ser aumentadas al organizar y planificar mejor las actividades y teniendo claro el resultado final. La calidad y la eficiencia son dos

aspectos a los cuales hay que ponerle mucha atención porque nos acompañan todos los días de nuestra vida. Las personas que exigen calidad y eficiencia a sí mismas:

- Se preocupan por hacer sus tareas mejor, más rápidas y si es posible a menor costo.
- Trabajan para lograr y superar normas de excelencia.
- Hacen uso de procedimientos que aseguren que el trabajo se concluya y llene los requisitos.

Es posible desarrollar la eficiencia y calidad en todas las cosas que hagamos, y lograr un resultado al ciento por ciento, aprovechando las oportunidades, insistiendo y cumpliendo con los compromisos. ¡Adelante!

5. Correr riesgos calculados

Cotidianamente en nuestras actividades el RIESGO es una característica que nos acompaña. En algunas ocasiones se nos hace presente en situaciones extremas y en otros casos lo asumimos sin darnos cuenta. El riesgo es real y todas las personas tenemos que ver con él.

Todas las personas que tienen éxito, alguna vez se arriesgaron a hacer algo, ¡así aprendieron! Quien quiera llegar a ser una persona emprendedora tendrá que arriesgarse. Acertado es aquel refrán que dice: “Quien nada arriesga, nada gana”. Pero ¿se lanzaría a una piscina sin salvavidas y sin saber nadar?, ¿arriesgaría de esta manera su vida?. Se preguntará ¿y lanzarme a la piscina, para qué? Seguramente no se arriesgaría solo porque sí, cada riesgo debe tener un propósito o una intención para poder decidir correrlo. Es importante evaluar si realmente puede permitirse arriesgar, es necesario evaluar tanto la recompensa potencial como el riesgo potencial.

Cuando nos atrevemos a correr un riesgo, este debe ser moderado, con la probabilidad de hacerlo lo más calculable y predecible. Un personaje de apellido

Patton dijo esto que es muy importante: “Tomar riesgos calculados, es completamente distinto de ser temerario”.

La siguiente historia muestra lo que puede haber de cierto en la frase anterior:

“Pedro Ponce (el valeroso) y Juan Carranza (el prudente) vieron venir frente a frente al lobo más feroz. El prudente, temeroso a un árbol se subió, y cual otro Sancho Panza en las ramas se salvó, Pedro Ponce allí murió”. (Los Dos Cazadores) ¿Qué le hace pensar esta historia?

6. Fijar metas u objetivos

- ¿Se fijan metas que tienen significado personal y conllevan un reto?
- ¿Tiene claridad en sus objetivos y cómo será capaz de sacarlos adelante?
- ¿Establece objetivos medibles en corto, mediano y largo plazo?

Son preguntas que nos hemos hecho en algún momento de nuestra vida, las personas regularmente estamos creando ideas, sueños que en muchas ocasiones son una etapa previa a establecer metas que nos importarían llevar a cabo, a medida que maduramos la idea, esta empieza a estar presente ocupando un espacio en el pensamiento. Las personas emprendedoras también han trabajado incansablemente detrás de sus sueños.

Es importante empezar con un fin en la mente, que esté claro para actuar eficazmente. Teniendo claridad en el fin, existe seguridad de que las cosas que se hagan contribuirán de modo significativo a la visión personal que se tenga, ya sea desempeñando un empleo, desarrollando una empresa, estudio u otra cosa.

Solamente llega a su objetivo o meta, quien sabe qué es lo que quiere lograr. Por ejemplo, en un maratón se

tiene claro que hay una meta y para llegar a ella hay que recorrer cierta cantidad de kilómetros, y sobre todo quienes participan deben saber claramente dónde está ubicada para llegar a ella... si una persona competidora no sabe dónde está, será una persona fracasada porque no podrá llegar a la meta.

Hay una historia pequeña, pero con mucho mensaje que nos muestra la importancia de fijar nuestras metas...

“Alicia se perdió cuando atravesó el espejo hacia el país de las Maravillas. Estaba muy asustada, especialmente cuando llegó a un lugar que tenía muchos caminos que se dirigían en todas direcciones. Alicia no sabía qué camino tomar y se sintió tranquila al ver a un gato que venía hacia ella por uno de los caminos, a quien le preguntó:

- ¿Qué camino debo tomar?
 - ¡Adónde vas? -le respondió el gato-.
 - No lo sé, -dijo Alicia-.
 - ¡Bueno, entonces cualquier camino te llevará!, -respondió sabiamente el gato alejándose rápidamente”-. (De Alicia en el País de las Maravillas de Lewis Carroll).

Para facilitar la fijación de metas u objetivos de una manera práctica se sugiere utilizar la ayuda nemotécnica MAREAR, que significa lo siguiente:

- **Medible:** La meta debe ser verificable. Es necesario definir algún indicador que sirva para comprobar o señalar, en algún momento en forma cuantificable, si la meta se alcanzó o no.
- **Alcanzable:** Una meta debe ser objetivamente posible, factible. Si desde el inicio se ve que no está claro no debe seguirse.
- **Reto:** Si la meta no es un desafío, no tendrá suficiente importancia como para que usted se preocupe en alcanzarla y ponga todo su esfuerzo e interés.

- **Específica:** La meta debe ser muy concreta y clara. Una meta es clara y específica cuando también otras personas están en condiciones de buscar su realización sin grandes explicaciones adicionales.
- **Acotada:** Una meta debe ser establecida en el tiempo o sea tener un límite para alcanzarla.
- **Realista:** La meta debe estar dentro de la realidad que usted se mueve, debe orientarse en las condiciones y circunstancias dadas a nivel personal y empresarialmente.

7. Planificación sistemática y control

Ya definidos sus objetivos, lo que quiere lograr en la vida: ¿sabe cómo lograrlo?, ¿sabe qué tareas hacer?, ¿sabe cuánto tiempo le llevará?, ¿qué recursos necesitará? Las personas generalmente a diario planificamos en forma mental nuestras acciones, y más de una vez nos ha ocurrido que al término del día no hemos avanzado, quedando varias cosas por hacer.

La planificación abarca varios procesos: determina los objetivos y las metas a alcanzar, exige la elaboración de diagnósticos y pronósticos, programa líneas de acción, pondera las vías alternativas de actuación.

Prácticamente en toda actividad humana, los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar son múltiples. Esta situación que se da en todos los campos exige racionalizar el proceso de toma de decisiones.

En su aspecto esencial, la planificación es un arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos, proporcionando normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemática organizada y coordinadamente ejecutada.

Cabe destacar que la planificación es necesario percibirla como algo esencialmente dinámico, un proceso

continuo donde el seguimiento y el control alimentan con información a quien planifica, permitiendo los ajustes necesarios.

Planificar presupone, en términos generales, dar respuesta adecuada a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Para qué se va a hacer?
- ¿Cuánto se va a hacer?
- ¿Por qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Dónde se va a hacer?
- ¿Cuándo se va a hacer?
- ¿Cómo se va a costear?
- ¿Quién o quiénes lo van a hacer?
- ¿Quién lo va a dirigir, coordinar y supervisar?

Cada persona diariamente planifica en forma mental sus acciones y más de una vez le ha ocurrido que al término del día no ha avanzado, quedando varias cosas por hacer.

Esta situación frecuentemente se relaciona con el hecho de no tener identificado con claridad los objetivos personales como laborales y no tener asignadas prioridades para el logro de los mismos.

Planificación sistemática es desarrollar y usar una planificación lógica y escalonada para lograr sus objetivos, evaluar alternativas y controlar el desarrollo de su empresa y pasar a una estrategia alternativa.

El planificar sistemáticamente consiste en tener presente:

- El conjunto de objetivos que se persiguen.
- Las metas realistas, saber el camino a seguir.
- Las distintas actividades a desarrollar.
- Los recursos necesarios.
- Los tiempos requeridos.
- Los conocimientos y técnicas para realizar las actividades.
- Las responsabilidades en la ejecución.

Una vez que se han definido objetivos, actividades, tiempos, recursos y responsabilidades se puede comenzar la ejecución. Sin embargo, es importante definir el control para garantizar el buen resultado de lo planificado.

La planificación debe ser flexible y basarse en un esquema sencillo y práctico.

8. Persuasión y creación de redes de apoyo

Imagínese que en el camino hay una gran roca, una sola persona no podrá quitarla. Si convence a todo un grupo o a toda la comunidad afectada seguro que rápidamente podrá quedar libre de obstáculos; hay tareas que haciéndolas en conjunto resultan más fáciles. La **persuasión** es la capacidad de convencer a otras personas para hacer acciones en conjunto, que favorezcan el alcance de objetivos propios y comunes.

La creación de redes de cooperación o apoyo es una necesidad de las personas, ya que, a pesar de poder hacer muchas acciones solas, nadie puede ser absolutamente autosuficiente y no necesitar de las demás personas. Cada persona es una combinación de debilidades y fortalezas. Al hacer las acciones a través de redes de apoyo, se está contribuyendo a eliminar las debilidades con las fortalezas de otras personas. **En las redes de apoyo somos beneficiarios/as e integrantes.** El apoyo mutuo -principio del desarrollo- nos da la oportunidad de ganar, al compartir nuestras experiencias, aprendemos y provocamos que las cosas con la ayuda de las demás personas funcionen mejor.

Las redes de apoyo se dan a través de dos tipos:

Redes naturales o espontáneas

1. Cuando le indicamos a alguien una dirección.
2. Cuando prevenimos a alguien que no cruce la calle porque viene un vehículo.

3. Cuando en el banco alguien nos orienta a cuál ventanilla ir.
4. Cuando alguien nos ayuda a levantar las cosas que se nos cayeron en la calle.

Redes funcionales

1. Asociarnos a un grupo de estudio.
2. Cuando le pedimos a los compañeros de trabajo que nos ayuden a terminar una tarea.
3. Servir de fiador para el crédito de un amigo(a).
4. Distribuir las tareas del hogar entre todos los miembros de la familia.
5. Pertenecer a un gremio, asociación, comité.

Las personas que desarrollan esta característica se destacan por:

- Utilizar estrategias estudiadas para influenciar y persuadir a otras personas.
- Aprovechar contactos con personas claves para alcanzar objetivos propios.
- Desarrollar y mantener una red de contactos.
- Contar con información necesaria.

9. Autoconfianza e independencia

Es este un aspecto central del comportamiento humano y se encuentra fuertemente relacionado con las demás características emprendedoras. Tener autoconfianza no significa que la persona no comete errores, sino que no teme cometerlos.

Sin autoconfianza se sufren situaciones de indecisión y pasividad que no permiten que se generen acciones hacia el logro de un objetivo o de una meta.

La autoconfianza es la fuerza que nos motiva a hacer las cosas, es uno de los aspectos centrales del comportamiento del ser humano, está fuertemente relacionada con las demás características.

La autoconfianza está en dependencia con la autoestima, por lo tanto, cuando nuestra autoconfianza es fuerte e intensa podemos emprender cualquier tarea con entusiasmo, mientras que cuando nuestra autoconfianza es baja sufrimos situaciones de indecisión, pasividad, desmotivación, existe duda sobre nuestra capacidad y hasta fortalecemos nuestras debilidades.

El tener autoconfianza no significa que seamos “exactos en todo” y que no cometamos errores, porque esto nos provocaría un estado de superioridad y de arrogancia. Autoconfianza significa creer en nosotros mismos(as), aceptarnos tal como somos con virtudes y defectos con nuestras fortalezas y debilidades.

¿Usted ha sentido en algunas ocasiones la seguridad de poder hacer algo, sabe que tiene el conocimiento, las habilidades, la confianza de lograrlo y que de su interior hay algo que le dice que lo podrá hacer con éxito?, ¡Claro que sí! Esta fuerza interna que le ha motivado lograr su meta, es la autoconfianza, la cual es uno de los aspectos centrales del comportamiento del ser humano, está fuertemente relacionada con las demás características, pues anima o detiene la acción.

Cuando una persona tiene alta su autoconfianza asume sus tareas:

- Con responsabilidad y decisión.
- Analiza y toma el camino adecuado para lograr sus metas, comparte sus opiniones.
- Acepta críticas constructivas.
- Termina sus tareas a tiempo y bien hechas.

Mientras que cuando se tiene baja la autoconfianza se manifiestan algunas de las siguientes actitudes:

- Constantemente indecisión de qué hacer, sintiéndose la persona perdida y con angustia.
- Cambio constante del rumbo de las opiniones, acciones y actividades, ansiedad.
- Incumplimiento de las tareas una vez iniciadas.

- Sufrir de parálisis mental, es decir la persona se queda analizando y analizando sin tomar una decisión final.
- Miedo de compartir las opiniones por temor a estar equivocada.
- Inseguridad a tomar riesgos porque se tiene temor a fracasar.

Las personas con **autoconfianza** se destacan porque:

- Buscan independencia de las reglas y el control de otras personas.
- Se responsabilizan de las causas de sus éxitos y tropezos.
- Manifiestan confianza en su propia habilidad para terminar una tarea difícil o hacerle frente a un gran reto.
- Expresan sin temor sus convicciones y opiniones frente a otras personas.
- Transmiten seguridad y motivan a las demás personas para que emprendan acciones positivas.

10. Búsqueda de información

Tomar decisiones en la vida, implica tener suficiente información: ¿qué recursos necesito?, ¿qué sucederá si hago esto?, ¿qué resultados obtendré si dejo de hacer aquello?, ¿quién puede ser la persona que me puede ayudar?, ¿dónde encuentro determinada cosa? Es imprescindible tener información, es decir datos, antecedentes y detalles de lo que queremos hacer para que salga bien.

¿Para quién es importante la información? ¡Para todas las personas! Hoy en día la información es un elemento de importancia para el desarrollo personal y empresarial, la información ha llegado a ser un bien de extremo valor y su búsqueda es una inversión. Para tomar decisiones adecuadas en la vida y en los negocios es necesario contar con la suficiente información.

Si se quiere minimizar los riesgos en acciones importantes, es fundamental recopilar la información

necesaria y útil, porque cuando no se tiene es muy fácil que se tengan problemas o simplemente que las cosas no salgan como se esperaban. Existen diversos medios de comunicación que nos pueden facilitar la información y ayudarnos a mantenernos actualizados en los datos que son necesarios para nuestras tareas: la radio, la televisión, la prensa y más avanzados aún, el internet, correo electrónico, otros.

Quien tiene la información y la utiliza adecuadamente está un paso delante de las demás personas, porque la información es futuro.

Las personas que buscan información se destacan porque:

- Personalmente buscan información sobre clientela, personas proveedoras, competidoras o algo específico que les interesa.
- Consultan a personas especialistas, técnicas e informes.

Resumen

En resumen, presentamos las características agrupadas en tres grandes sectores que son los sugeridos por Mc Clelland, estos son los siguientes.

- A. LOGRO**
- B. PLANIFICACIÓN**
- C. PODER**

A continuación, resumimos las acciones que denotan la presencia de dichas características:

A. LOGRO

A. I. BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES

- Actúa antes de que se lo pidan o de ser obligado por las circunstancias.

- Actúa para ampliar el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios.
- Aprovecha oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno lugar de trabajo, asistencia técnica, etc.

A.2. PERSISTENCIA

- Toma acción frente a un gran desafío.
- Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacer frente a un reto o para superar obstáculos.
- Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

A.3. CUMPLIMIENTO

- Recurre a sacrificios personales o se esmera en forma personal para terminar un trabajo.
- Colabora con sus empleados o toma su lugar si es necesario para terminar su trabajo.
- Se esmera por mantener satisfecha a la clientela y valora sus relaciones a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.

A.4. CALIDAD Y EFICIENCIA

- Se preocupa por hacer las cosas: mejor, más rápido y más barato.
- Actúa para alcanzar y sobrepasar normas de excelencia.
- Desarrolla o utiliza procedimientos para asegurarse que el trabajo se termine y llene los requisitos establecidos.

A.5. CORRE RIESGOS CALCULADOS

- Calcula riesgos deliberados y evalúa alternativas.
- Actúa para reducir riesgos y controlar resultados.
- Se anticipa a colocarse en posibles situaciones de riesgos.

B. PLANIFICACIÓN

B.1. ESTABLECIMIENTO DE METAS

- Se fija metas que tienen un significado personal y conllevan un reto.
- Tiene visión clara y específica de largo plazo.
- Fija objetivos medibles en el corto plazo.

B.2. PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA

- Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entrega establecidos.
- Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes.
- Mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.

B.3. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

- Personalmente busca información sobre clientela, proveedores y competidores.
- Consulta a especialistas técnicos e informes comerciales.
- Utiliza contactos o redes para obtener información útil.

C. PODER

C.1. PERSUASIÓN Y REDES DE APOYO

- Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros.
- Aprovecha contactos con otras personas claves para alcanzar objetivos propios.
- Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.

C.2. AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA

- Busca autonomía de las reglas y el control de otros.
- Atribuye a sí misma las causas de sus éxitos y fracasos.
- Expresa confianza en su propia habilidad para terminar una tarea difícil o hacerle frente a un gran desafío.

¿Para qué sirve conocer las características emprendedoras personales CEP'S?

Lograr descubrir las CEP's que tenemos más fortalecidas y más débiles tiene como propósito mejorar nuestra actitud y comportamiento frente a los retos de la vida personal y empresarial por medio del esfuerzo consciente, ya que existe una estrecha relación entre todas las CEP's; el desarrollo de una facilita el desarrollo de las demás.

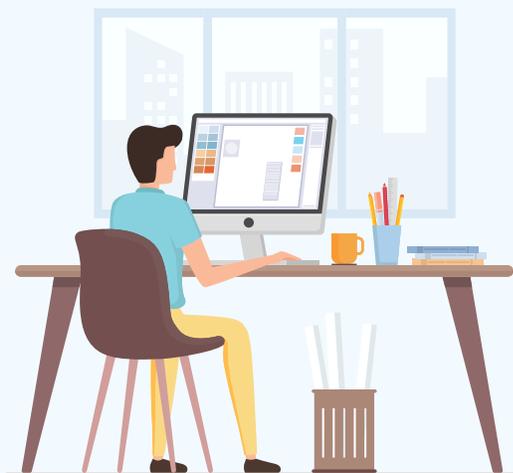
También para desarrollar nuestras competencias emprendedoras, es decir, tener la capacidad de hacer las cosas con reflexión y en forma sistemática que nos permita acceder al cambio y ser competitivos en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana.



Las personas exitosas en el mundo de los negocios usualmente son reconocidas como líderes y de alto nivel creativo, por lo que se piensa que éstas son también características que deben desarrollarse. David Mc Clelland estableció que no es así, sino que éstas son el resultado del fortalecimiento y de la aplicación

RESPONSABLE de las CEPs, convirtiéndolas en personas EMPRENDEDORAS. En otras palabras, una persona emprendedora irradia una fuerza natural que la hace líder, por ser capaz de ver y enfrentar la realidad de distintas maneras (creatividad). En este sentido, al esquema anterior se le introducen nuevos elementos.

CREATIVIDAD • RESPONSABILIDAD • LIDERAZGO



- Busca información
- Fija metas y objetivos
- Planifica
- Exige eficiencia y calidad
- Persistente
- Busca oportunidades
- Toma la iniciativa
- Asume riesgos moderados
- Cumple compromisos y contratos
- Tiene auto confianza
- Persuasiva y crea redes de apoyo

La RESPONSABILIDAD, que se muestra como eje, se refiere a la responsabilidad de la persona consigo misma, con aquello que ella se ha propuesto y desea. Esa fuerza interna es la que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso.

empresarial no necesariamente está ligado a la preparación académica, lo cual comprobó al estudiar casos de personas sin estudios que son propietarias de negocios exitosos, en contraste con profesionales de escaso éxito laboral y empresarial. Resultó entonces, que el ÉXITO ES UNA COMBINACIÓN DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA CON ACTITUD PERSONAL.

Al analizar en profundidad estas conductas, otra conclusión de Mc Clelland fue el hecho de que el éxito



A esta combinación posteriormente se le llamó **EMPRESARIALIDAD**:



A partir de estos modelos y enfoques sobre el tema emprendedor queda demostrado algo determinante: “Las características emprendedoras pueden ser desarrolladas y fortalecidas”.

Las competencias emprendedoras

Motivación y el logro

Cuanto más sean las razones que tenga a priori una persona para creer que puede, quiere o debería llevar a cabo una idea, tanto mayor es el número de intentos intelectuales concebido en orden a la realización de dicha idea con probabilidades de tener éxito.

De igual manera, si bien a lo largo de los años la motivación ha tenido significados varios y a menudo inconsistentes, en la actualidad parece emerger cierto consenso, en el sentido de conceptualizarla como el nivel de esfuerzo que la persona está dispuesta a realizar en las tareas asociadas a la meta que se ha propuesto.

Una de las formas en que podemos definir a la motivación sería algo así como la pasión por lograr. Es un rasgo que comparten prácticamente todas las personas líderes efectivas. Aquí, la palabra clave es lograr. Numerosas personas se sienten motivadas por factores externos: un gran sueldo, la situación que acompaña la obtención de un título impresionante o el formar parte de una empresa prestigiosa. Sin embargo, aquellas que tienen potencial de líderes encuentran la motivación en

el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les produce concluirlo.

Preguntas que surgen a menudo de nuestra práctica diaria: ¿Por qué algunas personas reaccionan positivamente en sus tareas?, ¿por qué hay personas trabajadoras que aun sintiéndose enfermas concurren a trabajar?, ¿por qué algunas personas hacen su trabajo como si la organización les perteneciera?

Para contestar estas preguntas, en primer lugar, debemos aclarar una serie de conceptos básicos. Todos tenemos determinadas capacidades que podríamos resumir en grupos:

Capacidades innatas:

- La capacidad física.
- La capacidad intelectual.
- La resistencia psíquica.
- La inteligencia emocional.

Capacidades adquiridas:

- Las habilidades.
- El conocimiento potencial.
- La experiencia.

Esta clasificación puede ser discutida, ya que solo persigue ofrecer una visión global del ser humano. La diferencia entre las capacidades adquiridas e innatas puede ser ampliada según la actividad de cada uno.

El potencial es un estado latente del ser humano que solo es puesto en actividad cuando tenemos que lograr algo. El potencial es un estado latente del ser humano que solo es puesto en actividad cuando tenemos que lograr algo.

Evolución de las concepciones sobre la motivación

En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar cómo fue evolucionando el concepto motivación a través de los años:

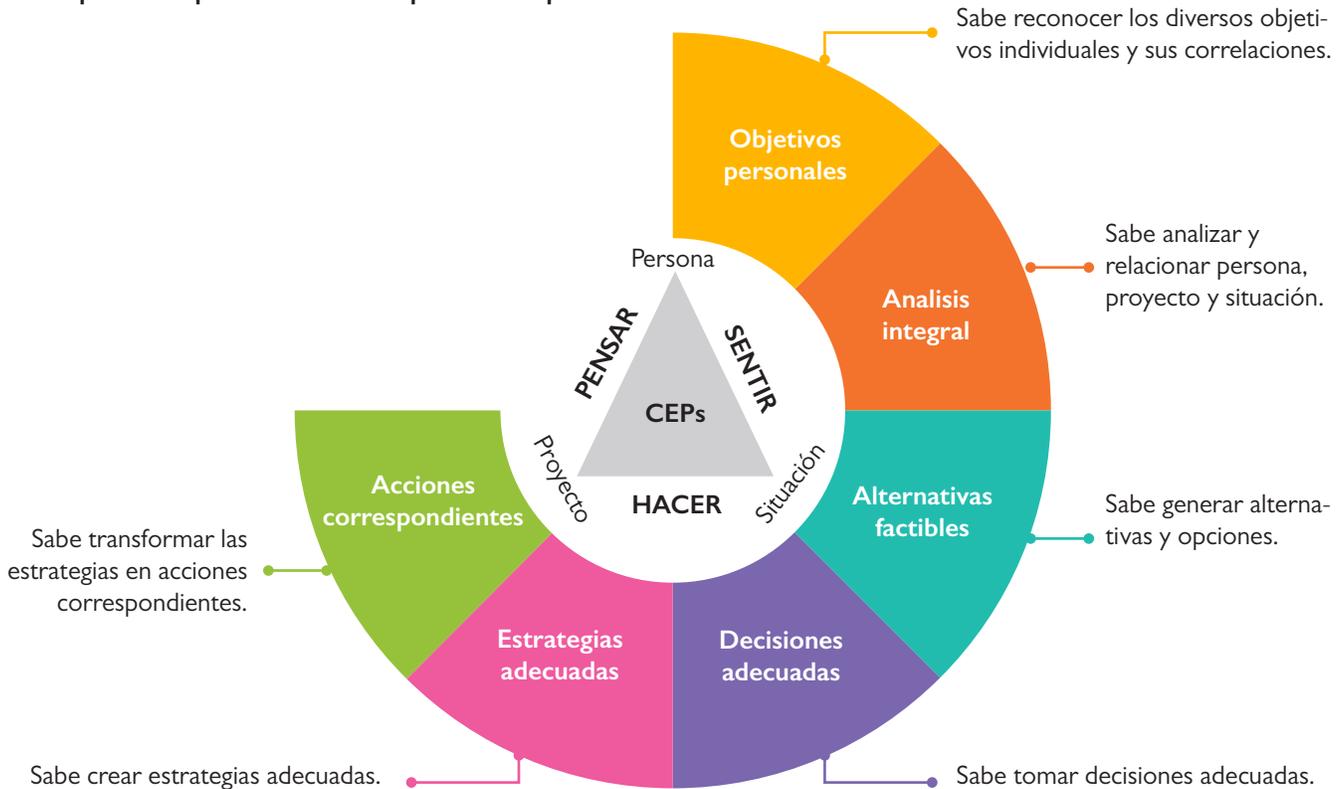
	Ira. Generación (1900-1950)	2da. Generación (1950 -1990)	3ra. Generación (a partir de 1990)
Las personas.	“Todo el mundo es igual”.	“Se puede clasificar a los individuos en grandes categorías”.	“Cada persona es particular”.
Las soluciones.	Soluciones idénticas para todos.	Modelos de solución según los casos.	Solución a medida. Única para cada persona en el interior de un sistema complejo.
La época.	Industrialización (Taylor).	Movimiento de las relaciones humanas (Maslow, Herzberg).	Inteligencia emocional, Visión global.
El motor de la motivación.	Miedo / esperanza ventajas materiales o financieras.	Se escucha a los asalariados. Adaptación de los puestos. Reconocimiento de la contribución.	Motivación intrínseca, posibilidad de expresión y realización personal. Utilización del sistema emocional para lograr la automotivación.

Por **competencias emprendedoras** se entiende entonces la capacidad de los individuos y grupos de generar respuestas situacionales y proactivas, basadas en un alto nivel de motivación al logro.

En los últimos años ha existido y existe la preocupación por enfocar en forma diferenciada a la persona emprendedora de la persona empresaria. En este sentido, se puede argumentar que la mayoría de las personas empresarias se mueven en un espacio de normalidad dentro de la rutina diaria y ejerciendo control sobre ella. Una persona emprendedora precisa exactamente lo contrario: libertad, cambio y reto.

Muchas veces hemos visto anuncios en los que uno de los requisitos exigidos es la auto motivación. En dichos anuncios se suele leer **“Debe ser una persona emprendedora”** lo que quiere decir que la persona debe ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso, etc. No es difícil ver porque hoy el comportamiento emprendedor es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral. Una persona emprendedora pone en práctica las siguientes competencias personales:

Competencias personales de una persona emprendedora



De la combinación de ambas conductas resulta la persona empresaria-emprendedora, quien basa su desarrollo personal en la RESPONSABILIDAD, ¿con quién?, pues, consigo misma y en función de su entorno. Apunta hacia una especial relación entre la visión innovadora y su persona. Las ideas innovadoras son la expresión de su propia experiencia combinada con la capacidad de no perder de vista las cosas y verlas tal como son y no como desearía que fuesen. Apartarse de la realidad le permite crear las condiciones para redefinir las reglas del juego y volver de nuevo a enfrentarla.

La capacidad visionaria la vuelve LÍDER, reconoce y “redescubre” nuevos elementos sobre bases ya existentes, estableciéndoles nueva significancia y potencialidad.

Descripción de las competencias emprendedoras

Visualizar

Reconocimiento de diferentes objetivos individuales y sus interrelaciones, valorando sentimientos y conocimientos de acuerdo con la realidad que rodea el proyecto o actividad. Prestar atención a una definición clara de nuestro propósito o propósitos facilita las cosas y es más eficaz. Es necesario evitar pensar que lo que se busca es obvio.

Se refiere al análisis y relacionamiento del proyecto con su entorno y los objetivos personales, considerando

los factores influyentes, sus consecuencias y secuelas. Sin esta desagregación, la comprensión de lo que pretendemos sería muy difícil, porque sólo podemos entender algo en términos de lo que ya sabemos.

Identificar

Las limitaciones externas y propias de cada persona siempre existen, lo que implica la necesidad de generar alternativas y opciones para tomar el mejor camino de acuerdo con la situación. La clave está en cómo enfocar la dirección: en forma rutinaria, en forma general o de manera creativa. Todas son posibles, pero así son los resultados.

Decidir

Siempre llega el momento de decidir qué hacer, es decir, tomar una decisión combinando la necesidad de tomarla con las presiones y el contexto. Intervienen además la evaluación del riesgo y búsqueda de medios para reducirlo.

Diseñar

El “cómo hacerlo” muchas veces es el obstáculo. Este puede superarse con un enfoque creativo, aun haciendo o buscando lo que todos los demás hacen. Se puede reducir tiempo y esfuerzo, además de ser más efectivos, es decir, realmente ser estratégicos.

Actuar

Se refiere a transformar las estrategias en acciones, es decir, “actuar”, “hacer”, uniendo activamente a la persona con el proyecto. Dejar el plano del pensamiento “aterrizando” en la concreción.

A continuación, le presentamos un plan que le permitirá plantear, rediseñar y mejorar sus competencias emprendedoras.

Planificación

Objetivo del taller

Al finalizar el ejercicio las personas emprendedoras han aplicado sus características emprendedoras personales en ejercicios de simulación y han verificado brechas que ellos pueden disminuir si se proponen acciones de trabajo constantes.

Ejercicio de introducción al taller (25 minutos)

Objetivo

Lograr en el grupo un clima de confianza e integración grupal que sea propicio para la apertura y la participación desde el inicio del evento como introducción al tema del taller.

Descripción

Consiste en una actividad de deshielo, aplicada usualmente al inicio de la sesión de trabajo grupal. Se trata de un ejercicio rápido y con el ingrediente del factor “sorpresa”, para evidenciar algunas características de las personas participantes y además favorecer la presentación mutua y un inicio dinámico. Tiene la ventaja de poder combinarse con la temática del taller para introducirse gradualmente al contenido del mismo y, a la vez, generar insumos que puedan aprovecharse posteriormente. “Obliga”, en el buen sentido, a que las personas establezcan contacto con el resto de participantes.

Actividades

→ Luego de unas breves palabras de introducción general sobre el evento, se anuncia sin preámbulos: “¿Les gustan las noticias?”, para lo cual no es necesario escuchar respuestas. Prosigue: “... Pues ahora

ustedes tendrán la oportunidad de ser periodistas y hacer un reportaje en un tiempo de cuatro minutos” (No brindar más detalles, éste es el factor sorpresa).

- A continuación, se realiza un conteo, asignando un número a cada participante. Asumiendo que el grupo se encuentra sentado en “U”, el conteo se realiza de derecha a izquierda.
- Una vez todos tienen un número, se entrega a cada uno, de izquierda a derecha (es decir, en el sentido contrario) el formulario que se encuentra en la página anexa (al final del ejercicio), que contiene las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Por qué quiere emprender?
3. ¿Qué necesidades le gustaría poder satisfacer teniendo un emprendimiento?
4. ¿Qué piensa, en pocas palabras, que lograría como persona teniendo un negocio que le guste? (éstas preguntas pueden ser más, dependerá del número de participantes y del tiempo disponible).

- Se da una señal de salida, y el tiempo empieza a correr. Usualmente, buena parte del grupo no se pone de pie y se queda pensando de qué se trata esto, pero algunos actúan más rápidamente y comienzan a hacer su reportaje, lo que activa la participación de todo el grupo. Las preguntas del formulario de cada quien corresponden, para este caso, a cuatro participantes diferentes, por lo que cada uno deberá movilizarse entre el grupo hasta lograr las respuestas que va anotando en el formulario.
- Para obtener este efecto, quien facilita prepara antes de arrancar con el taller los formularios, numerando cada pregunta en el espacio que dice “N°” en forma sucesiva.
- Presionar con el tiempo para generar entusiasmo y nerviosismo.

- Posteriormente, se solicita a cada participante pasar al frente y decir el número que le correspondía. Cada “periodista” desde la “U” donde están sentados, deberá dar lectura a la respuesta de la pregunta, si es que le correspondió formular alguna de ellas a la persona que está al frente, a quien también se le puede solicitar dar un saludo general al grupo.

Quien facilita la sesión deberá anotar las ideas expresadas que considere interesante comentar al finalizar el ejercicio como introducción al taller. Esto debe hacerlo discretamente sentado como parte de la ronda de sillas.

El ejercicio de presentación puede terminar con un breve intercambio de preguntas, como estas: “¿Cómo se sienten ahora?, ¿Qué piensan de las respuestas que ha brindado el grupo?, ¿Es algo en lo que piensan usualmente o no?, ¿por qué?”. Luego de escuchar algunas respuestas se puede comentar la importancia de la temática del taller, además de hacer una breve presentación de ideas relacionadas con las competencias que se buscan. Además, se puede propiciar un intercambio de opiniones del grupo, durante el cual, quien facilita anota las respuestas acerca de las motivaciones, por ejemplo, en una pizarra.

Recomendaciones

- Se sugiere, primeramente, dar unas palabras breves de bienvenida y auto-presentación por parte de los organizadores o de quien facilita la sesión.
- La persona facilitadora debe participar en el ejercicio; es decir, debe ser parte del “reportaje”. No hacerlo puede generar desconfianza.
- Se sugiere hacer un esfuerzo especial para retener los nombres de las personas aprovechando la presentación. Esto permitirá a quien facilita, referirse a cada quien por su nombre desde el inicio y generar un ambiente de confianza. El procesamiento final del ejercicio puede cambiar de la razón para la cual se vaya a utilizar.

Detalle importante en las preguntas a realizar

Cuidar la coordinación de la numeración de las preguntas con el número de participantes, para evitar en lo posible que no quede nadie sin ser “preguntado” y ninguna de las preguntas sin contestar. Si esto sucediera, quien facilita deberá hacer la pregunta pendiente directamente a la persona que se encuentra al frente, al momento de la presentación.

Método sugerido de numeración

(Tomando como ejemplo un grupo de 12 personas y un formulario de 4 preguntas):

- Numerar la primera pregunta de cada cuestionario, del uno hasta el doce (recuerde que son 12 participantes y 12 formularios en total). En el gráfico se indica este paso en negrita.
- Continuar la numeración de las preguntas de cada formulario a partir del número asignado a la primera pregunta.
- Cuando la numeración alcanza el total de participantes (12 en este caso) iniciar nuevamente el conteo.

1 2 3 4	2 3 4 5	3 4 5 6	4 5 6 7	5 6 7 8	6 7 8 9
7 8 9 10	8 9 10 11	9 10 11 12	10 11 12 13	11 12 1 2	12 1 2 3

De esta manera se garantiza que a todas las personas les corresponderán las cuatro preguntas.

Ejercicio I

Compromiso de actuación (75 minutos)

Objetivo principal

Definir normas y reglas que regirán el accionar de las personas participantes durante la jornada.

Preparación del lugar

Sillas colocadas en círculo para todos los participantes.

Requerimiento y preparación de materiales

- 1 hoja (o ½ hoja) de carta para cada participante.
- Bolígrafos.
- 1 rotafolio.
- Hojas de rotafolio.
- Marcadores para el rotafolio.
- Un ejemplo preparado en el rotafolio, ver ejemplo.

Estructura del ejercicio

- Explicación de la actividad (5 minutos).
- Escribir de manera individual (10 minutos).
- Trabajo en grupos y elaboración del compromiso (45 minutos).
- Breve reflexión (15 minutos).

Se solicita a las personas participantes que respondan de manera individual a las siguientes preguntas:

- Escriba 10 situaciones que le gustaría que el grupo cumpliera a lo largo del taller.
- Escriba 5 situaciones que no le gustaría que un grupo desarrollara durante el taller.

Una vez concluido el trabajo individual se solicita a grupos de cuatro o cinco personas a que elaboren un detalle de situaciones positivas y las situaciones que no le gustaría que sucedan y que todos estén “de acuerdo”.

Finalmente, todos los grupos deberán presentar sus resultados y elaborar en un pliego de papel todos los resultados.

¿Qué ofrecen para el buen funcionamiento de este taller? o ¿a qué se comprometen para que sus expectativas sean satisfechas? Quien facilita también debe responder las preguntas y exponer sus compromisos igual que el grupo.

Es conveniente que el compromiso firmado permanezca a la vista del grupo durante todo el evento para su aplicación en los momentos “críticos” del proceso. De ser posible, evaluar su cumplimiento al final. Tome en cuenta el compromiso que involucra a la persona que facilita.

Se muestra un ejemplo de un posible compromiso de actuación después de haber sido depurado por el grupo:

Compromiso de actuación

- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Poner atención a quien toma la palabra.
- Participar activamente.
- Respeto ante las demás personas.

Compromiso de interacción

Ejercicio 2

El acróstico de cualidades (75 minutos)

Objetivo principal

Introducir a los participantes sobre las características emprendedoras personales y facilitar la integración de las personas participantes compartiendo información introductoria de cada uno de ellos.

Materiales

- 1 tarjeta metaplán por cada participante.
- Un trozo de tirro para que la puedan pegar en su pecho.
- Carteles con instrucciones.
- Tarjeta ejemplo.

Preparación del lugar

Sillas en círculo para todas las personas que asisten.

Estructura del ejercicio

- Explicación de la actividad (5 minutos).
- Llenado de tarjetas (10 minutos).
- Primera etapa observación y explicación (15 minutos).
- Reflexión (15 minutos).
- Segunda etapa llenado de tarjetas (15 minutos).
- Segundo reflexión (30 minutos).

El ejercicio se desarrolla en dos partes:

Primera parte

- Se entrega a cada persona una tarjeta y un marcador con un trozo de tirro.
- Se solicita que coloquen su nombre o el nombre familiar en forma vertical, en el margen izquierdo de la tarjeta.
- Se indica que busquen para tres letras del nombre 3 adjetivos positivos, que reflejen una cualidad positiva personal y las escriban en la tarjeta a continuación de la letra elegida y luego se les pide que la cuelguen en un lugar visible en su pecho.

Ejemplo:

J	o	v	i	a	l
O	b	j	e	t	i
S	e	g	u	r	o
É					

Luego se les invita a desplazarse por el salón para leer los nombres y cualidades de los otros, pueden hacerse comentarios entre sí. Posteriormente cada uno de ellos lee su nombre y sus adjetivos (opcional: pueden cambiar los nombres entre sí al azar y quien facilita pedirá a las personas que lean el que tienen en su poder mientras quien elaboró la tarjeta pasa al frente).

Una vez concluido lo anterior se les solicita que mencionen si fue fácil o difícil encontrar las características

de cada uno asociadas a su nombre, se inicia entonces una pequeña reflexión sobre características personales y que todos tenemos cualidades buenas y malas, con esto concluye la segunda parte.

Segunda parte

Después de esta pequeña reflexión se les entregan dos tarjetas y se les pide que coloquen en una de ellas dos características positivas de una persona empresaria de éxito y en las otras dos, características de una persona que no lo es.

Se pide posteriormente a los participantes que coloquen las tarjetas pegadas en la pared cuidando de que a un lado estén las características de éxito y al otro lado las que no lo son.

Una vez colocadas las tarjetas quien facilita podrá ordenar las tarjetas en forma lógica y se reflexionará con el ejercicio utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Por qué creen que estas características son positivas o negativas?
- ¿Fue difícil encontrar estas características?
- ¿Cuál fue más difícil de terminar las positivas o las negativas?
- ¿Será lo mismo decir que una persona empresaria es una persona emprendedora o viceversa?
- ¿Cómo creen que es la persona empresaria de su país?
- De las características colocadas, ¿cuáles poseen las personas empresarias que ustedes conocen?

Se concluye explicando que las características constituyen sumas de cualidades y las competencias constituyen sumas de características y cualidades. Se puede hacer alusión breve al triángulo del progreso y al final se da una pequeña introducción de las CEP's.

Ejercicio 3

El mini objetivo (75 minutos)

Objetivo

Quienes participan han vivenciado y discutido situaciones relacionadas con la fijación de metas, planificación, búsqueda de información y creatividad.

En resumen, las personas han experimentado lo siguiente:

- Las dificultades para definir objetivos.
- La estimación de sus capacidades.
- El estrés en el logro del objetivo.
- Enfrentarse a posibles contratiempos y obstáculos en la realización.
- Los criterios básicos para definir cualquier objetivo.
- Estimular la creatividad.

Estructura del ejercicio

Introducción y explicación de instrucciones y reglas (10 minutos)

- Identificación individual de objetivos (4 minutos).
- Publicación y lectura de cada objetivo (10 minutos).
- Ejecución del objetivo (3 minutos).
- Reflexión (4 minutos).

Actividades del ejercicio

El ejercicio consiste en provocar un proceso completo de definición, realización y evaluación de objetivos, para el análisis de los elementos que contribuyen o entorpecen dicho proceso y sus implicaciones. Además, permite también desagregar esta información desde la perspectiva de género y analizarla igualmente desde esta perspectiva.

- El ejercicio inicia cuando la persona facilitadora informa a las personas participantes que disponen de 3 minutos para definir un objetivo/una meta realizable en 3 minutos dentro de la sala y con los medios con que se cuenta en la misma. Se admiten preguntas por si la tarea no quedó completamente clara.
- Cada persona recibe un marcador y una tarjeta para anotar su objetivo/meta sin comunicarse con las demás. Se anuncia el comienzo de los 3 minutos (para definir y anotar) y luego cada minuto transcurrido (para aumentar la presión). Terminado el tiempo no se permiten más anotaciones.
- El objetivo deberá quedar escrito en una tarjeta de cartulina. Todas las cartulinas utilizadas deben ser del mismo color.
- Quien facilita lee en voz alta el contenido de la tarjeta y luego fija la tarjeta visiblemente en la pared o rotafolio.
- Durante los 3 minutos siguientes, todos los integrantes realizan simultáneamente su meta individual.

Al terminar el tiempo se procede a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, haciendo énfasis en las deficiencias de redacción y de fondo.

La reflexión de este ejercicio nos debe permitir encontrar y analizar los factores que han intervenido en el éxito o fracaso de la tarea. Acá será el espacio para encontrar la importancia de la fijación de metas, buscar información y planificación sistemática, así como de la creatividad para poder lograr el alcance de los objetivos fijados.

Además, se debe integrar las observaciones y auto observaciones durante el ejercicio. En una primera instancia de intercambio se podría averiguar si las personas participantes quedaron conformes con los objetivos planteados y su cumplimiento. Esta información debe servir a continuación como

“enganche” o punto de referencia para la reflexión tomando en cuenta lo siguiente:

1. Se debe partir de las emociones que se generaron para que sumadas a los resultados que fueron observados por los/las participantes en la evaluación de los objetivos se constituyan en el resultado de la vivencia, es decir, las consecuencias generadas por la vivencia provocada. Tales como sensaciones de presión, desafío, rechazo, bloqueo, inseguridad, miedo al fracaso, nerviosismo, etc.
2. Definición del objetivo al azar o en forma sistemática.
3. Conflictos entre varios objetivos.
4. Proceso de toma de decisión entre alternativas.
5. Se analiza con las personas cada objetivo acerca de su cumplimiento, separando los objetivos “cumplidos” de los “no cumplidos”. Se reflexiona sobre las causas y factores que imposibilitaron el logro de los objetivos calificados como “no cumplidos”.
6. La reflexión de este ejercicio nos debe permitir encontrar y analizar los factores que han intervenido en el éxito o fracaso de la tarea. Aquí será el espacio para encontrar la importancia de la fijación de metas, buscar información y planificación sistemática, así como de la creatividad para poder lograr el alcance de los objetivos fijados.
7. Conflictos entre objetivos de distintas personas.
8. Falta de consideración de los recursos disponibles (materiales, instrumentos, tiempo, capacidad propia de planificación, falta de información).
9. Factores imprevistos.

La comparación con conceptos del mundo real debe permitir la comparación de esta vivencia con situaciones reales en que se experimente la importancia de la planificación y fijación de metas. Particularmente el tema de la creatividad podría sobresalir en la discusión relativa al emprendedurismo.

Las discusiones y conclusiones que se logren con este ejercicio normalmente serán de aplicación general durante el resto del taller.

Como parte de la aplicación, una herramienta que se puede ofrecer, de parte de la facilitación, si se considera útil y oportuna es MAREAR, este es un recurso nemotécnico que permite recordar los parámetros mínimos que debe de cumplir un objetivo como condición para poder ser alcanzado:



1. **Medible:** Implica que los resultados sean susceptibles de ser medidos, comprobables (en libras, en kilómetros, en número de unidades, o cualquier otra medida).
2. **Alcanzable:** El nivel que se quiere alcanzar debe ser realizable en la medida de la disponibilidad de los recursos con que se cuenta.
3. **Realista:** Lo que se persigue debe caer entre las posibilidades de lo real. Aun cuando existan recursos suficientes para realizarlo, puede ser una realidad que cumplir un objetivo cause efectos irreparables. Por lo tanto, de manera realista, no debería ejecutarse.

4. **Específico:** El objetivo debe dejar claro qué es lo que se va a conseguir. No debe dejar a la vista situaciones ambiguas, que impidan después una adecuada evaluación.
5. **Acotado:** Acotado en el tiempo y en el espacio. Es decir, debe poder establecerse dónde empieza y dónde termina el esfuerzo para alcanzarlo, en tiempo y espacio
6. **Reto:** Si su objetivo no es un reto para usted, probablemente no experimente la suficiente motivación para lograrlo.

Como una observación particular se debe prever que el significado de los conceptos meta y objetivo pueden generar una discusión, la cual no es la finalidad del ejercicio, por tanto, se sugiere aclarar la diferencia de antemano.

Ejercicio 4

La Madre Naturaleza (120 minutos)

Objetivo

Al concluir el ejercicio, quienes participan han vivido y discutido situaciones relacionadas con el cumplimiento de contratos, la necesidad de crear redes de apoyo, planificar sistemáticamente y atreverse a tomar riesgos moderados.

Materiales

- Triángulos de cartulina, marcadores y metaplan, cartel con instrucciones.
- Un cartel conteniendo el objetivo a cumplir durante la vivencia del ejercicio (“Salvarse todas las personas”).
- Un cartel que ilustre las reglas para el intercambio de recursos.
- Un rótulo o cartel que identifique a quien representa a “La Madre Naturaleza”.
- Triángulos de cartulina, todos del mismo tamaño, cortados en tres colores distintos.
- Rectángulos de cartulina, de un solo color.
- Una bolsa de papel o una caja pequeña de cartón, para mantener los triángulos de cartulina, antes de ser distribuidos a las personas participantes.
- Un reloj o cronómetro.

Actividades del ejercicio

Para la ejecución de este ejercicio se necesita que previamente se identifique a la persona que desempeñará el rol de “Madre Naturaleza”, a quien se le indicará qué función debe desarrollar en el ejercicio, puede ser una persona facilitadora o integrante del grupo.

- El ejercicio inicia con la descripción de una situación difícil, en la que todas las personas presentes están en peligro, ya que el mundo o la tierra desaparecerá, dentro de pocos minutos. Dependiendo del número que participa el tiempo puede aumentar o disminuir. Normalmente pueden usarse tres minutos (a mayor número, más tiempo y viceversa). Sin embargo, las personas tienen la posibilidad de salvarse, a pesar de la crisis que se aproxima.
- Se presenta el objetivo propuesto: “Salvarse todas las personas”. Inmediatamente se procede a entregar en las manos de cada cual, dos triángulos (siempre del mismo color). Es más interesante si, además, quienes participan mantienen los ojos cerrados al recibir “lo que se les está dando en las manos”. “Eso” que se les entregó no debe ser visto por nadie hasta que la persona participante lo permita.
- Ahora se resuelve la interrogante ¿Cómo salvarse? Se salvará la persona que al finalizar el tiempo de destrucción del mundo (3 minutos) tenga en sus manos un rectángulo.
- Se presentan enseguida las reglas para la obtención de los rectángulos (las personas participantes aún no han visto lo que les fue entregado en sus

manos). El personaje con quien se verifica el intercambio para obtener los rectángulos es “La Madre Naturaleza”. Las reglas están contenidas en el anexo.

- Cuando ya fueron mostradas las reglas, se resuelven dudas acerca de ellas, sin decir en ningún momento que el intercambio es la única forma de resolver la problemática.
- Al estar a la vista, clara la situación para todas las personas participantes, se anuncia a viva voz que la destrucción del mundo inició, de ahí en adelante se presiona con la medida del tiempo (3 minutos).
- Al terminar el tiempo se suspende totalmente el intercambio de triángulos y rectángulos y se verifica cuántas personas tienen en su poder un rectángulo “de salvación”. Seguramente muchos/as participantes habrán conseguido la salvación, por lo que se debe promover que colectivamente se evalúe el alcance o no del objetivo planteado al inicio “salvarse todas las personas”.
- Después de hacer un procesamiento parcial, se promueve una “segunda oportunidad”, en la que la Madre Naturaleza ofrece, incluso, un espacio de tiempo para planificar la tarea (2 minutos).
- Al terminar el tiempo de planificación, inmediatamente inicia nuevamente la destrucción del mundo (3 minutos).
- Al terminar los tres minutos, se procede al procesamiento del ejercicio.

Durante la experiencia de la destrucción del mundo, se deben observar los comportamientos de las personas participantes.

Al finalizar el ejercicio debe determinar los resultados que la vivencia generó, tanto al nivel de personas salvadas y no salvadas, como en el ámbito emocional en cada una. Es decir, conocer cómo está el grupo

como resultado de la vivencia. Es probable que algunas personas estén insatisfechas con el resultado, otros podrán estar descontentos con el procedimiento, otros satisfechos con su propia actuación, etc.

Cuando se ha logrado ver, gracias al compartir, los resultados que se provocaron, debe propiciarse la búsqueda de explicaciones para esos resultados. Puede ser útil orientar preguntas hacia ¿qué fue lo que hicieron para terminar así?, ¿cómo decidieron tomar ese rumbo?, ¿a qué atribuyen directamente sus resultados? ¿qué elementos pueden reconocer como causas de su situación final?

Los elementos que hayan sido identificados como importantes o determinantes para llegar a los resultados alcanzados (buenos o malos), podrán ser vinculados por la persona facilitadora con los elementos que se busca en el ejercicio, por ejemplo: cumplir con los contratos, hacer redes de apoyo, utilizar la planificación sistemática y correr riesgos calculados, es decir, algunas características personales. Por esta razón, ahora deberán plantearse preguntas que conduzcan a quienes participan a encontrar tal vinculación: ¿Por qué no pudieron cambiar y salvarse todas las personas?, ¿qué cosa era más valiosa, los triángulos o los rectángulos?, ¿cuáles fueron sus prioridades?

En este ejercicio existe la posibilidad de que quienes participan lleven a cabo una aplicación de sus descubrimientos de la primera experiencia. La segunda vez que se experimenta la destrucción del mundo, permite que se pueda intentar la búsqueda de un resultado mejor.

Después de la segunda vivencia, el procesamiento debe profundizar la discusión en la dirección ya señalada para lograr que el grupo encuentre en la experiencia del ejercicio las características personales señaladas.

Ejercicio: La Madre Naturaleza

Por tres triángulos de diferente número, el moderador del juego entrega un cuadrado y un triángulo #1.



Por tres rectángulos, el moderador del juego entrega tres triángulos #1. Dos triángulos #2 y dos triángulos #3.

Ejercicio 5

El diario emprendedor (30 minutos)

Objetivo principal

Las personas participantes:

- Evalúan sus propios rasgos y cualidades personales en términos de sus puntos fuertes y debilidades.
- Reflexionan sobre puntos de aprendizaje personales.
- Transforman retroalimentación en acción durante lo que resta del programa de capacitación.
- Podrán conocer el ejercicio para poder replicarlo en su equipo emprendedor.

Preparación del lugar

Sillas y mesas para todos los participantes.

Materiales

- Diario emprendedor para cada participante entregado todos los días.
- Requerimiento y preparación de materiales.
- 1 hoja (o ½ hoja) de carta para cada participante.
- Bolígrafos.
- 1 rotafolio.
- Hojas de rotafolio.
- Marcadores para el rotafolio.

Estructura del ejercicio

- Aplicación diaria 10 minutos.
- Completar el formulario (práctica diaria).
- Reflexión.

Actividades del ejercicio

Se entrega el formulario y el primer día se explica el objetivo del mismo.

Para la reflexión se usan preguntas al finalizar la experiencia de desarrollar los ejercicios del día:

- ¿Por qué fue tan interesante el ejercicio X?
- ¿Qué puntos de aprendizaje surgieron del ejercicio?
- ¿En qué medida y cómo se benefició del ejercicio X?
- ¿Cómo relaciona el ejercicio X con los anteriores?
- ¿Qué sucedió en el grupo durante (después) del ejercicio?
- Sobre su base de experiencias con los ejercicios ¿qué sugiere que se haga?
- ¿Cómo procesa la retroalimentación que recibe de los demás?
- ¿Qué haría diferente en el futuro durante la captación de las críticas y proponga las soluciones para examinarlas.

La discusión posterior de la reflexión depende de los temas que traigan las personas participantes, pero las posibles preguntas son:

- ¿En qué medida el ejercicio X desarrollado en el taller refleja la realidad de la persona emprendedora?
- ¿Qué haría diferente en el futuro?

Vincule los ejemplos citados con el mundo empresarial real para que las personas participantes encuentren experiencias de la vida real que han vivido para proyectarlas al futuro.

A manera de consejos

Se debe hacer la cantidad de fotocopias necesarias durante la fase preparatoria del programa de capacitación en cuestión para que esta herramienta pueda ser utilizada desde el primer día del programa de capacitación, si fuera necesario.

Al comienzo del programa de capacitación, cuando las relaciones aún no están plenamente establecidas, algunas personas participantes preferirán no presentar

sus “Diarios emprendedores” a quienes facilitan para examen y retroalimentación.

¡No se debe presionar para que presenten sus diarios!, algunos lo harán voluntariamente, mientras que otros van a rechazar la idea directamente. Con el objetivo de inducir a la reflexión sobre los ejercicios diarios, es recomendable mantener la presentación de diarios como un acto voluntario, con esto la mayoría presentará sin mayor presión externa una vez que se mantenga opcional.

El tratamiento cada mañana (retroalimentación) exige cierto tacto, es decir, no mencionar nombres de personas que escriben alguna crítica o puntos de aprendizaje. ¡Manténgase neutral y con justicia!, sólo entonces las demás personas presentarán también sus diarios. Estos pueden ser una herramienta de monitoreo poderosa en lo que se refiere a puntos de aprendizaje e insatisfacción general con ciertos factores del programa de capacitación.

Anime a las personas participantes a mantener o escribir un “Diario” aun después de culminar el programa de capacitación, como una fuente de aprendizaje sobre sí mismo y como medio de dirigir su propia conducta. Es decir, para preparar acciones basadas en decisiones que se toman conscientemente en lugar de reaccionar instantáneamente ante ciertas situaciones.

Variaciones

Este ejercicio puede ser presentado en una fase posterior cuando se deba introducir el análisis FODA en el curso del programa de capacitación. Por lo tanto, prepara para el análisis de los puntos fuertes y débiles propios. Menos importancia se concederá a la retroalimentación diaria (parte 2 del “Diario”) que puede promoverse durante las sesiones matinales.

Como norma general, tome en cuenta que los grupos meta con menor grado de instrucción prefieren

cuestionarios más extensos mientras que los de mayor educación normalmente aprovechan de las expresiones orales, es decir, un cuestionario de baja intensidad.

Se debe permitir que las personas participantes escriban sus “Diarios” en hojas o verifique si lo hacen

en cuadernos sin ordenarles preguntas específicas. Aún más, el hábito de escribir un “Diario” puede emerger a partir de este ejercicio y las personas participantes se sentirán menos obligados a obedecer cierta estructura proporcionada por otros.

ANEXO 4: Diario emprendedor

Nombre: _____

Fecha: _____

Hoy, el(los) ejercicio(s) que más me impresionaron fue/fueron:

Aprendí que:

He recibido retroalimentación importante de:

Escriba el nombre de la(s) persona(s):

Referente a:

Tengo intenciones de tomar las siguientes acciones como respuesta a la retroalimentación recibida:

Lo que no me gustó hoy día fue...:

Por qué:

Otros comentarios sobre la capacitación de hoy día:

Ejercicio 6

La investigación (90 minutos)

Objetivos

Al finalizar el ejercicio quienes participan han reflexionado sobre situaciones relacionadas con la búsqueda de información y la importancia de planificar.

Este ejercicio es también útil para el análisis de la organización de tareas y la necesidad de contar con planes de acción por escrito.

Requerimiento de lugar

Se necesita un salón suficientemente amplio.

Requerimiento de materiales

- Hojas de papel y lápices a disposición.
- Marcadores, crayolas o lápices de color.
- Hojas de información necesitada (anexo).
- Una hoja de modelo de contrato (anexo).

Estructura del ejercicio

- a. Instrucciones (5 minutos).
- b. Trabajo en equipos (20 minutos).
- c. Reflexión (1 minuto).

Actividades del ejercicio

La experiencia se realiza por medio del trabajo de equipos o subgrupos. El ejercicio consiste en trasladar a varios grupos de investigadores la tarea de buscar y

encontrar la información que se solicita en la lista (que se entregará a cada equipo de trabajo, según el anexo).

Estos equipos ofrecerán la información necesaria para una empresa que próximamente se estará instalando (la empresa es en realidad un grupo de inversionistas que están intentando conocer el mercado local en general, para determinar el sector donde mejor podrían invertir sus recursos).

La nueva empresa pagará por cada elemento de la información aceptado la cantidad de \$1,000.00. Cada equipo de investigación firmará un contrato con la empresa para el cumplimiento de la tarea.

Las condiciones para que la tarea se realice en 20 minutos son las siguientes:

- Cumplir con los tres criterios de trabajo exigidos por el grupo de inversionistas: N° de tareas, aceptabilidad y tiempo de ejecución.
- El criterio de aceptación de los resultados se indica más adelante en esta misma columna (se recomienda reafirmar las instrucciones escribiéndolas en un rotafolio para poder rescatarlas en el procesamiento del ejercicio).
- Si alguna persona en el momento de firmar el contrato pide la aclaración del criterio de aceptabilidad se debe indicar que tal información podrá ser discutida al nivel de cada grupo, donde la facilitación evacuará las dudas. Por lo tanto, no se dirá el criterio sino es solicitado.
- Criterio de aceptabilidad de la información: Toda la información obtenida debe presentarse en forma visible para las otras personas, en hoja de rotafolios.

- Si algún subgrupo solicita materiales o información, y esta está disponible el equipo de facilitación debe decidir sobre suministrarlo o no (mapa, cursos dictados por una institución capacitadora, marcadores, hoja de rotafolios, etc.).

La vivencia incluye la recepción de la información de cada grupo, quienes facilitan deben provocar emociones relacionadas con el incumplimiento del contrato y la calidad. Concluye con el pago (simbólico) de la información que es aceptada.

Reflexión

Después de que se conocieron los resultados de la investigación y se logró crear contrariedades en la recepción de la información, debe propiciarse el compartir de emociones de quienes participaron. Esto permitirá crear las condiciones para encontrar explicaciones a los resultados obtenidos.

Facilite el proceso de encontrar explicaciones a lo sucedido. Dónde están y cuáles son los aspectos que desencadenaron los resultados que se alcanzaron (los buenos y los menos buenos). Estas explicaciones darán paso a la profundización de la experiencia hacia situaciones reales con las que se pueda comparar.

Proponga a quienes participaron que comparen los resultados y sus razones con situaciones cotidianas en que puedan encontrarse igualmente en comprometidos/as, y que una mayor atención al contrato y la calidad que esté de por medio podría “salvar” la situación.

La aplicación de esta experiencia deberá suceder en los próximos ejercicios del evento que se está desarrollando.

ANEXO 5: La investigación

1. Saber el precio de la gasolina en mayo de 2008.
2. Saber ¿cuál fue el índice de inflación del último mes?
3. Saber ¿cuáles son los cursos para personas empresarias del sector micro y pequeño, que ofrecen por lo menos 10 entidades representadas en este taller de trabajo?
4. Saber el código telefónico de Surinam para consultar sobre costos de insumos.
5. Saber ¿qué rutas se pueden tomar saliendo de (capital del país) para llegar a (ciudad turística no tan conocida)?
6. ¿Saber qué películas de cine hay mañana por la noche en (sala de cine conocida), en qué salas y a qué horas, para hacer entrevistas al público acerca de una nueva sala de cine?
7. Conocer ¿qué tipo de “logo” sería más conveniente para una empresa comercializadora que cubrirá desde productos básicos hasta electrónica?
8. Conocer ¿cuáles son los impuestos y qué beneficios fiscales afectan a una empresa comercializadora general (como un gran supermercado)?
9. ¿Cuánto debemos invertir para instalar cinco líneas telefónicas y cuáles son los trámites que se deben seguir?
10. ¿Qué compromisos en materia laboral se asumen en su país, cuando se instala una empresa con por lo menos 10 empleados?

Ejercicio 7

Oportunidad de negocio (60 minutos)

Objetivos

Al finalizar el ejercicio las personas participantes habrán vivenciado la búsqueda de oportunidades y reflexionado sobre su significado e importancia para obtener éxito empresarial.

Este ejercicio es también útil para el análisis de la organización de tareas y la necesidad de contar con planes de acción por escrito.

Requerimiento de lugar

Se necesita un salón suficientemente amplio.

Materiales

- 4 pliegos de papel bond pegados en las paredes del salón.
- Un plumón para cada grupo en competencia.
- Rotafolio, pliegos bond y plumones para el procesamiento.

Estructura del ejercicio

- a. Instrucciones (5 minutos).
- b. Trabajo en equipos (20 minutos).
- c. Procesamiento 35 (minutos).

Actividades del ejercicio

La actividad consiste en un ejercicio de “pensamiento rápido”. Se conforman 4 equipos de 4 a 5 personas que deben identificar oportunidades que existen para

poner un negocio en un ámbito específico. Es una competencia de tiempo de la cual surge un ganador. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Conformados los 4 grupos, a cada uno se le sitúa de pie frente a un pliego de papel en blanco y se les proporciona un plumón.
- Se les comunica que representan a nuevos empresarios que tienen el objetivo de instalar un negocio de fotocopias (u otro que se considere interesante). Se desarrollarán 3 o 5 rondas en que el facilitador les mencionará una zona específica del país (que sea conocida, ubicar ejemplos de acuerdo con la zona).
- El desafío para ellos es que cada grupo debe discutir, identificar y escribir en el pliego de papel, en un tiempo de 1 minuto y medio, el mayor número de oportunidades de éxito que el negocio tiene en cada zona (una por ronda). El tiempo, tanto de inicio como de finalización de cada ronda, debe ser medido estrictamente.
- Finalmente, en plenaria un miembro de cada grupo, con el apoyo de sus compañeros, da lectura a los resultados de cada ronda y argumentan sus ideas. Se determina un ganador por ronda, tanto por la cantidad de oportunidades identificadas, como por los argumentos de la misma.
- Se declara un ganador general del ejercicio y se procede a desarrollar la reflexión.

Algunas preguntas para iniciar la reflexión son las siguientes:

- ¿Cómo se sienten con el resultado?
- ¿Qué tomaron en cuenta para identificar oportunidades?
- ¿Qué actitudes personales fueron favorables para la tarea?

Para cada grupo:

- ¿Qué tan fácil o difícil fue la tarea de identificación? (comentar).

- ¿Por qué fue difícil para ustedes?
- ¿Por qué no les fue difícil? (según el caso).

En este punto se debe realizar una síntesis intermedia de los aportes principales, ubicándose en la realidad, preguntar:

- Considerando las ideas mencionadas ¿qué dirían que determina cuando ciertas condiciones son una oportunidad que debe aprovecharse?
- En su opinión, ¿son las oportunidades las mismas para todo empresario o se trata de algo relativo?, ¿de qué depende que “veamos” una oportunidad o la pasemos por alto?
- En su opinión ¿las oportunidades son cuestión “de suerte”?
- ¿Qué relación establecen entre objetivo empresarial y oportunidad?

Escuchar las ideas del grupo, si es posible experiencias al respecto y hacer una síntesis con los aportes obtenidos, también se puede hacer un acercamiento hacia situaciones particulares de la vida de la siguiente forma:

- ¿Qué elementos son indispensables en una persona emprendedora para saber identificar y aprovechar las oportunidades?
- Anotar los aportes del grupo haciendo especial énfasis en la búsqueda de oportunidades como característica emprendedora y su relación con la fijación de objetivos y metas.
- Se les pregunta a las personas si este ejercicio tendrá una aplicación en algún ámbito de su vida ya sea en el plano personal o de trabajo.

Ejercicio 8

Las pajillas (popotes)

(75 minutos)

Objetivos

Al finalizar el ejercicio quienes participan han reflexionado sobre situaciones relacionadas con las siguientes

características emprendedoras personales tales como redes de apoyo, iniciativa y búsqueda de oportunidades y planificación sistemática.

Este ejercicio también es útil para trabajar los conceptos del trabajo en equipo y el tema de la comunicación y coordinación.

Materiales

Se necesita contar con 125 pajillas plásticas de diferentes colores (25 pajillas por grupo), además del material básico de metaplán para la discusión.

Estructura del ejercicio

- Introducción (5 minutos).
- Instrucciones (5 minutos).
- Organización del grupo (10 minutos).
- Realización de intercambio (15 minutos).
- Reflexión (45 minutos).

Requerimiento de lugar

Se requieren mesas de trabajo para cada grupo, distribuidas convenientemente de tal manera que exista un espacio para hacer el intercambio.

Actividades del ejercicio

Este ejercicio es una experiencia grupal, que consiste en generar la competencia e interrelación entre subgrupos formados para el efecto, el objetivo del mismo es que cada grupo debe reunir un “x” número de pajillas de acuerdo al color que se le solicita.

Previo a la ejecución del ejercicio la persona facilitadora debe establecer el número y color de pajillas que cada grupo debe presentar al finalizar el tiempo correspondiente (pueden ser 25 o más para cada grupo).

- Habiendo determinado el número y los colores de pajillas, todas deben ser mezcladas y formar los grupos de pajillas al azar para cada grupo de participantes previamente formados.

- Cada grupo de personas iniciará la vivencia disponiendo de un grupo de pajillas que contienen colores al azar, para llegar, a través de la negociación y el intercambio, a contar con un determinado número de pajillas por color, y un determinado número de pajillas en total.
- La persona facilitadora, después de las instrucciones básicas, entregará a cada grupo una tarjeta y el paquete de pajillas. En la tarjeta indicará la tarea de cada empresa, que consiste en reunir el número y color de pajillas especificadas, en término de 15 minutos.
- Los grupos antes de llevar a cabo su tarea cuentan con 10 minutos más o menos para establecer las formas de lograr su objetivo. No se darán más instrucciones después de iniciado el trabajo grupal.
- Al finalizar el tiempo establecido para la organización del trabajo y la reunión de las pajillas (aproximadamente 25 minutos), se les pide a las personas participantes que regresen al salón para discutir al respecto de los resultados.

Observación: Puede tener como una forma alternativa para esta vivencia la alteración del número de pajillas disponibles por color, de tal manera que no todas las empresas puedan lograr el objetivo (por ejemplo: 4 amarillas y colocar solamente 3, 5 rojas y colocar 6 rojas). En este caso lo importante es que sí esté disponible el número total de pajillas necesario, pero en particular, el número de pajillas por color en algunos casos esté alterado, con lo que se puede generar una dificultad adicional, a efecto de agregar intensidad a la vivencia obtener más elementos para la discusión posterior.

Al finalizar la experiencia, la persona facilitadora debe determinar los resultados de la tarea encomendada a cada grupo. Este ejercicio tiene la particularidad de provocar fuertes emociones especialmente a las personas que han tenido la tarea de buscar con los otros grupos el intercambio de pajillas, por lo tanto, es conveniente también determinar los resultados en el aspecto emocional, es decir conocer como están anímicamente las personas participantes.

Ejercicio 9

Lanzamiento de aros (150 minutos)

Objetivos

El grupo participante ha experimentado y reflexionado sobre la aplicación o no de diferentes características personales; específicamente la necesidad del logro, asumir riesgos moderados calculados, iniciativa y aprovechar oportunidades, persistir y autoconfianza, dentro de un marco general de presiones externas, liderazgo y trabajo en equipo.

Requerimiento de lugar

Una sala suficientemente larga para que el grupo participante pueda lanzar con comodidad los aros (mínimo 5 metros de largo). Las distancias entre el lanzador de aros y el blanco se miden en pasos de 50 cm. siendo de 9 pasos la mayor distancia de lanzamiento.

Las marcas de lanzamiento se hacen con cinta adhesiva o cualquier tipo de adhesivo visible.

Materiales

- 1 blanco de madera y tener el cuidado de fijarlo bien al piso.
- 4 aros.
- Cinta adhesiva.
- 1 cartel con la matriz de resultados (anexo).
- 2 carteles de puntajes (anexos).
- 1 hoja guía para levantar apuestas (anexo).

Estructura del ejercicio

- Instrucciones y conformación de grupos (10 minutos).
- 1ra. Ronda (20 minutos).
- 2da. Ronda (35 minutos).
- 3ra. Ronda (20 minutos).
- Reflexión (1 hora).

Actividades del ejercicio

El ejercicio consiste en la generación de un ambiente de competencia grupal –puede también utilizarse la modalidad individual–, a través del desarrollo de 3 rondas de lanzamiento de 3 aros hacia un blanco. El objetivo básico es acertar el mayor número de lanzamientos. Para realizarlos, los grupos deben ponerse de acuerdo en dos puntos que son seleccionar la distancia del tiro y luego quién lo hace. Los grupos pueden ser de 3 o cuatro personas de acuerdo al tamaño del grupo total.

En la primera ronda, los grupos ingresan uno a uno a la sala preparada para los lanzamientos (ver anexo 7), se les plantea lo que tienen que hacer, toman sus decisiones y uno de ellos hace los lanzamientos de la distancia seleccionada. Los resultados se registran en una matriz (ver anexo 8) que no está visible para el grupo. Luego pasa uno a uno el resto de grupos y se procede de igual manera. En todos los casos se les pide no informar a los que esperan lo realizado en el salón.

La segunda ronda, a diferencia de la primera, se desarrolla a la vista de todos e incorporando un cuadro de puntajes (anexo 9) para los lanzamientos, los cuales se registran en la matriz de resultados. Existe también un controlador de apuestas, quién se selecciona discretamente del grupo total antes de iniciar el ejercicio y se le brindan las instrucciones respectivas. Luego se procede de igual manera que en la primera ronda.

En la tercera ronda, se procede como en las anteriores, pero eliminando las apuestas y además invirtiendo el orden de los puntajes (anexo 10). Nuevamente se registran los resultados obtenidos.

Terminada la vivencia, se procesa con el grupo la experiencia, orientando la discusión hacia las diferentes características de actuación personal que surgen relacionándolas con la conducta emprendedora.

El personal facilitador promueve al grupo para expresar cuáles son sus sentimientos respecto a la

experiencia, primeramente, a nivel individual y luego en función del grupo. Procurar involucrar a la mayoría para que socialicen sus emociones. Posteriormente solicitarles compartir cómo se dieron las discusiones y acuerdos al interior de cada grupo, y organizar la información en un papelógrafo. El objetivo es obtener una descripción detallada principalmente en el marco de iniciativa y aprovechar oportunidades, toma de riesgos calculados, persistencia, autoconfianza y otros comportamientos relevantes en función del objetivo planteado.

Una vez organizada la información descriptiva, tratar de establecer con el grupo las razones por las que se dieron las diferentes situaciones, es decir las motivaciones para actuar de una u otra manera, por ejemplo:

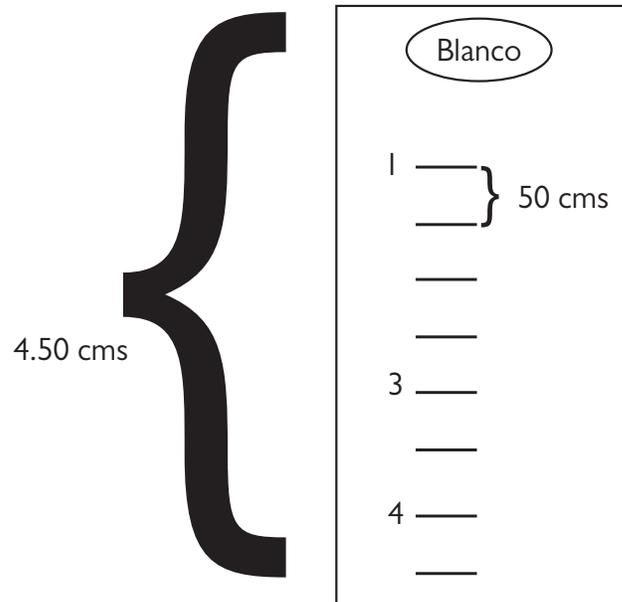
→ ¿Por qué la distancia seleccionada y no otra?, ¿por qué el cambio de distancia?

→ ¿Por qué hizo determinada persona los lanzamientos?, ¿por qué creen que se logró un puntaje bajo o alto?, etc. Lo que se pretende es ubicar razones específicas orientadas al objetivo que no debe perderse de vista, propiciando mayor profundidad en la discusión basándose en la información obtenida. Para regular y dosificar el procesamiento puede trabajarse una a una las rondas del ejercicio.

Se debe tratar de dejar atrás la vivencia en sí misma y retomarla para trasladar la situación al plano exterior, es decir, la realidad de las actividades de las personas participantes a través de un paralelo con el perfil emprendedor y los posibles efectos que este puede tener en el marco de proyectos personales individuales o colectivos.

En lo posible establecer aplicaciones de los elementos identificados, y verificar su nivel de implementación en ejercicios posteriores.

ANEXO 7: Distribución del área de lanzamiento de aros



Instrucciones para el controlador de apuestas (2da. Vuelta)

Usted será quien controlará las apuestas de los grupos observadores durante la 2da. Ronda de lanzamientos. Para hacerlo usted tendrá que:

- Motivar a los grupos para apostar. Es voluntario.
- Tienen 1 minuto para hacer sus apuestas entre cada grupo lanzador.
- Las apuestas tienen un valor único de 5, 10 y 25 centavos.
- Serán personas ganadoras quiénes acierten exactamente su pronóstico.
- Las únicas posibilidades de apuesta son:
 - » 0 aciertos
 - » 1 acierto
 - » 2 aciertos
 - » 3 aciertos

Usted anotará el nombre de la persona apostadora, distancia y monto de la apuesta. Deberá pagar inmediatamente a los ganadores después de los lanzamientos.

El dinero no se devuelve al final del ejercicio.

Ejercicio 10

La fábrica de libretas (135 minutos)

Objetivo principal

Establecimiento y cumplimiento de las metas, planificación, control de calidad. Coordinación de un equipo de trabajo en función de tiempo y metas, liderazgo, aprovechamiento de recursos.

Preparación del lugar

Una mesa por equipo, colocadas separadamente en la sala con sillas.

Estructura del ejercicio

- Distribución de materiales 10'
- Instrucciones 10'
- Planificación 20'

- Producción 30'
- Control de calidad 15'
- Compartir 10'
- Procesar 30'
- Generalizar 20'
- Aplicar 15'

Materiales

- 500 hojas tamaño carta.
- 8 sellos para escolares.
- 4 almohadillas.
- 8 engrapadoras.
- 12 tijeras.
- 12 reglas (de 30 cm).
- 4 lápices.
- 4 sacapuntas.
- 4 gomas de borrar.
- 4 rollos de cinta adhesiva.
- Algunas cajitas con grapas como reserva (4-5 mesas).

- 1 silla por participante.
- 1 rotafolio, hojas de rotafolio.
- Fotocopias de los anexos.
- Hojas de rotafolio/ pizarras con anexos.

Para cada equipo:

- Características de las libretas (anexo 11).
- Formulario “Convenio de abastecimiento” (anexo 12).
- 1 “Hoja de planificación/realización” (anexo 13).

Actividades del ejercicio

1. Se forman 4-5 equipos que se ubican en el lugar de trabajo.
2. Se distribuyen en cada mesa de trabajo los siguientes materiales por grupo: 1 goma de borrar, 3 reglas, 3 tijeras, 10 hojas tamaño carta, hojas tamaño carta, 2 engrapadoras, 1 almohadilla, 1 cinta adhesiva, 1 lápiz y 1 sacapuntas.
3. Se instruye a los participantes sobre el objetivo del ejercicio: Cada equipo debe producir por lo menos 10 libretas iguales a los de la muestra. Para mayor claridad se indican las características de las libretas en una hoja de papelógrafo (anexo 11)
4. Los grupos disponen de 20 min. para planificar la cantidad de libretas iguales a la muestra que podrán producir en 30 minutos. Pueden ensayar con los materiales para determinar el nivel de producción. Todas las libretas serán adquiridas posteriormente por la empresa EMPREN-DIBLOCK.
5. En los 5 minutos finales de la planificación (quien facilita indica el momento) cada grupo debe completar el formulario “Convenio de abastecimiento” (anexo 12) y la “Hoja de planificación/realización” (anexo 13).
6. Se anota (sin que los participantes lo vean) las metas fijadas por los grupos en la “Hoja de resultados” grande. También toma nota de las etapas del proceso de producción definidos por cada equipo, prestando especial atención a si figura el control de calidad. Después devuelve esa hoja a cada grupo.

7. Mientras tanto, se revisa si la cantidad de materiales corresponde a lo pedido por cada equipo. Materiales no solicitados se retiran de las mesas, al igual que papeles cortados o libretas fabricadas durante la planificación.
8. Se anuncia el comienzo de la producción y su duración (30’).
9. Al final del período, los grupos tienen 5 min. para completar el formulario “Hoja de planificación/Realización”: la cantidad de libretas producidas y los recursos utilizados.
10. Los equipos entregan su producción a EMPREN-DIBLOCK. La persona que facilita y una persona del pleno realizan el control de calidad y anuncian la cantidad de libretas aceptadas o rechazadas por grupo. Anotan los resultados en una hoja grande (anexo 14).

La reflexión debe enfocarse en la confrontación planificación-calidad-resultados, para poner en evidencia la importancia de la etapa de planificación, la necesidad de una etapa de control de calidad y el cumplimiento del compromiso de contrato, con las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron durante la experiencia?
- ¿Qué fue lo más fácil?
- ¿Qué fue lo más difícil?
- ¿Por qué fue fácil o difícil?
- ¿Qué tomaron en cuenta en la fase de planificación?
- ¿Cuál fue su plan y su proyección de producción?, ¿fue realista?
- ¿Funcionó el plan?
- ¿Qué obstáculos enfrentaron al producir?
- ¿Cuál fue su actitud ante su compromiso a pesar de los obstáculos?
- ¿A qué atribuyen el resultado?
- ¿Qué se hizo bien?, ¿qué hizo falta?

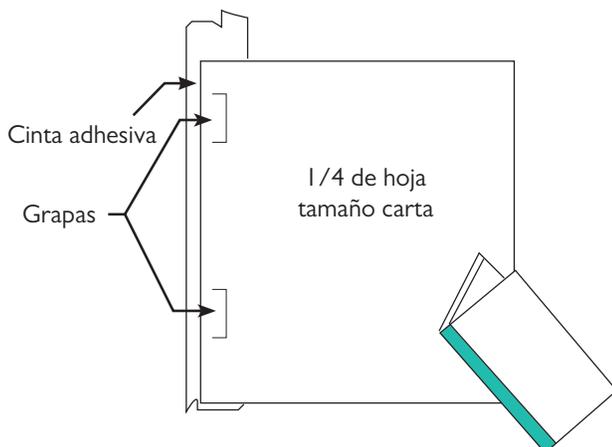
Se debe profundizar en los aspectos de planificación y cumplimiento de compromisos dependiendo de las respuestas recibidas.

A continuación, quien facilita hace una síntesis intermedia haciendo énfasis en las capacidades de planificación y auto exigencia por la calidad expresadas y demostradas en la vivencia.

- Considerando el mundo empresarial ¿qué relevancia tiene la característica de la planificación?
- De acuerdo con lo que nos ha señalado la experiencia de “La fábrica de libretas” ¿qué dirían de su capacidad de planificación y nivel de auto exigencia por la calidad en lo que hacen y se proponen?
- ¿Qué efectos podría tener la falta de calidad y el no cumplir contratos en una persona emprendedora?
- Hacer una síntesis de los aportes de varias personas.
- En base a lo discutido hasta el momento,
- ¿Qué pasos o elementos deberían tomarse en cuenta para mejorar nuestra capacidad de planificación?
- ¿Qué factores podrían mejorar nuestro nivel de exigencia de calidad hacia nosotros mismos?
- Como personas emprendedoras ¿qué podemos hacer para garantizar el cumplimiento de los compromisos que asumimos?

Listar los aportes y hacer una síntesis final al respecto.

ANEXO 11: Características de las libretas



Una libreta de apuntes tiene como características:

- 24 hojas con un tamaño de ¼ de hoja tamaño carta.
- 2 grapas en el margen izquierdo.
- Cinta adhesiva cubriendo las grapas y el lomo del block.
- El sello que identifica a la empresa en el margen superior derecho de cada hoja (el sello debe aparecer nítido).
- Los bordes de las hojas tienen un corte totalmente liso y sus ángulos totalmente rectos.
- El margen de error en el tamaño de las hojas es de más o menos 2 mm.

ANEXO 12: Convenio de abastecimiento

Nombre del equipo: _____

Número de bloques a remitir: _____

Nombre y firma del representante: _____

ANEXO 13: Hoja de Planificación/ Realización

Nombre del equipo: _____

1. Defina el número de bloques a producir.
2. Defina los materiales y recursos humanos que va a utilizar.
3. Defina las etapas del proceso de producción.
4. Bloques producidos.
5. Materiales utilizados.

ANEXO I4: Matriz de resultados de fabricación de libretas

Grupo	Meta	Bloques producidos	Bloques aceptados	Grado de cumplimiento	Productividad por minuto	Nivel de calidad
	A	B	C	B/A = %	B/min = %	C/B = %
1						
2						
3						
4						
5						

Existe una variante del ejercicio si no desea utilizar blocks de libretas, se puede hacer con conos o coronas y desarrollar el siguiente cambio:

Variante: La fábrica de conos

- Gana el participante que más conos de papel logre fabricar.
- Las personas participantes deberán decidir cuántos conos terminados se comprometen a entregar

después de un tiempo de producción de cinco minutos.

- Pueden utilizar los materiales y herramientas que les indique el moderador del juego.
- Una vez decidida la cantidad de conos a producir quien facilita el juego anotará las cantidades comprometidas por cada participante.
- A partir del momento en que se les indique, tendrán cinco minutos para cumplir con el objetivo planteado.

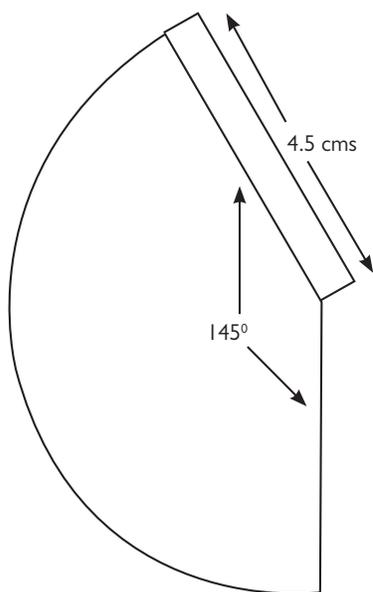


Figura 1

1. Para la producción de conos se debe trazar y cortar la plantilla mostrada en la figura uno en hojas de papel bond.
2. La pestaña es para pegarla sobre el lado opuesto de la plantilla.
3. El cono terminado queda como se muestra en la figura dos.

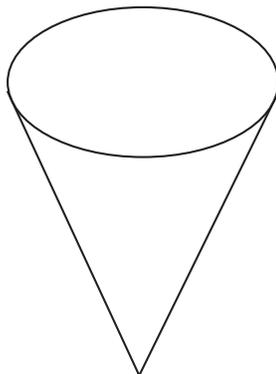


Figura 2

Ejercicio II

El mercado de emprendimiento (90 minutos)

Objetivo principal

Las personas participantes han puesto a prueba su perfil emprendedor experimentando una vivencia empresarial y han reflexionado respecto a sus debilidades y fortalezas emprendedoras como conjunto, lo que puede servir de base para proyectar una estrategia personal de desarrollo de las mismas.

Preparación del lugar

Una mesa por equipo, colocadas separadamente en la sala con sillas.

Estructura del ejercicio

- Introducción y explicación de las reglas (10 minutos).
- Etapa de planificación/identificación del producto (5 minutos).
- Etapa de producción/organización (20 minutos).
- Etapa de presentación y comercialización (10 minutos).
- Reflexión (45 minutos).

Materiales

- Una caja o mesa con diversos materiales (cartón, hilo, tijeras, alambre, cajas pequeñas, vasos desechables, plumones, papel de colores, botones u otros), no hay una cantidad específica, si es necesario estimar que exista suficiente para estimular la creatividad del grupo.
- Copia de instrucciones para los compradores.
- Área suficiente en el salón para ubicar los puestos del mercado.
- Rotafolio, pliegos bond y plumones para el procesamiento.

Actividades del ejercicio

Se elige y solicita, previamente al inicio del ejercicio, cuatro o cinco personas que representarán a consumidoras o compradoras y afuera del salón se les explica las instrucciones escritas que se encuentran en el anexo, deben estudiarlas lejos de la mirada del grupo participante.

Quien facilita da a conocer las instrucciones al resto del grupo:

- Cada persona debe decidir qué artículo o servicio producir para ofrecerlo a la venta, usando los materiales varios que se encuentren disponibles.
- Se les debe informar a los productores que el artículo o servicio se venderá realmente, o sea, éste no les será devuelto, igualmente a los compradores con el dinero que utilicen en su compra.
- Para decidir qué hacer y elaborarlo dispondrán de 20 minutos de tiempo, el cual incluye preparar el sitio para ofrecer el producto de acuerdo a su estrategia.
- Se esperaría que se produzcan cosas, que aunque sencillas, sean originales, útiles y atractivas para los compradores (esto no se le dice al grupo, ya que es parte de la estrategia para vender que ellos mismos deberían decidir).

Antes de iniciar se deben presentar, además, las siguientes reglas o consideraciones:

Reglas

- El producto o servicio debe ser fabricado en el lugar, es decir, nada ya hecho que será tomado del lugar, salvo los materiales a utilizar en la fabricación puestos a disposición por quienes facilitan debe ser algo real y no un supuesto o promesa.
- Deben fijarle un precio que debe estar en el rango entre \$0.10 a \$ 0.50 centavos de dólar como máximo.
- El producto vendido no será devuelto posteriormente.

- Los compradores ingresarán al área del mercado y contarán con 10 minutos para recorrerlo, ver los productos, escuchar ofrecimientos, etc. Podrá pre-seleccionar algunos de ellos y finalmente decidirá que adquirirá con su propio dinero. Es “obligación” comprar al menos un producto (pueden comprar más de uno si lo desean).
- Durante el desarrollo de la vivencia pueden expresarse algunos roles de compra más comunes (cliente serio que compra, cliente ameno que no compra y otros si quien facilita lo propone).

Reflexión a realizar con las personas fabricantes y vendedoras:

- ¿Cómo se sienten luego de esta experiencia empresarial?
- ¿Qué se les hizo más fácil? o ¿más difícil? (según el caso).
- ¿Cuál fue el resultado de sus decisiones?

Reflexión a realizar con las personas compradoras:

- ¿Cómo se sienten?
- ¿En qué momento se sintieron mejor?
- ¿Porque decidieron comprar?

Preguntar según el caso:

- ¿A qué actitudes personales atribuyen las dificultades y por qué?
- ¿A cuáles actitudes atribuyen los aciertos y buenos resultados y por qué razón?
- ¿Qué características emprendedoras observaron en las personas que vendían?
- ¿Qué características emprendedoras aplicaron con más fuerza y efectividad?

Al concluir esta parte se debe realizar una síntesis intermedia con los aportes obtenidos hasta el momento y establecer en el grupo el plano de la realidad y preguntar: ¿qué tanto influyen las características emprendedoras en el éxito empresarial?

Según esta experiencia ¿qué tendrá más peso en el mundo de los negocios, la actitud emprendedora o el conocimiento empresarial?, ¿qué pueden comentar sobre esto?

Finalmente se debe de reflexionar sobre si tuvieran que enfrentar una situación similar al mercado de emprendedores en el futuro:

- ¿Qué acciones concretas realizarían para superar sus debilidades emprendedoras?
- ¿Qué harían para aprovechar al máximo sus fortalezas?

Instrucciones para los compradores

- Ingresen al mercado con la intención de comprar, no sin antes recorrerlo, ver y escuchar lo que se ofrece.
- Pueden asumir roles si lo desean para ver la actitud de las personas (cliente difícil que compra, cliente alegre pero que no compra, cliente silencioso que observa y luego compra, etc.).
- Pueden regatear si lo desean.
- Hagan su elección final y compren. Pueden comprar más de un producto si lo desean.
- La compra es real, su dinero no les será devuelto.

TALLER DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Con las instrucciones del manual usted podrá desarrollar esta actividad sin problemas, recuerde que buscamos complementar competencias en las personas emprendedoras, no es impartir un tema o clase.

Objetivo del taller

Las personas emprendedoras han descubierto su capacidad de innovación y sus oportunidades de mejora en este ámbito, logrando desarrollar un plan de mejora personal y alcanzable de las mismas.

Ejercicio de introducción al taller (15 minutos)

Objetivo

Vincular los aprendizajes de la última jornada en relación a esta nueva actividad.

Actividades

Se pregunta individualmente y se pide respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendizajes de la última sesión que recibió recuerda más?
- ¿Qué aprendizajes de la última sesión ha puesto en práctica?
- ¿Por qué no ha puesto en práctica esos u otros aprendizajes?

Al concluir la etapa individual se solicita que en grupos de 6 emprendimientos compartan de manera grupal las respuestas y que tomen nota de las más comunes e importantes para compartirlas.

De acuerdo con la cantidad de grupos se pide que compartan sus respuestas a la mayoría y si van a participar todos los grupos se solicita que se den respuestas diferentes.

Se da el cierre de esta actividad reforzando los elementos más importantes y vinculantes con la actividad del día actual y se presenta el siguiente tema de la jornada de taller de creatividad.

Ejercicio I Introducción a la creatividad (45 minutos)

Objetivo

Que las personas se introduzcan en el tema desde su propia perspectiva y que reflexionen sobre actividades de creatividad básica que ellos mismos desarrollarán.

Actividades del ejercicio I

Se introduce la actividad con preguntas desarrolladas al pleno, para ello se conforman grupos de 6 emprendimientos máximo y se les pide que contesten las siguientes preguntas en un tiempo de 10 minutos.

- ¿Qué es creatividad desde su punto de vista?
- ¿Podrían mencionar si alguna vez en la vida han sido creativos?

→ ¿Podrían mencionar un ejemplo conocido de creatividad en la resolución de problemas o actividades a realizar?

Los grupos elaboran sus respuestas en un lapso de 10 minutos y posteriormente se les pide que en dos minutos como máximo compartan el resumen de sus respuestas al pleno.

Después de las respuestas se desarrollan reflexiones de acuerdo a las respuestas obtenidas y quien facilita debe preguntar las siguientes interrogantes:

- ¿Fueron creativos sí o no?
- ¿Es fácil o difícil ser creativo?
- ¿Existen restricciones para ser creativo?
- ¿Cuál es el principal obstáculo de la creatividad?
- ¿Existe un camino a la creatividad?

Si es necesario se presentan las siguientes diapositivas:

Taller de Creatividad e Innovación
Introducción a la creatividad

Creatividad

Es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.

Creatividad

Es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Innovación

Se refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto.



Innovación

Se considera innovar a alterar cualquier cosa introduciéndole novedades. Las personas **constantemente están innovando** y probando alternativas para su trabajo, estudio o en cualquier ámbito de la vida.



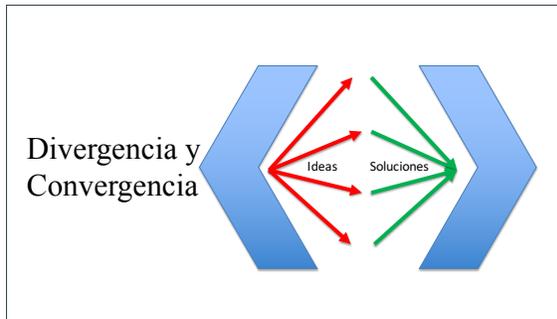
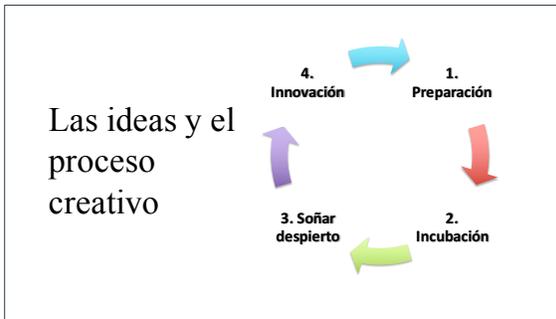
Relación entre creatividad e innovación

Creatividad es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas. Innovación es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.



Creatividad e Innovación

Son herramientas diferentes, pero que trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios dentro de la organización que conlleven una mayor satisfacción a sus clientes.



Divergencia

Surgimiento o generación de ideas enfocadas a algo (resolución de problema, objetivo, planteamiento, meta, etc.)

Convergencia

Retomar lo mejor de las ideas o combinarlas hasta encontrar la mejor opción de acción posible.



Miedos

Nunca lo hemos hecho así...	No va a funcionar...
Ya lo hemos intentado...	Todavía no estamos listos...
¿Qué pensarán nuestros clientes?	Si fuera tan buena idea ya la hubieran sugerido...

Miedos

Tú no comprendes el problema...	Se oye bien, pero no creo que funcione...
No está dentro de nuestros planes...	Va a significar más trabajo...
Esto puede funcionar, pero...	Supongo ya se ha intentado, pero...

¿Cómo evitaremos estos obstáculos?

Problemas actuales	Acción a tomar	Tiempo en que lo haré	Resultado esperado

Plan de acción del ejercicio I

Cierre la jornada con la pregunta, ahora que ya conocen todo esto, ¿cómo aplicarán estos nuevos

conocimientos a partir de ahora?, básicamente ¿qué acciones harán, en qué tiempo resolverán y cuál es resultado esperado en ese tiempo?

Problemas actuales	Acción a tomar	Cuándo lo haré	Resultado esperado

Ejercicio 2

La generación de ideas (60 minutos)

Objetivo

Las personas aplicarán la técnica de lluvia de ideas para generar ideas sobre temáticas ejemplo y se planificarán actividades de aplicación con dicha técnica en el corto plazo.

Actividades del ejercicio 2

Quienes facilitan se dirigen al pleno y dividen al grupo en subgrupos de 6 emprendimientos cada uno. Y se les informa que deben de producir ideas, dado que puede hacerse como un concurso el grupo que genere mayor cantidad de ideas ganará (5 minutos).

Primero se plantea un objetivo a cumplir, por ejemplo: “una emprendedora está validando su negocio de uñas acrílicas con motivos artísticos ¿qué puede hacer para obtener clientela?”. Otro ejemplo puede ser: “un joven emprendedor quiere abrir una venta de jugos de frutas

naturales, pero no quiere ser igual a la mayoría, ¿qué cosas podría hacer?”. Posteriormente se mencionan las reglas de la lluvia de ideas y si es posible se dejan las reglas a la vista de todas las personas en el salón.

Se busca recolectar las ideas de forma alternativa, al mismo tiempo quienes facilitan motivan con palabras de apoyo y estimulan la participación de todas las personas. Toda esta etapa dura (25 minutos).

Cuando termina esta etapa se felicita a las personas participantes por el esfuerzo y se presentan todas las respuestas en el pleno (10 minutos).

Al concluir se pide a quienes participan que comenten lo fácil o difícil que fue la experiencia en el grupo, si se respetaron las reglas y si el grupo sintió que avanzó en la tarea.

A continuación, y con ayuda de las diapositivas o carteles se puede mencionar qué se hará con las ideas obtenidas (10 minutos). Las diapositivas que acompañan el manual son las siguientes:

Taller de Creatividad e Innovación

Generación de ideas



Lluvia de ideas

Es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.

Durante la lluvia de ideas



Cuándo utilizar la lluvia de ideas

- En sesiones de resolución de problemas
- En reuniones iniciales de equipos emprendedores
- Para aportar nuevas ideas sobre algo

Resultados



Resultados

- Respuestas y soluciones obtenidas de forma rápida y económica
- Se obtiene una visión diferente o inusual del problema
- Hay participación
- Se crea ambiente de equipo
- La responsabilidad del resultado

Recuerde

Para mejor provecho se deben evaluar posteriormente las ideas sin prejuicios y orientándolas al objetivo planteado.



¿Cómo haremos para obtener ideas con esta herramienta?

Elementos posibles a solucionar	Acción a tomar	Tiempo en que lo haré	Resultado esperado

Plan de acción del ejercicio 2

Cierre la jornada con la pregunta, ahora que ya conocen todo esto, ¿Cómo aplicarán estos nuevos

conocimientos a partir de ahora, cuando harán una lluvia de ideas, que resolverán con ello y cuál es resultado esperado en ese tiempo?

Elementos posibles a solucionar	Acción a tomar	Tiempo en que lo haré	Resultado esperado

Ejercicio 3 Creatividad y cambios (60 minutos)

Objetivo

Las personas participantes, con la ayuda de la matriz ERIC para la innovación, podrán verificar la sencillez de aplicación de la herramienta y podrán utilizarla posteriormente para hacer interacciones y pivotes.

Actividades del ejercicio 3

Quienes facilitan informan al pleno que deben de realizar cambios a ciertos elementos que podrían ser producidos por un emprendimiento. Quienes facilitan dividen la totalidad de participantes en grupos más pequeños de 6 emprendimientos como máximo.

Se presenta la matriz ERIC en una diapositiva o en un cartel y se explica brevemente sobre el significado de cada una de las letras de la misma.

A cada subgrupo se le otorgará un producto propio del país y que la clientela se ha quejado de que no ha tenido cambios y amenaza con irse a las competencias porque no el negocio actual no ofrece cambios, por lo que dicho producto que será el objetivo del cambio y en un pliego de papel bond el subgrupo deberá hacer una matriz ERIC en un lapso de 15 minutos deberán desarrollar un ejercicio de creatividad donde se expresan diversas ideas en la matriz.

Al concluir el tiempo, cada grupo deberá presentar los resultados del ejercicio y la matriz ERIC elaborada. Quienes facilitan agradecen el esfuerzo y felicitan a los grupos por su trabajo.

Posteriormente quienes facilitan presentan con más detalle el significado de la matriz ERIC.

Taller de Creatividad e Innovación

Creatividad y cambios

La Matriz ERIC

Eliminar	Reducir
Incrementar	Crear

Eliminar

Aquellas variables que no aportan valor a nuestros futuros clientes.



Reducir

La entrega de valor de algunas variables porque otros modelos dan un exceso a lo que piden nuestros futuros clientes.



Incrementar

La intensidad de aquellas variables que consideramos que se quedan por debajo del nivel de las expectativas de los clientes.



Crear

Nuevas variables asociadas al producto o servicio no contenidas en las curvas de valor de los modelos analizados e importantes para nuestros futuros clientes.



¿Qué hacer con esta información?

Graficando una curva de valor se puede comparar con la competencia y pensar como esta no pueda afectarnos.



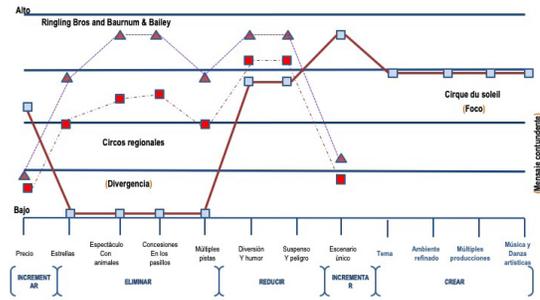
Veterinaria

ELIMINAR Gasto en equipos especializados	INCREMENTAR Peluquería canina de calidad Variedad de complementos Relación servicios-precio Trato amable
REDUCIR Servicios veterinarios altamente especializados	CREAR Colaboración con otras clínicas Decoración local atractiva Auto lavado

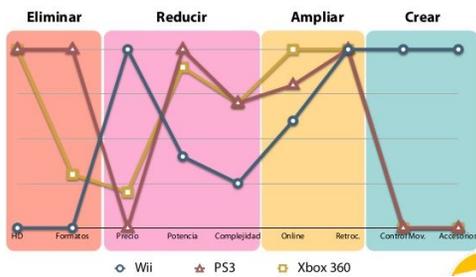
Cirque du Soleil

ELIMINAR Las estrellas Los espectáculos con animales Las concesiones de venta Las pistas múltiples	INCREMENTAR Un gran escenario Calidad del vestuario Musicalización y efectos en escenario El precio de la boleta
REDUCIR La diversión y el humor El suspenso y el peligro	CREAR Un tema Ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artística

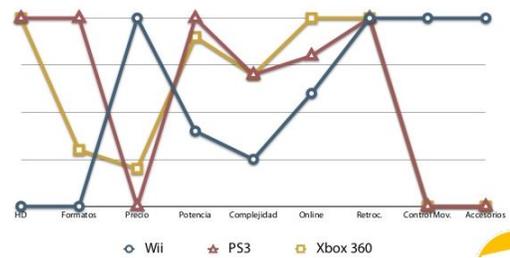
Curva de valor



Estrategia de Nintendo



Nintendo



Al final, las personas facilitadoras invitan al pleno a que cada emprendimiento programe un ejercicio de

creatividad con la matriz ERIC corto plazo con ayuda del siguiente cuadro:

Ejercicio de creatividad

Identificar elementos de aplicación	Cuándo se hará	Qué se hará con los resultados de la matriz	Resultado esperado en el emprendimiento

Ejercicio 4

¿Qué tan innovador soy? (45 minutos)

Objetivo

Las personas reflexionarán sobre sus elementos de desarrollo innovador con la ayuda de un test y podrán establecer qué elementos deben de ser fortalecidos para mejorar la creatividad e innovación.

Actividades del ejercicio

Quienes facilitan le entregarán un test a cada participante y darán un tiempo de 20 a 30 minutos para que las personas los complementen, al finalizar se les entregará la hoja de tabulación del ejercicio para que ellos calculen sus puntajes.

Quien facilita podrá utilizar la herramienta en Excel para determinar el resultado del diagnóstico de creatividad e innovación trasladando los resultados de cada diagnóstico al archivo en Excel. El archivo hace el cálculo y tabula los resultados presentando un gráfico

de área que muestra la brecha entre el puntaje más alto y el más bajo.

En base a los puntajes y su significado las personas facilitadoras brindarán los márgenes de creatividad e innovación para que las personas puedan interpretar el resultado.

Plan de acción

Quienes facilitan invitarán al grupo a completar su plan de acción tomando en cuenta reuniones con los asesores para brindar seguimiento y apoyo para la reducción de brechas en los elementos de creatividad e innovación.

Actividad 5: Cierre de la sesión

Se felicita a todas las personas por su participación y se solicita que elaboren los planes de acción correspondientes. En la visita que desarrollará el personal técnico del centro de servicios a la MIPYME constatará el cumplimiento y seguimiento de los planes.

ANEXO 15: Cuestionario de creatividad e innovación¹⁰

Nombre de la persona evaluada: _____

Emprendimiento: _____

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y evalúe del 1 al 5 (1= no me identifico, 5= me identifico al máximo), según su preferencia personal. Conteste en función de lo que es en la actualidad, no de lo que le gustaría ser.

Preguntas	Nº > max
1. Al tomar decisiones me gusta combinar la intuición (el sexto sentido) con la razón.	
2. Disfruto con mi trabajo, siento una especial motivación por todo lo que hago.	
3. Soy una persona creativa.	
4. Me gusta implementar las cosas y conozco sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos.	
5. Me gusta correr riesgos.	
6. A menudo tengo conversaciones conmigo mismo/a.	
7. Me doy cuenta de que soy algo más creativo/a que la gente que me rodea.	
8. Tengo facilidad para detectar los problemas de mi entorno profesional.	
9. Me deleito dándole vueltas a las cosas.	
10. Me llevo bien con los niños/as, me gusta compartir sus juegos y su forma de ver la vida.	
11. Se cómo funciona un brainstorming y creo que podría dirigirlo perfectamente.	
12. En la escuela, en casa o ahora, en el trabajo siempre he sido considerado/a una persona creativa.	
13. Me encanta viajar y observar costumbres y formas de vivir diferentes a las mías.	
14. Me gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano.	
15. He llevado a cabo personalmente (o como colaborador) alguna innovación concreta (producto, servicio, problema) con un cierto éxito.	
16. Soy consciente de mis puntos débiles y de mis puntos fuertes.	
17. Me gusta pensar más allá de lo establecido, romper las normas.	
18. Tengo facilidad para expresar mis ideas de forma gráfica, a través de dibujos, esquemas o mapas.	
19. Soy una persona práctica, que disfruta viendo resultados concretos.	
20. Creo que me conozco bien a mí mismo.	
21. Soy capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido.	
22. Intento siempre ir por los caminos menos transitados, no me gusta hacer lo que todo el mundo hace.	
23. Me considero un/a buen líder.	
24. Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuente de inspiración.	

¹⁰ Tomado del libro: Pasión por Innovar. Ponti Frank, Ferras Xavier. Grupo Editorial Norma 2008.

25.	Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás.	
26.	Tengo facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él.	
27.	Utilizo de vez en cuando, o a menudo, técnicas creativas para generar ideas sobre un tema de mi interés.	
28.	Cuando tengo una idea clara, me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y arrastrarlos a la acción.	
29.	Me gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si estoy en el buen camino o no.	
30.	Cuando algo no me sale bien soy capaz de recuperarme anímicamente en muy poco tiempo.	
31.	Me gusta resolver mis problemas y/o generar ideas nuevas inspirándome en estímulos que no tienen nada que ver con lo que estoy haciendo.	
32.	A veces, o a menudo, después de pensar las cosas detenidamente, surge la solución o la respuesta a lo que estaba buscando de forma repentina.	
33.	Me encanta tener muchas ideas alternativas, no suelo conformarme con lo primero que me viene a la cabeza.	
34.	He leído algún libro sobre técnicas de creatividad.	
35.	Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos.	
36.	Me gusta ser provocativo/a en mis planteamientos, aunque al final siempre se imponga la lógica.	
37.	Tengo facilidad para convertir mis problemas en frases o fórmulas que permiten trabajar con mayor eficacia y concreción.	
38.	Me atraen las cosas extrañas, poco accesibles, ocultas, ambiguas.	
39.	Cuando genero ideas para algo, no me importa si aparecen cosas locas, irrealizables o absurdas.	
40.	Soy consciente de hasta dónde puedo llegar, conozco mis capacidades y mis limitaciones a nivel personal y profesional.	
41.	Tengo siempre mucha energía y dinamismo, y estoy siempre metido/a en proyectos que me ilusionan.	
42.	Me encanta desmenuzar las cosas, ver como son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan.	
43.	Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones.	
44.	Me encanta participar en equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común.	
45.	Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente.	

Fecha de aplicación: ____/____/____. Lugar: _____

ANEXO 16: Evaluación del cuestionario de creatividad e innovación

Nombre de la persona evaluada: _____

Emprendimiento: _____

¿Cómo evaluar su creatividad y al mismo tiempo detectar sus fortalezas y sus puntos de mejora? En primer lugar, anote la cifra obtenida en los ítems que se le indican y sume las tres puntuaciones.

Item evaluado	Elementos a evaluar	Subtotal
Tener conciencia de ser creativo.	Sume las puntuaciones de los ítems 3, 7 y 12.	
Autoconocimiento.	Sume las puntuaciones de los ítems 16, 20 y 40.	
Introspección y mundo interior.	Sume las puntuaciones de los ítems 6, 24 y 25.	
Automotivación.	Suma la puntuación de los ítems 2, 30 y 41.	
Curiosidad mental.	Suma de la puntuación de los ítems 13, 14 y 42.	
Pensamiento lógico + pensamiento lateral.	Sume las puntuaciones de los ítems 21, 31 y 36.	
Intuición + razón.	Sume las puntuaciones de los ítems 1, 32 y 43.	
Facilidad para la formulación de problemas y concreción de focos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 8, 26 y 37.	
Búsqueda constante de ideas.	Suma de las puntuaciones de los ítems 9, 33 y 44.	
Actitud transgresora.	Suma de las puntuaciones de los ítems 17, 22 y 38.	
Actitud aventurera.	Suma de las puntuaciones de los ítems 5, 29 y 45.	
Liderazgo creativo.	Suma de las puntuaciones de los ítems 23, 28 y 35.	
Pensamiento ingenio.	Suma de las puntuaciones de los ítems 10, 18 y 39.	
Conocimiento de métodos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 11, 27 y 34.	
Conocimiento de procesos de innovación.	Sumas de las puntuaciones de los ítems 4, 15 y 19.	
Total absoluto =		

¿Cómo interpretar los resultados?

Cualquier resultado en cada competencia/habilidad inferior a 9 significa un nivel bajo e implica que podemos mejorar sustancialmente. Si la puntuación se acerca a 3

el nivel es muy bajo. Si por el contrario, se acerca a 15 se trata de una fortaleza.

El total absoluto indica la puntuación general que, a grandes rasgos, puede valorarse a través de la siguiente escala:

PUNTUACIÓN	INTERPRETACIÓN
Puntuación de 45 a 90	Nivel muy bajo de creatividad personal
Puntuación de 90 a 135	Nivel bajo-medio
Puntuación de 135	Media
Puntuación de 135 a 180	Nivel medio-alto
Puntuación de 180 a 225	Nivel alto

Fecha de aplicación: ____ / ____ / ____ . Lugar: _____

Nombre de la persona evaluada: _____

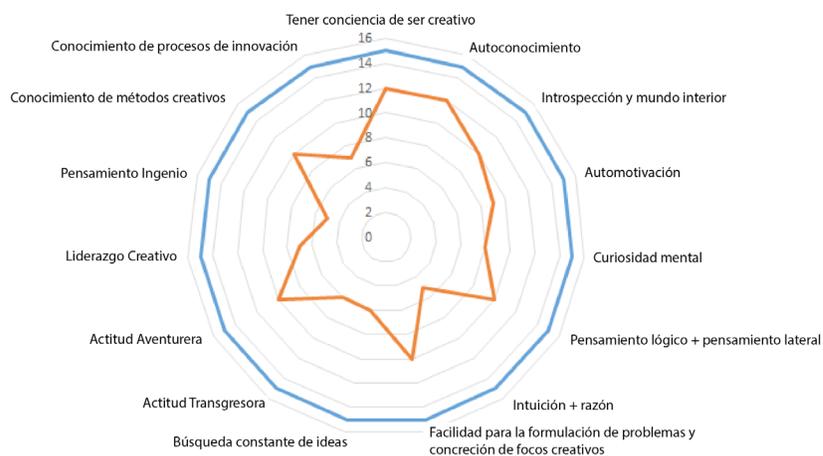
ANEXO 17: Ejemplo de cuestionario resuelto de creatividad e innovación

Nombre de la persona evaluada: Carlos Hernández

No.	Preguntas	Puntaje
1	Al tomar decisiones me gusta combinar la intuición (el sexto sentido) con la razón.	1
2	Disfruto con mi trabajo, siento una especial motivación por todo lo que hago.	3
3	Soy una persona creativa.	5
4	Me gusta implementar las cosas y conozco sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos.	2
5	Me gusta correr riesgos.	4
6	A menudo tengo conversaciones conmigo mismo/a.	1
7	Me doy cuenta de que soy algo más creativo/a que la gente que me rodea.	3
8	Tengo facilidad para detectar los problemas de mi entorno profesional.	5
9	Me deleito dándole vueltas a las cosas.	4
10	Me llevo bien con los niños, me gusta compartir sus juegos y su forma de ver la vida.	2
11	Se cómo funciona un brainstorming y creo que podría dirigirlo perfectamente.	5
12	En la escuela, en casa o ahora, en el trabajo siempre he sido considerado/a una persona creativa.	4
13	Me encanta viajar y observar costumbres y formas de vivir diferentes a las mías.	3
14	Me gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano.	2
15	He llevado a cabo personalmente (o como colaborador) alguna innovación concreta (producto, servicio, problema) con un cierto éxito.	1
16	Soy consciente de mis puntos débiles y de mis puntos fuertes.	3
17	Me gusta pensar más allá de lo establecido, romper las normas.	2
18	Tengo facilidad para expresar mis ideas de forma gráfica, a través de dibujos, esquemas o mapas.	1
19	Soy una persona práctica, que disfruta viendo resultados concretos.	4
20	Creo que me conozco bien a mí mismo.	5
21	Soy capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido.	2
22	Intento siempre ir por los caminos menos transitados, no me gusta hacer lo que todo el mundo hace.	1
23	Me considero un/a buen líder.	3
24	Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuente de inspiración.	4
25	Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás.	5
26	Tengo facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él.	1
27	Utilizo de vez en cuando, o a menudo, técnicas creativas para generar ideas sobre un tema de mi interés.	2

28	Cuando tengo una idea clara, me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y arrastrarlos a la acción.	3
29	Me gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si estoy en el buen camino o no.	4
30	Cuando algo no me sale bien soy capaz de recuperarme anímicamente en muy poco tiempo.	5
31	Me gusta resolver mis problemas y/o generar ideas nuevas inspirándome en estímulos que no tienen nada que ver con lo que estoy haciendo.	3
32	A veces, o a menudo, después de pensar las cosas detenidamente, surge la solución o la respuesta a lo que estaba buscando de forma repentina.	2
33	Me encanta tener muchas ideas alternativas, no suelo conformarme con lo primero que me viene a la cabeza.	1
34	He leído algún libro sobre técnicas de creatividad.	3
35	Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos.	1
36	Me gusta ser provocativo/a en mis planteamientos, aunque al final siempre se imponga la lógica.	5
37	Tengo facilidad para convertir mis problemas en frases o fórmulas que permiten trabajar con mayor eficacia y concreción.	4
38	Me atraen las cosas extrañas, poco accesibles, ocultas, ambiguas.	3
39	Cuando genero ideas para algo, no me importa si aparecen cosas locas, irrealizables o absurdas.	2
40	Soy consciente de hasta dónde puedo llegar, conozco mis capacidades y mis limitaciones a nivel personal y profesional.	4
41	Tengo siempre mucha energía y dinamismo, y estoy siempre metido/a en proyectos que me ilusionan.	1
42	Me encanta desmenuzar las cosas, ver como son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan...	3
43	Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones.	2
44	Me encanta participar en equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común.	1
45	Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente.	2
Total		127

Ejemplo de gráfico de la evaluación de creatividad e innovación

Nombre de la persona: Carlos Hernández

Quienes facilitan invitarán al grupo a completar su plan de acción tomando en cuenta reuniones con los asesores para brindar seguimiento y apoyo para la reducción de brechas en los elementos de creatividad e innovación.

ANEXO 18: Evaluación del cuestionario de creatividad e innovación

Item evaluado	Elementos a evaluar		Sub total
Tener conciencia de ser creativo.	Sume las puntuaciones de los ítems 3, 7 y 12.	15	12
Autoconocimiento.	Sume las puntuaciones de los ítems 16, 20 y 40.	15	12
Introspección y mundo interior.	Sume las puntuaciones de los ítems 6, 24 y 25.	15	10
Automotivación.	Suma la puntuación de los ítems 2, 30 y 41.	15	9
Curiosidad mental.	Suma de las puntuaciones de los ítems 13, 14 y 42.	15	8
Pensamiento lógico + pensamiento lateral.	Sume las puntuaciones de los ítems 21, 31 y 36.	15	10
Intuición + razón.	Sume las puntuaciones de los ítems 1, 32 y 43.	15	5
Facilidad para la formulación de problemas y concreción de focos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 8, 26 y 37.	15	10
Búsqueda constante de ideas.	Suma de las puntuaciones de los ítems 9, 33 y 44.	15	6
Actitud transgresora.	Suma de las puntuaciones de los ítems 17, 22 y 38.	15	6
Actitud aventurera.	Suma de las puntuaciones de los ítems 5, 29 y 45.	15	10
Liderazgo creativo.	Suma de las puntuaciones de los ítems 23, 28 y 35.	15	7
Pensamiento ingenio.	Suma de las puntuaciones de los ítems 10, 18 y 39.	15	5
Conocimiento de métodos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 11, 27 y 34.	15	10
Conocimiento de procesos de innovación.	Sumas de las puntuaciones de los ítems 4, 15 y 19.	15	7
Total absoluto =	127		

TALLER DE CONTEXTO Y ENTORNO DEL EMPRENDIMIENTO

Objetivo

Las personas emprendedoras reflexionarán sobre el contexto de su entorno y sus cambios para visualizar requerimientos, obstáculos y oportunidades. Con ello podrán tomar mejores decisiones al inicio de su emprendimiento.

Introducción

El análisis del entorno previo a cualquier actividad a emprender es clave, ya que permite analizar las diferentes circunstancias en que la iniciativa se deberá enfrentar. Además, ayuda a validar si existe mercado, si hay competencia y existe posibilidad de la idea, la cual debe enfrentarse a diferentes circunstancias para su desarrollo entre lo que está el mercado, actividades económicas similares, comportamiento social y demográfico, las políticas hacia el sector, infraestructura y otras que definan el rumbo a seguir para evaluar si pueden o no desarrollarse el emprendimiento.

Dentro de este análisis vamos a distinguir entre el entorno general, aquel sobre el que no tenemos capacidad de incidir, al menos de manera directa e inmediata y el entorno más específico que denominaremos entorno de mercado. Por último, dentro del entorno de mercado analizaremos nuestra competencia. El objetivo de este trabajo es identificar y caracterizar esos elementos del entorno y valorar su influencia sobre nuestra idea de negocio, puede ser que nos ofrezca: Oportunidades las cuales debemos aprovecharlas; Amenazas: debemos buscar formas de paliarlas en caso de que se materialicen e información sobre tendencias que nos dará pistas sobre hacia dónde dirigir los esfuerzos.

El entorno empresarial

El entorno empresarial hace referencia a los factores externos a la empresa que influyen en ésta y condicionan su actividad.

El entorno empresarial o marco externo no es un área, es un todo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias. Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico ya que no son completamente iguales:

- **Entorno general:** se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.
- **Entorno específico:** se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

De esto se desprenden varios métodos que permiten evaluar cada uno de ellos, los cuales se presentan a continuación:

Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, que presenta la empresa) en el marco de la planificación estratégica.

El término proviene de las siglas inglesas para “Político, Económico, Social y Tecnológico”. También se usan las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos “Legales” y “Ecológicos”.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político-legales:** Legislación antimonopólica, leyes de protección del medio ambiente y a la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, evolución del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- **Socioculturales:** Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, seguridad, patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

Se realiza una bienvenida a las personas participantes del taller, presentación general del contenido a desarrollar, da a conocer la agenda, las reglas generales de convivencia de participación que se tendrá. Además, hay una presentación de cada participante y definir las expectativas que tienen del tema.

Ejercicio de introducción al taller (15 minutos)

Objetivo

Vincular los aprendizajes de la última jornada en relación a esta nueva actividad, utilizando la “Dinámica La Radio”.

Actividades de la persona facilitadora

Preparación del “micrófono”. Se prepara una bola de papel del tamaño de una pelotita de ping-pong, se la sujeta en el extremo de plumón o marcador con cinta masking y se dibuja unos puntitos sobre la bolita, como si se tratara de un micrófono. Preparación de las preguntas sobre los aspectos importantes de lo trabajado. Dos personas participantes del taller simulan una entrevista: uno de ellos desde el “estudio central” se comunica con la otra persona, que es “el reportero de campo”, quien informará “en vivo” del taller a una “audiencia” (ficticia). Su objetivo es informar sobre lo más relevante de lo avanzado hasta el momento.

La persona con el rol de periodista entrevista a quienes participan en el evento con el apoyo del estudio central que le dictará las preguntas. La persona reportera debe tener la agilidad para obtener respuestas indicando que solo dispone de 10 minutos para este reportaje.

Las preguntas tienen que ver con el entorno de los aprendizajes obtenidos en las sesiones anteriores, qué les gustó, qué no les gustó, qué expectativas tienen para el taller.

Ejercicio I

Introducción al contexto del entorno emprendedor y empresarial

Objetivo

Las personas emprendedoras tienen la capacidad de definir el entorno específico y general que les rodea.

Actividades de la persona facilitadora

Quien facilita se dirige al pleno y solicita que cada emprendimiento responda la siguiente pregunta:

→ ¿Podrían definir con sus palabras cuál es el entorno general de su emprendimiento y su entorno

específico?, considerando como entorno, todo aquello que les rodea y que tiene relevancia e impacto en su actividad.

Para esta actividad se brinda un espacio de 5 minutos para la reflexión por emprendimiento y luego se permite que los emprendimientos, en un minuto, expongan cada uno cuál es su respuesta.

Transcurrido el tiempo, quien facilita retoma aquellos elementos más interesantes de las respuestas brindadas y explica con ayuda de carteles o diapositivas el concepto del entorno del emprendimiento, también menciona de manera general que se utilizarán varias herramientas para el trabajo con el entorno que facilitarán la aplicación a futuro y presenta las diapositivas:

Objetivo General

Las personas emprendedoras reflexionarán sobre el contexto de su entorno y sus cambios para visualizar requerimientos, obstáculos y oportunidades, con ello podrán tomar mejores decisiones al inicio de su emprendimiento.

Tipos de entorno



Entorno general

Se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

Entorno específico

Se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre la iniciativa emprendedora.

Ejercicio 2

Definición de entorno emprendedor con análisis PEST (90 minutos)

Objetivo

Identificar factores de entorno a través de la herramienta PEST para la toma de decisiones del emprendimiento.

Actividades del ejercicio 2

El tema se inicia desarrollando un ejercicio en subgrupos del pleno, donde las personas participantes, comienzan a definir su entorno a través de un dibujo que refleje elementos de su medio geográfico o comercial que les beneficia o les afecta para iniciar un emprendimiento, además colocan los temas o aspectos más importantes de ese entorno que se ven reflejados.

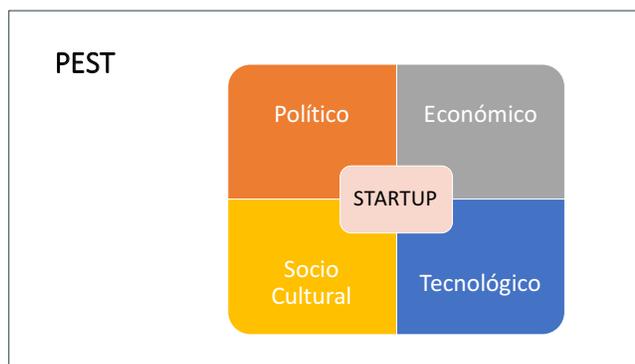
Los pasos a seguir son los siguientes:

- Se dan las instrucciones de cómo dibujar el entorno próximo donde se desarrollará el emprendimiento considerando el mercado que se dirige, la competencia, servicios empresariales, alcaldía, policía, áreas de mercado, centros comerciales,

instituciones educativas, empresas comerciales, fábricas, talleres, carreteras, almacenes, bancos, iglesias, transporte, comunidades, zonas de riesgo, etc. Dentro del mapa deben quedar señalizados los aspectos más influyentes que tendrá la actividad emprendedora.

- Se trabaja de manera grupal, seleccionando un caso de emprendimiento de las personas participantes para dibujarlo en un pliego de papel bond, cada grupo de personas dibuja su entorno en forma de mapa.
- Se presentan al pleno y se piden comentarios al respecto sobre qué cosas se deben considerar o tomar en cuenta.
- Se desarrolla un análisis de los mapas con respecto a la influencia potencial de los negocios proyectados.

Al finalizar el análisis quien facilita felicita al grupo y reflexiona de acuerdo con los elementos más importantes detectados en las exposiciones y las remarca en los dibujos para cimentar el aprendizaje, a continuación, con el auxilio de carteles o diapositivas realiza una presentación del concepto del análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), y la importancia que tiene considerar esos aspectos en el desarrollo del emprendimiento:



Análisis PEST

- **Entorno Económico**



Análisis PEST

- **Entorno socio-cultural**



Análisis PEST

- **Entorno Tecnológico**



Para una mayor explicación conceptual, la persona facilitadora explica los siguientes ejemplos y lo entrega en una hoja por escrito para que pueda ser apreciado:

POLÍTICO	ECONÓMICO
Gestión ambiental. Políticas internas. Desarrollo. Incentivos fiscales. Permisos sanitarios. Certificados de origen. Asociaciones de café local. Seguridad. Programas de combate para la roya.	Expansión en el mercado. Liquidez financiera. Campañas promocionales de la bebida local. Generación de puestos de trabajo. Financiamiento de la banca. Precio del café a nivel mundial.
SOCIO CULTURAL	TECNOLÓGICO
Imagen institucional. Compromiso con la comunidad. Desarrollo de la gestión ambiental. Cultura del café. Mejoramiento del servicio.	Desarrollo de mejores condiciones de cultivo. Desarrollo de técnicas de manejo de plagas. Equipo de alta tecnología en el mercado. Uso de internet.

A continuación, se presenta un ejemplo con los siguientes elementos:

→ A modo de ejemplo se solicita imaginar que se está desarrollando la instalación de un emprendimiento

- de café gourmet, se ha analizado el entorno, extraído los indicadores y ordenados según hemos comentado anteriormente.
- A continuación, se valorará cada uno de los indicadores de la tabla individualmente, uno a uno, en una escala que vaya desde muy negativo a muy positivo.
 - Se recomienda hacer una escala con 5 posibles valoraciones.
 - Se van colocando en el gráfico cada uno de los indicadores que establecimos anteriormente, el valor que estimamos en función de su relevancia o importancia para el sector o mercado.
 - Una vez valorados cada uno de los indicadores, se unirán dichos indicadores con los puntos marcados en la tabla, para obtener de este modo una gráfica que permita exponer si el entorno para la empresa es favorable, neutro o desfavorable.

Valoración de indicadores

Perfil PEST	Factores	Muy negativo	Negativo	Regular	Bueno	Muy bueno
Político	Incentivos fiscales.				X	
	Asociaciones locales.					X
	Programa de combate a la roya.			X		
Económico	Expansión en el mercado.			X		
	Campañas promocionales de la bebida local.				X	
	Precio del café a nivel mundial.			X		
Socio Cultural	Compromiso con la comunidad.				X	
	Desarrollo de la gestión ambiental.					X
	Cultura del café.					X
Tecnología	Desarrollo de mejores condiciones de cultivo.			X		
	Desarrollo de técnicas de manejo de plagas.		X			
	Equipo de alta tecnología en el mercado.			X		

Esta herramienta se complementa con la extracción de las principales conclusiones derivadas del diseño de las tablas anteriores, que nos ayudará en la toma de decisiones posteriores cuando desarrollemos los objetivos y previsiones.

Ejercicio 3

Análisis PEST

(30 minutos)

Para realizar el análisis se elaborará una lista de factores en cada dimensión. Por lo cual la persona facilitadora explicará cada factor y les dará 5 minutos para completar las preguntas. Para ello, se sugiere el uso de las siguientes guías para analizar cada uno de los factores, donde se encuentran algunas preguntas de ejemplo para realizar el listado y priorización de las mismas.

a. Preguntas orientadoras de los factores políticos

- ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en el sector o la zona donde está la iniciativa?
- ¿Qué cambios presupuestales pueden esperarse del gobierno que puedan beneficiar o perjudicar a las actividades del emprendimiento?
- ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía o del sector donde participa el emprendimiento?
- ¿Cómo se obtiene beneficio con todos estos posibles cambios?
- ¿De qué forma se puede modificar la estrategia para beneficiarnos de los cambios esperados?
- ¿Qué se puede hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Elaborar un listado de estos factores y sus impactos:

Lista de factores políticos

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

b. Preguntas orientadoras de los factores económicos

- ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en nuestro sector?
- ¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en nuestro sector y en nuestras actividades emprendedoras?, ¿Cómo nos afectaría una disminución o un aumento en estas variables?
- ¿Cómo afectan esas tendencias a la manera en la que la clientela toma las decisiones?
- ¿Qué medidas podríamos adoptar para beneficiarnos de estos cambios y tendencias?
- ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

Lista de factores económicos

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

c. Preguntas orientadoras de los factores sociales

- ¿Cómo están afectando las “tendencias ecológicas” a nuestro sector y a la propuesta de valor del emprendimiento?
- ¿El factor de seguridad que tanto afecta a las actividades emprendedoras?
- ¿Qué nuevas tendencias con respecto a estilos de vida se perciben en la población que accede a nuestros productos o servicios?
- ¿Cómo afectan las demandas demográficas y económicas de la zona para el aumento o disminución del mercado en el que el emprendimiento estará?
- ¿Qué medidas podríamos introducir para beneficiarse de esos cambios y tendencias?
- ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

Lista de factores sociales

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

Preguntas orientadoras de los factores tecnológicos

- ¿Qué impacto tienen, en el sector el uso del internet por su presencia en celulares y dispositivos móviles?
- ¿Qué tecnologías se están imponiendo entre la clientela y empresas?
- ¿Cómo ha asimilado el sector esas tecnologías?
- ¿Qué inversiones debemos realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y realizar ahorros significativos y sostenibles?
- ¿Qué tecnologías pueden tener un impacto disruptivo en el sector donde está el emprendimiento?

- ¿Qué tecnología podría permitirnos realizar una innovación disruptiva y sacar ventaja a nuestros competidores?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

Lista de factores tecnológicos

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

Ejercicio 4

Análisis FODA o DAFO

(40 minutos)

Objetivo

Utilizar la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permita tomar decisiones de factores estratégicos críticos, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

a. Análisis de la industria y el sector

El análisis industrial consiste y tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de la clientela objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio.

En algunos casos, la recopilación de la información puede ser muy difícil, ya que no existen fuentes de información específicas para ciertas industrias; sin embargo, es tarea de la persona empresaria, hacer todo lo necesario para conocer lo mejor posible la industria donde compite. Un detalle importante es la definición

adecuada de la industria donde se está compitiendo, ya que, en función de esto, habrá que enfocar los esfuerzos de la investigación.

Generalmente entre más enfocada está la empresa en una sola línea de productos, más fácil será definir los límites de la industria donde compite. En las empresas con múltiples líneas de productos o muy diferentes entre sí, la definición de los límites de la industria se vuelve más difícil, lo cual dificulta su análisis.

b. Tamaño del mercado objetivo

Al establecer un mercado objetivo bien definido, la empresa podrá hacer un mejor estimado del potencial de negocio, enfocará mejor sus recursos y ofrecerá a su potencial clientela, un producto acorde a sus necesidades. Al definir el mercado objetivo, hay que ser lo más específico posible.

Algunas empresas definen sus mercados objetivos de manera muy amplia, por ejemplo, ofrecen sus productos a la clase media-alta de la población, a las personas entre 25 y 50 años del país, a las pequeñas y medianas empresas de la región, a los agricultores en general, etc. Una definición del mercado objetivo demasiado amplia, puede dar estimados irreales de ventas o causar confusión al momento de establecer una estrategia de ventas.

Las principales fuentes de información para definir tamaños de mercado son estadísticas de consumo de productos específicos por sector, como, por ejemplo: consumo del producto "A" en el sector agrícola, en el sector construcción, en el sector maquila, en el sector metal-mecánica, en el sector turismo, etc. Mucha de esta información es recopilada por las cámaras de comercio, de industrias, de importadores o la autoridad de economía del país. Otra fuente importante de información podrían ser las bases de datos donde se registran las importaciones por producto, en la sección de

aduanas de la Hacienda Pública o en las dependencias del gobierno que regulan la venta de algunos productos químicos, farmacéuticos o de consumo masivo.

En algunas ocasiones, definir el tamaño del mercado objetivo es sumamente difícil, por no existir información sobre frecuencia y volumen de compra de la clientela o por estar en una industria donde muchos productos o comercios no están registrados legalmente. En muchos casos, habrá que conformarse con un "estimado" del tamaño de mercado; sin embargo, una buena aproximación es mejor que nada. Una forma aceptable para establecer el tamaño del mercado objetivo, cuando no existan fuentes de datos confiables o no se disponga del tiempo o recursos para realizar un estudio de mercado, es tomar como base el consumo de productos sustitutos.

Para el caso de la persona emprendedora, resulta un poco complicado establecer el tamaño del mercado objetivo, ya que no existen datos confiables sobre lo que podría ser el consumo de nuevos productos en el mercado; sin embargo, podrían utilizarse los datos de venta de los principales productos sustitutos, para hacer un estimado del tamaño de mercado. Los datos sobre el consumo pueden ser obtenidos mediante un estudio de mercado en los puntos de venta, o con las empresas que distribuyen productos similares.

c. Análisis de mercado

El análisis del mercado examina la demanda del mercado en relación con los precios y ofertas de los productos, utilizando datos demográficos de consumo y hábitos de compra para identificar las tendencias. El análisis de mercado y el análisis de la industria son utilizados por los inversionistas y gestores de las empresas en la proyección de los resultados financieros de las empresas. El trabajo del análisis de mercado es prever posibles problemas, tales como la creación de un producto que nadie quiere comprar y reorientar los esfuerzos

de la persona emprendedora hacia los productos que van a funcionar mejor en el mercado. Las empresas que lideran la industria utilizan el análisis de mercado en la planificación de los detalles de las líneas de productos que tienen una mejor oportunidad de éxito, ya que más directamente satisfacen las demandas del mercado. Un análisis de mercado hace el seguimiento de cómo los precios de los productos suben y bajan según la demanda, y sigue el volumen de producción de los productos, que es un factor que puede limitar los márgenes de ganancias.

d. Productos sustitutos

En esta sección deberán analizarse cuidadosamente los productos que puedan servir de sustitutos de los productos de la iniciativa emprendedora ya que pueden influir directamente en la demanda de estos.

Un ejemplo para ilustrar la importancia de analizar los productos sustitutos es el de los muebles de madera, ya que estos pueden ser sustituidos por muebles de metal y viceversa. Un cambio de las condiciones comerciales en las empresas que venden muebles de metal podría afectar la demanda de los muebles de madera. Conocer los productos sustitutos, el precio de ventas y las principales características de los mismos, será necesario para diseñar una estrategia que permita responder a posibles cambios en las condiciones del mercado.

Los datos que se debe detallar son: lugares de venta, precios de venta, condiciones comerciales, márgenes de utilidad para el distribuidor, presentaciones, tipos de envases, materiales de fabricación, calidad, origen, posicionamiento de marcas, volúmenes de consumo, sistemas de distribución, márgenes sobre ventas, descuentos, etc.

e. Análisis de la competencia

Uno de los principales puntos que debe tener totalmente claro la persona empresaria es contra quién estará compitiendo, ya que generalmente la potencial clientela ya son clientes de alguien. Considerando que los competidores se verán afectados en sus ventas por la entrada al mercado del emprendimiento, es de suponer, que tomarán las acciones necesarias para evitarlo, a través de promociones comerciales, de reducciones en el precio de venta de sus productos o de nuevas líneas de productos. Conocer a los principales competidores, le permitirá a la persona emprendedora adelantarse a las posibles reacciones de los competidores y definir estrategias adecuadas para enfrentarlos.

Resultaría muy complicado describir las características de “todos” los competidores en el mercado, por lo tanto, habrá que hacer una selección de los 3 o 4 más importantes. Las principales características que deberá detallar por competidor son las líneas de productos, el volumen de ventas, el precio de venta, el número de vendedores, las estrategias de ventas, las condiciones comerciales que ofrecen a su clientela, los sistemas de distribución, el posicionamiento de la empresa con la clientela, debilidades de las empresas, etc.

Las empresas deben saber cinco cosas sobre los competidores:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus estrategias?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- ¿Cuáles son sus patrones de reacción?

Es posible distinguir cuatro niveles de competidores, con base en el grado de sustitución del producto:

Componentes para distinguir competidores



En forma más específica, es posible identificar a los competidores del emprendimiento desde el punto de vista de la industria y del mercado. Los cuales se debe analizar para tomar mejores decisiones y definir la estrategia para penetrar en el mercado.

Michael Porter¹¹ plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de

competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determinan la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Estas cinco fuerzas son:

¹¹ Economista estadounidense ampliamente galardonado y considerado como el padre de la estrategia competitiva, autor de varios libros best sellers, entre ellos "Estrategia Competitiva", "Ventaja Competitiva" y "La Ventaja Competitiva de las Naciones".

Las 5 fuerzas de Porter



Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Desarrollo de la estrategia por Porter

Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

Michael Porter explica en su libro “La ventaja competitiva” cuál es la forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado.

1. **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
2. **Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
3. **Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando la clientela cuenta con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
4. **Amenaza en los ingresos por productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Estas barreras son muy útiles si se aprenden a usar “la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro”:

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera está a favor del emprendimiento cuando las otras empresas no pueden emular el precio de los productos por el emprendimiento por que cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los canales de distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tienen que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental.** Este punto puede jugar a su favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

- **Rivalidad entre competidores.** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto.

Conclusión

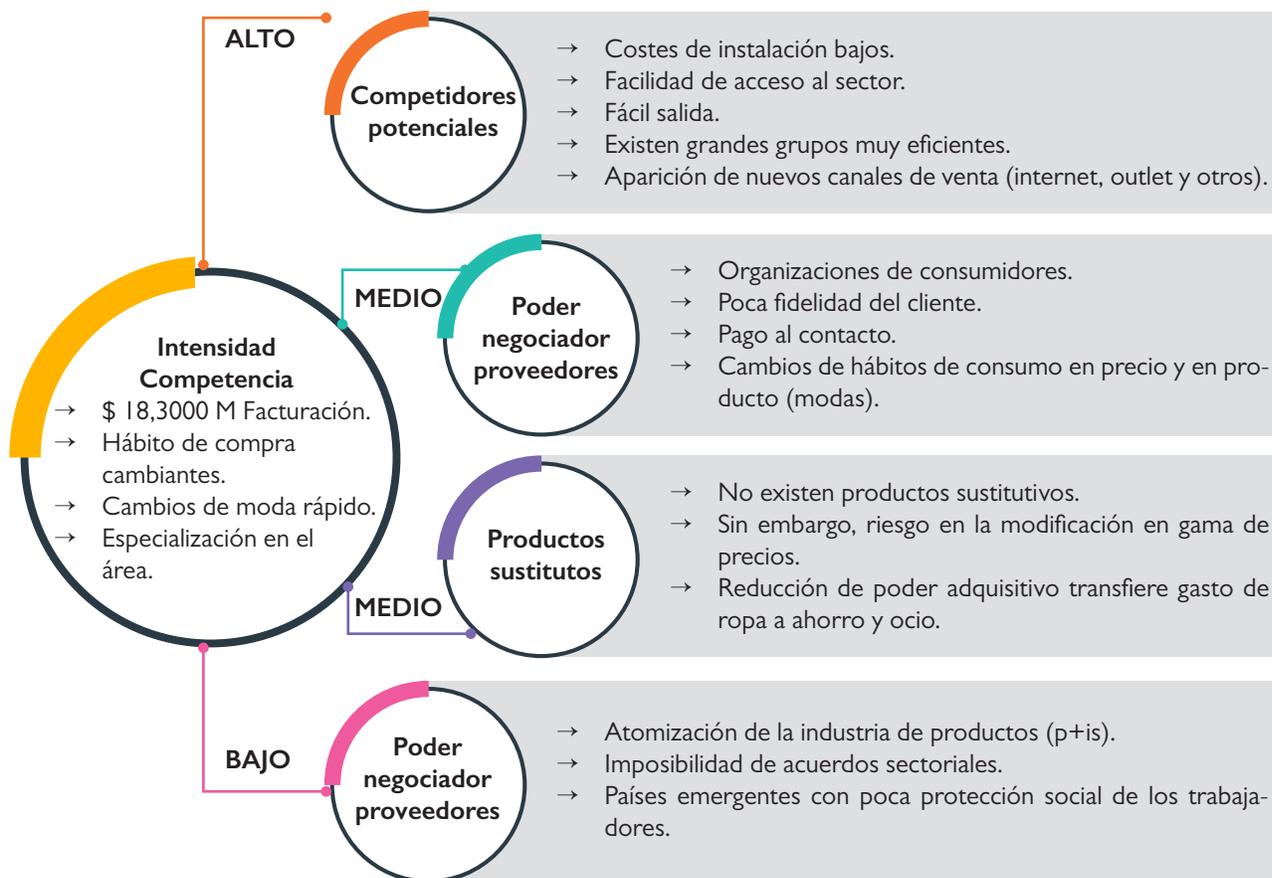
La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir al del emprendimiento. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.

La segunda fuerza es la rivalidad. Si el emprendimiento cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad será muy baja. Sin embargo, si lo que se ofrece 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 se compara el emprendimiento con otras empresas para poder ver si el producto realmente es rentable o no. Además, se mide el atractivo que se tiene con la clientela a estar cara a cara con otras empresas.

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

En último lugar se encuentra la **quinta fuerza, la cual habla de la negociación directa con la clientela.** Esto hace que se vea si realmente se está llegando a la clientela y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con los productos.

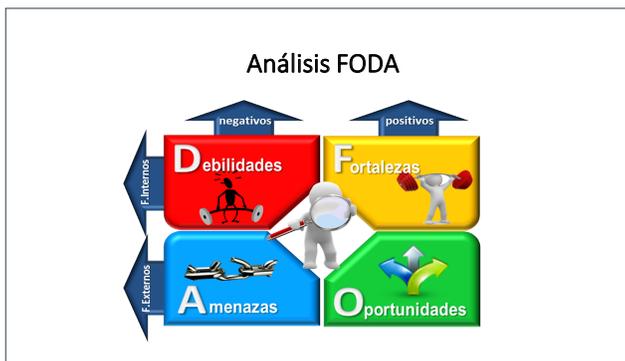


Elaborar su propio análisis Porter de su emprendimiento

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los competidores.
- Sector de lucha entre los competidores actuales.

- El poder de negociación de la clientela actual.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La persona facilitadora inicia desarrollando una explicación respecto a la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).



Luego desarrolla el siguiente ejemplo:

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Buena formación técnica	Oferta de un amigo para colaborar en el proyecto	Perfeccionismo	Competencia significativa en el mercado fijado
Experiencia anterior de tener una empresa y conocimiento administrativo	Posible mercado internacional	Dificultad para tomar decisiones en equipo	Aumento de impuestos para el sector
Apoyo de su familia	Próxima desocupación de una oficina propia bien ubicada	Trabajo actual absorbente pero que le brinda seguridad	Inseguridad
Conocimiento del mercado local	Apoyo del Estado a programa de emprendedores	Poco personal especializado en su plantilla de trabajo	Cambio de tendencias muy rápido en el área.
Fuerte valoración de la creatividad		Resistencia para delegar	

Ejercicio FODA

Se dan las instrucciones a las personas participantes para que elaboren su propio diagnóstico FODA, se les brinda 25 minutos para completar la matriz.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

De manera grupal se comparte y selecciona uno y se expone. Se realiza una reflexión grupal de la importancia de conocer el entorno para desarrollar cualquier actividad emprendedora.

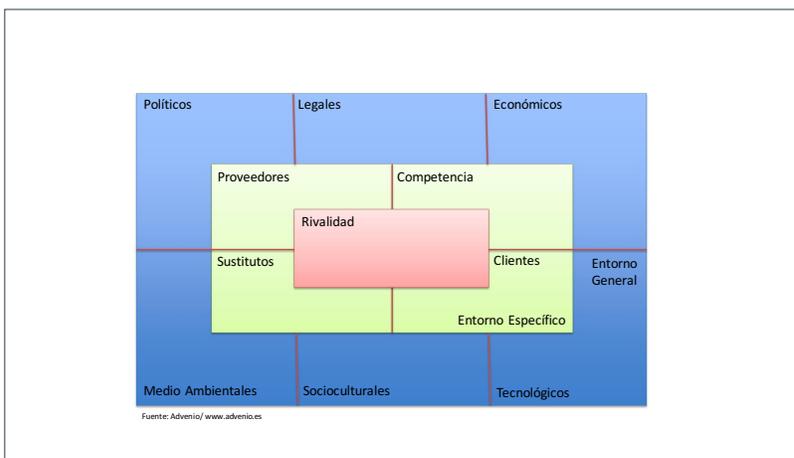
Ejercicio 5

Matriz de entorno (15 minutos)

Ejercicio del entorno, con todos los elementos realizados, las personas emprendedoras colocan en la siguiente matriz qué elementos de manera positiva

(colocándole el signo “+”) y negativa influye (colocándole el signo “-”), además deben definir al menos 3 estrategias para poder mejorar o afrontarlas.

Quien facilita presenta la diapositiva de entorno y entrega una hoja con la copia de la matriz para la culminación del ejercicio.



Plan de acción (10 minutos)

Quien facilita solicita que las personas participantes complementen el plan de acción incluido, solicita que lo entreguen para que se pueda incluir en el expediente de trabajo de cada persona emprendedora.

Plan de acción	Principales aspectos a mejorar	Herramienta que utilizará	¿Cuándo lo hará?

ANEXO 19: Taller de contexto y entorno del emprendimiento

Carta didáctica de entorno

Etapa de emprendimiento: Introducción	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: Taller de entorno y contexto de la empresa	Horario: 240 minutos
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
20	Presentación de las personas participantes.	Desarrolla una técnica de rompehielo que permita la presentación de las personas participantes y conocer sus expectativas.	Realiza las actividades y es proactivo.	Cartel de bienvenida.	Las personas y equipo de facilitación han desarrollado una breve presentación.
10	Quiénes participan han conocido los objetivos del curso.	Presenta los objetivos del curso.	Escucha y pregunta si tiene dudas.	Proyector digital y PPT.	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso.
5	Las personas participantes conocen las reglas a seguir.	De manera conjunta con las personas participantes construye las reglas a seguir en el curso.	Opina y participa de manera activa en la definición de las reglas a seguir.	Cartel con reglas.	Las reglas deben permanecer visibles en un lugar fijo y a la vista durante los 3 días del taller.
35					

Desarrollo

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona Facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
15	Introducción al contexto del entorno empresarial.	Presentación del tema, objetivos y aclaración de expectativas.	Participación activa de los participantes.	Proyector digital y PPT.	

90	Identificar factores de entorno a través de la herramienta PEST para la toma de decisiones del emprendimiento.	Desarrolla una dinámica de elaborar un dibujo metafórico del entorno del emprendedor, realiza una reflexión de los resultados.	La persona participante trabajando en grupo elabora el dibujo del entorno emprendedor bajo una metáfora, elabora su propio.	Proyector digital y PPT.	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso.
50		Explica la herramienta PEST y cada persona participante elabora su propio PEST y un plan de acción que ayude tomar decisiones para el emprendimiento.	PEST de manera individual y luego realizan uno grupal.		
40	Utilizar la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permita tomar decisiones de factores estratégicos críticos, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenaza.	Desarrolla los conceptos del diagnóstico FODA, pone ejemplos y a continuación elaboran un FODA de manera individual.	Elaboran su propio FODA de su iniciativa para definir estrategias y acciones a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> → Proyector digital y PPT. → Pliego de papel bond. → Rotafolio. → Plumones. → Papel bond. → Formado de matriz FODA. 	Elaboración del FODA y estrategias a desarrollar.
10	Contar con un panorama general del entorno de la persona emprendedora.	Explica el instrumento y da indicaciones del Mapa de entorno.	Participación activa y completar Mapa de entorno.	Formato de Mapa de entorno, papel, lápiz.	Mapa de entorno.
205					



MÓDULO 2

▶ VALIDACIÓN DE LA IDEA

TALLER DE CLÍNICA DE ENTREVISTAS PARA VALIDACIÓN DE IDEA

Objetivo del taller

Que las personas participantes puedan desarrollar competencias transversales y técnicas para diseñar y realizar entrevistas para la validación de su idea de negocios, tomando en cuenta la estructura y elementos que conforman la entrevista.

Concepto de entrevista

Objetivo

Identificar el concepto de la entrevista, los tipos y la utilidad para la validación de la idea de negocio.

Concepto

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos personas (entrevistador y entrevistado), supone una correspondencia mutua entre ambas partes y consiste en palabras, gestos, posturas y otros conectores; cuyo objetivo es obtener información encaminada a tomar una decisión.

La entrevista es instrumento principal para validar hipótesis. Cuando se comienza con el emprendimiento la primera de las hipótesis a validar serán las relacionadas con descubrir necesidades de la clientela es decir identificar los problemas que se quieren resolver soluciones o productos.

La entrevista de problema es una técnica que ayudará a validar la idea de negocio y saber qué es lo que necesita exactamente la clientela.

El proceso de entrevistar a la potencial clientela antes de comenzar a construir el negocio nos dará la información necesaria para saber si la propuesta de valor en forma de producto o servicio que se propone, realmente, tiene sentido o no para la clientela.

Para realizar una entrevista con éxito, se requiere de conocimientos y habilidades por parte de la persona entrevistadora, además de aplicar el tipo de entrevista más adecuada, según la finalidad que se pretenda alcanzar. De acuerdo a la función de la conducción de la entrevista existen diferentes tipos:

- **Entrevista planificada o estructurada:** Tiene un plan estructurado en el planteamiento de las preguntas, por lo tanto, cuenta con mayor validez predictiva, es decir, usando este tipo de entrevista hay más posibilidades de éxito en la recopilación de la información que se persigue en ese momento.
- **Entrevista no estructurada:** No requiere un plan de acción previo, solo se basa en expectativas y primeras impresiones.
- **Entrevista semiestructurada o mixta:** En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Tips:

Para nuestra práctica de validación de idea de emprendimiento, utilizaremos la entrevista estructurada,

ya que es necesario contar con una herramienta previamente planificada con la finalidad de recopilar toda la información suficiente y necesaria que nos permita validar la idea emprendedora. No obstante, se deben tomar en cuenta todos aquellos aspectos que no están contemplados dentro de la entrevista, pero que arrojan información valiosa para nuestro proyecto, pudiendo así mejorar nuestras futuras entrevistas.

Estructura de la entrevista

Objetivo

Conocer los elementos que conforman la estructura de una entrevista y aplicarla en la validación de la idea emprendedora.

Concepto

Es esencial un plan ordenado que guíe el curso de la entrevista, así se podrá obtener información precisa y clara del entrevistado. La estructura de la entrevista consta de tres elementos:



El Rapport

El Rapport es el primer contacto entre la persona entrevistada y el/la entrevistador/a. Debe establecer un clima grato de confianza para nuestro cliente.

Este elemento se establece al inicio y se puede utilizar durante toda la entrevista.

Comportamientos que favorecen el Rapport

- Se procura un saludo amable, dándole la bienvenida.
- Cuando llegue el entrevistado se sugiere mirarle a los ojos, sonreír y adelantarse para darle un apretón de manos.
- Saludarlo por su nombre y cordialmente invitarlo a tomar asiento.
- Tratar con cortesía.
- Interesarse al escuchar.
- Aclarar que la información se tratará confidencialmente.
- Buscar privacidad en la entrevista.
- Utilizar el método: Pregunta-respuesta-comentario.

Comportamientos que perjudican el Rapport

- Contestar el teléfono durante la entrevista.
- Hacer preguntas en sucesión rápida.
- Poner a prueba la veracidad o credibilidad del entrevistado de manera abierta.
- Convertir la entrevista en un interrogatorio.

Desarrollo

En esta etapa de la entrevista es el momento de realizar las preguntas formuladas para la entrevista, implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Se podría decir también que es la etapa donde se obtiene mayor cantidad de información.

El objetivo es obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. Esta etapa se caracteriza por una mayor

participación por parte de la persona entrevistada y una mínima intervención de la persona entrevistadora.

Es importante tomar en cuenta los siguientes consejos durante la entrevista:

1. Como dato orientativo son necesarias entre 10 y 20 entrevistas. Considera que se tendrá que multiplicar ese número por cada segmento de clientela que se haya identificado.
2. Hacer entrevistas individuales para poder sacar todo el “provecho” a la persona entrevistada.
3. Preparar por anticipado los objetivos a alcanzar en la entrevista. De qué se va a hablar, el tiempo que va a dedicar en total a cada pregunta y el listado de cuestiones por escrito.
4. Separar la entrevista en dos partes si se cree necesario: análisis de comportamiento, de sensaciones y reacciones del usuario ante las cuestiones y, por otro lado, experiencia de uso de una maqueta o de un prototipo. No mezclar ambos tipos, distorsionaría el resultado.
5. El objetivo en este tipo de entrevistas **NO ES VENDER**.
6. Provocar en el entrevistado que sea honesto con sus respuestas. No buscar que regale el oído y comente lo que se quiere escuchar. Se está preguntando para que te critiquen el producto o servicio.
7. Hacer preguntas abiertas. Por ejemplo ¿qué lo motiva a realizar compras de jalea sin preservantes?, ¿qué experiencia ha tenido últimamente al comprar este tipo de jaleas?
8. Hacer preguntas directas e indirectas para que el cliente hable sobre situaciones específicas, no sobre conceptos abstractos.
9. No pedir a los entrevistados que den soluciones, sino ayúdeles a identificar problemas.
10. Identificar las soluciones que usa el entrevistado actualmente y descubrir las consecuencias de no resolver adecuadamente el problema.
11. Escuchar, no hablar más de la cuenta. Limitarse a realizar las preguntas. No poner ejemplos de respuestas y no realizar comentarios mientras el entrevistado está callado, pensando. Se trata de no interferir lo máximo posible en sus respuestas.
12. Apoyarse en guiños como “interesante”, “estupendo”, etc. Se trata de pequeños estímulos al entrevistado para que no se sienta prejuzgado sino cómodo con la entrevista.
13. No tener miedo a pedir aclaraciones a cualquier respuesta, a preguntar “por qué”, tantas veces como se considere necesario.
14. Se puede optar por repetir lo que responde el entrevistado para profundizar en la respuesta, forzando a éste a explicarse mejor o de otra manera. También puede malinterpretar sus palabras para así generar algo de confusión y obligar al entrevistado a explicarse mejor.
15. Al final de cada entrevista preguntar si se puede obtener algún contacto más para poder hablar con él.
16. Tomar notas tan rápido como sea posible. Compartirlas pronto con el equipo o repasarlas tan pronto como se pueda, para añadir detalles que no hayas podido apuntar.
17. Solicitar al entrevistado tanto la importancia como el nivel de satisfacción actual de las necesidades detectadas. Evidentemente las necesidades con mayor importancia para el entrevistado y que, según ellos, están menos cubiertas por las alternativas actuales, nos ofrecen mayores oportunidades para el desarrollo de nuevas soluciones.

Cierre

Toda entrevista debe concluir con amabilidad y sin prisas. Agradecer por el tiempo valioso de nuestro entrevistado y por la información que nos proporcionó durante la entrevista, aún cuando esta no haya sido la información que esperábamos recibir.

Ejercicio de introducción al taller (10 minutos)

Objetivo

Revisar aprendizajes anteriores y compartir con otras personas el nombre de su emprendimiento, presentándose con cordialidad y crear alianzas de amistad y redes de apoyo.

Actividades del ejercicio de introducción

Quien facilita les da la bienvenida a las personas participantes y describe las instrucciones detalladamente, solicita que se agrupen por cercanía y que se presenten cada uno, que presenten su idea y el problema que la idea resuelve, se solicita que compartan experiencias que han tenido con los aprendizajes desarrollados durante el proceso del servicio para emprendedores.

Al concluir el ejercicio quien facilita explica que esta actividad desarrollada les permitirá conocerse más y les prepara para cumplir el objetivo del presente taller.

Ejercicio I Aclaración de contexto y concepto (15 minutos)

Objetivo

Revisar los conocimientos previos, definir las competencias a transferir y presentar los objetivos de la jornada.

Actividades del ejercicio de aclaración de contexto y concepto

La persona facilitadora desarrolla las siguientes preguntas al pleno para que contesten de manera voluntaria algunas personas del pleno: ¿qué es una entrevista?, ¿mencionen sus experiencias con entrevistas?, ¿para qué sirven?

De acuerdo con las respuestas durante la facilitación, se trata de reflexionar sobre las respuestas más cercanas al concepto y se agradece la participación, de inmediato se presenta el objetivo de la jornada y se explica el concepto.

Pueden utilizarse las siguientes diapositivas:

Taller de entrevistas para la validación de propuesta de valor

Validación de la idea

Objetivo

Que las personas participantes puedan desarrollar competencias transversales y técnicas para diseñar y realizar entrevistas para la validación de su idea de negocio, tomando en cuenta estructura y elementos.

¿Que es la entrevista?

Es un proceso de comunicación entre dos o mas personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios.



Además incluye y consiste en palabras, gestos, posturas y otros conectores, cuyo objetivo es obtener información encaminada a tomar una decisión.

Ejercicio 2

Tipos de entrevista y pasos de la entrevista

Objetivo

Quienes participan reflexionan sobre los tipos de entrevista existentes y conocen los pasos que conforman la estructura de una entrevista para aplicarla posteriormente en la validación de la idea emprendedora.

Actividades del ejercicio 2

La persona facilitadora desarrolla las siguientes preguntas al pleno:

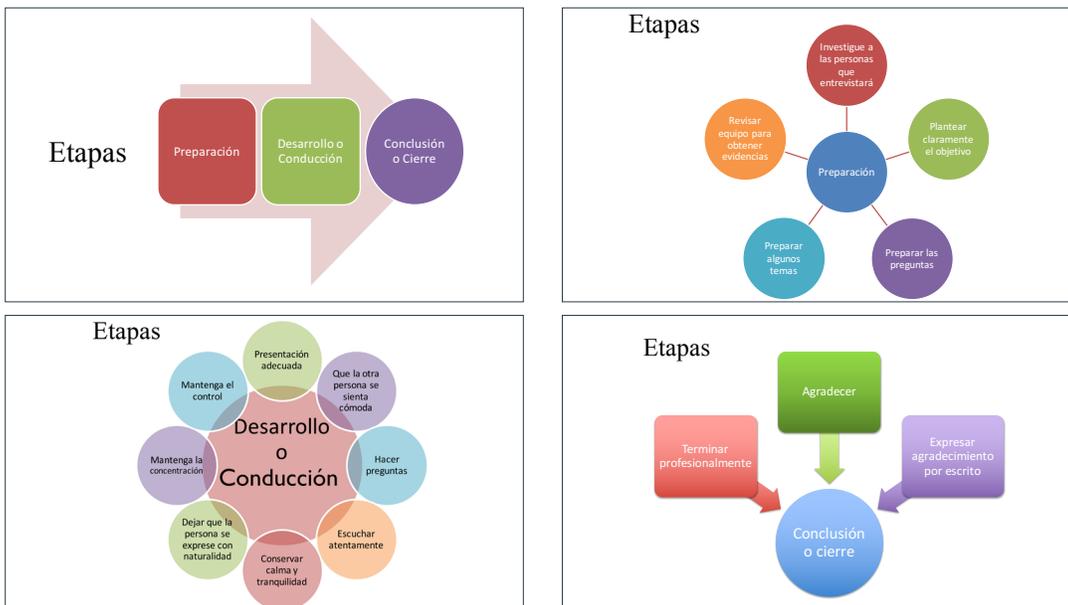
- ¿Cuántos tipos de entrevistas hay?
- ¿Cuáles son los pasos o etapas a seguir para el desarrollo de entrevistas?

- ¿Qué estrategias puede utilizar para que la conversación culmine de forma amena y exitosa?

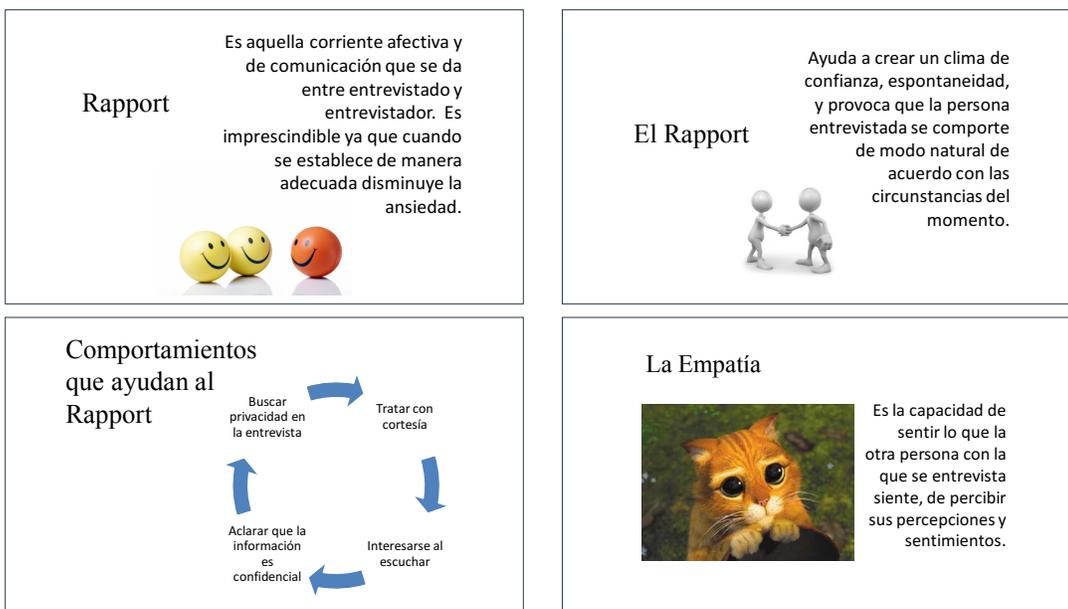
Para esta actividad determina un tiempo de 15 minutos y solicita que trasladen sus respuestas a un pliego de papel bond.

Concluido el tiempo pide que expongan sus resultados de forma breve y posteriormente, con ayuda de las diapositivas, siguientes explica los tipos de entrevistas y sus pasos.

La persona facilitadora invita a que verifiquen el material en el manual del participante para que las personas puedan revisar más detalles sobre cada uno de los pasos explicados y que se encuentran claramente descritos en el documento.



En este momento se aprovecha para mencionar que hay dos herramientas que apoyan estos pasos y que permiten desarrollar la entrevista con éxito, son el Rapport y la empatía, se explica brevemente cada uno.



Ejercicio 3

Diseñando mi entrevista de validación de idea emprendedora (50 minutos)

Objetivo

Diseñar una entrevista para la validación de la idea emprendedora, siguiendo la estructura que se presentó durante el taller.

Actividades del ejercicio I

PARTE I

Quien facilita solicita que se agrupen por emprendimiento. Una vez agrupados les solicita que lean en el manual que se les entregó, el tema de la estructura de una entrevista y que al mismo tiempo vayan elaborando interrogantes que consideren les serán de utilidad para validar su idea de emprendimiento. Para ello se les asigna un tiempo de 40 minutos para que puedan realizar dicha actividad.

Utilizando el anexo del manual del participante se solicita que las personas elaboren un ejercicio de redacción de preguntas para validar la idea de negocio, quien facilita solicita redactar por lo menos 10 preguntas.

ANEXO 20: Cuestionario para entrevista

Por favor complete este ejercicio para redacción de preguntas para entrevista. Escoja la mejor entre todas las que pueda elaborar. Tome en cuenta el tiempo que tendrá para elaborar la entrevista para que su planificación, no exceda dicho tiempo.

Posibles preguntas	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Comentarios	

PARTE II

ANEXO 21: Estructura de la entrevista

Completa el siguiente formato de la estructura de la entrevista, detallando cada una de las actividades y pasos a seguir.

Preparación	
Actividad a verificar:	Pasos a seguir:
Investigación a entrevistados.	
Plantear claramente el objetivo.	
Prepara las preguntas.	
Preparar algunos temas o tópicos.	
Revisar equipo para obtener evidencias.	
Desarrollo	
Actividad a verificar:	Pasos a seguir:
Presentación inicial.	
Generar comodidad.	
Desarrollar preguntas.	
Acciones al escuchar.	
Cómo conservar la calma.	
Cómo mantener el control.	
Cierre	
Actividad a verificar:	Pasos a seguir:
Cómo cerrar la conversación.	
Cómo agradecer.	
Elaboración de carta por escrito.	

Observaciones y comentarios:

Quien facilita solicita la colaboración de una pareja para que pase al frente y realicen la práctica de la entrevista que han diseñado. Finalizadas las prácticas se hará una reflexión de la experiencia que se ha ganado con esta actividad y se presenta el plan de acción.

Ejercicio

Reflexión y cierre (10 minutos)

Objetivo

Reflexionar acerca de lo aprendido durante la jornada y sobre la importancia de hacer una entrevista durante la etapa de validación de idea, respetando la estructura y elementos de la entrevista.

Actividades del ejercicio de cierre

Para realizar el cierre de la jornada, la persona facilitadora solicitará la opinión de quienes participan, preguntando: ¿Qué aprendimos durante la jornada?

Tarea ex aula

Para finalizar quien facilita motiva a los emprendimientos para que puedan realizar la entrevista siguiendo los pasos aprendidos en el taller, les invita a leer sobre el tema y a buscar información que les permita enriquecer los conocimientos sobre el tema de la entrevista.

Plan de acción

¿Cuándo haré las entrevistas?	¿Qué información del lienzo de propuesta de valor necesito?	¿Cómo mejorar el Rapport?	¿Cómo mejorar mi empatía?

TALLER DE CLÍNICA DE PROTOTIPADO

Objetivo del taller

Las personas participantes comprenden y desarrollan capacidades prácticas para el uso de diferentes herramientas en la elaboración de prototipos, para la recopilación de los requerimientos de información de su Producto Mínimo Viable.

Introducción

La elaboración de prototipos para las personas emprendedoras es vital para validar su idea de negocio, es una técnica valiosa para recopilar rápidamente datos específicos sobre requerimientos de información de los usuarios. En términos generales, la elaboración de prototipos eficaz debe realizarse en las primeras etapas del ciclo de vida del desarrollo del emprendimiento, durante esta fase se determina los requerimientos que quiere el cliente y permite validar la idea. Sin embargo, la elaboración de prototipos es una técnica compleja que requiere conocimiento de todo el ciclo de vida del desarrollo de sistemas de diseño para completarse con éxito.

La elaboración de prototipos incluye realizar ciertas métricas a la hora de presentarlo en este punto su importancia como una técnica de recopilación de información. Cuando la elaboración de prototipos se usa de esta forma, lo que se busca son las primeras reacciones hacia el prototipo por parte de los usuarios y los inversionistas, las sugerencias del usuario sobre cambiar o limpiar el sistema del cual se elaboró el prototipo, lo cual lleva a pivotar o iterar sobre la idea inicial, sus posibles innovaciones de revisión que

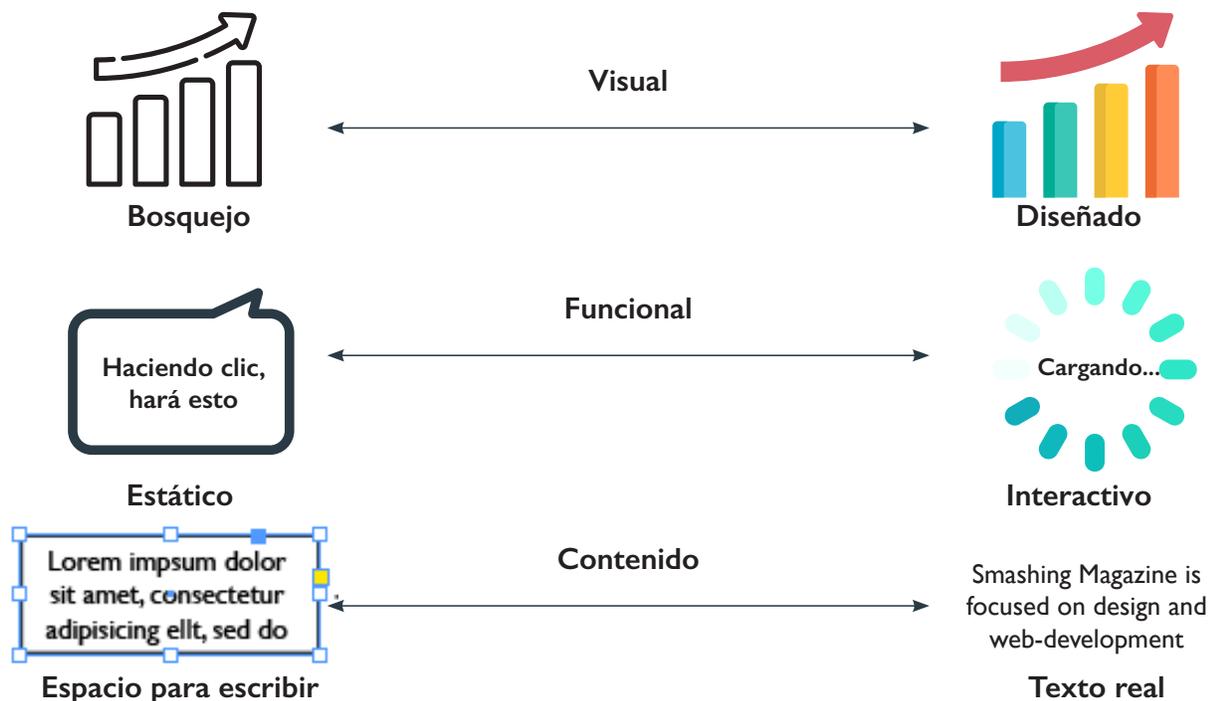
detallen las partes del sistema que se necesitan hacer primero antes de salir al mercado. Además, se presentan diferentes herramientas que permiten la elaboración y validación de prototipos.

Prototipo

El prototipo es “una representación visual o real del servicio o producto que quiero lanzar al mercado”. De esta manera, un prototipo puede ser una representación real en abstracto, plástico, resina, arcilla, etc. de un producto o bien un esquema, un diagrama de un servicio o un lienzo de modelo de negocio entendido éste como la representación visual de los elementos que conforman el modelo de negocio del proyecto emprendedor. Además, un “prototipo” es una herramienta integradora que permite aprender, comunicar, persuadir, integrar una idea que se transforma en un producto o servicio.

Otro concepto de “prototipo” es visualización del producto sin funcionalidad real pero que es suficiente para dar al usuario una perspectiva de la solución propuesta. Existen muchas herramientas para hacer bocetos y validaciones y ahora también se utiliza las impresoras 3D. En el mundo de los modelos de negocio, un prototipo obliga a cosificar o a verbalizar las hipótesis que tenemos sobre los problemas de nuestra clientela. Esta materialización es la que responde a la pregunta ¿somos capaces de construirlo?

El proceso en un Lean Startup para elaborar el prototipo es cuando estamos en la etapa de diseño y se valida el producto como se muestra en el siguiente gráfico:



Los prototipos de baja fidelidad se caracterizan por ser económicos, rápidos de construir, rápidos de arreglar y no precisan de técnicos expertos (¡y caros!), mientras que los prototipos de alta fidelidad se caracterizan por el uso de herramientas especializadas de prototipado que ofrecen más detalle y precisión, por requerir de expertos que conozcan dichas herramientas, por ser más caros (tanto las herramientas como los expertos no son precisamente baratos), por necesitar mayor tiempo para implementar el prototipo y los cambios, por crear falsas expectativas (suelen hacer creer al usuario y/o cliente que el producto está más avanzado de lo que realmente está) y, además, pueden paralizar la prueba si ocurre algún error.

No obstante, estos últimos no son peores que los primeros, pues cada uno tiene su propia función. Ciertas

pruebas, por ejemplo, de rendimiento, solo pueden realizarse o se obtienen mejores resultados mediante prototipos de alta fidelidad.

Un equipo de desarrollo puede implementar unos bocetos de una serie de pantallas en cuestión minutos si utiliza alguna técnica de prototipado rápido, pero la creación de una animación mediante ordenador puede llevar varios días o incluso semanas. Será necesario valorar este esfuerzo y que esperamos de él para decidir implementar un tipo u otro.

La siguiente tabla resume las ventajas y los inconvenientes de las dos categorías de técnicas de prototipado referenciadas:

hacer de plástico, contacta a un fabricante de plásticos local. Si se puede hacer de madera, contacta a un carpintero de tu zona. Con una impresora 3D, o con un artesano de confianza. Los centros de formación profesional y las universidades son excelentes recursos para identificar a este tipo de personas. Todas estas agencias están familiarizadas con el proceso de invención y saben cómo dar asistencia a inventores.

5. Pídele que firme un acuerdo de confidencialidad antes de mostrarle el dibujo técnico con derechos de autor. Ultima los acuerdos para el desarrollo del prototipo.
6. Utiliza el prototipo para asegurarte de que funcione según lo previsto. Si no, revisa la idea y/o el prototipo tantas veces como sea necesario antes de pasar al siguiente paso.
7. Revisa el dibujo técnico original con derechos de autor si es necesario antes de pasar al siguiente paso.
8. Utiliza el prototipo para aproximarte a uno o más fabricantes para la producción del artículo. El fabricante elegido es el mejor individuo para producir el prototipo final.

Herramientas para elaborar prototipos en boceto

A continuación, se muestran diferentes herramientas utilizadas para la elaboración de prototipos:

I. Storyboard

Un storyboard o guion gráfico es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia, previsualizar una animación o seguir la estructura de una película, un proyecto antes de realizarse o filmarse. El storyboard es el modo de previsualización que constituye el modo habitual de preproducción en la industria fílmica.

El proceso de storyboarding, en la forma que se conoce hoy, fue desarrollado en el estudio de Walt Disney durante principios de los años 1930, después de varios años de procesos similares que fueron empleados en Disney y en otros estudios de animación. El storyboarding se hizo popular en la producción de películas de acción viva durante principios de los años 1940.

¿Cómo se debe hacer un storyboard?

La realización de un storyboard permite planificar mejor y sacar mayor provecho al tiempo de producción, ayuda a comunicar ideas del proyecto lo que permite que se transfiera con más facilidad a otra persona, porque es importante contar la historia.

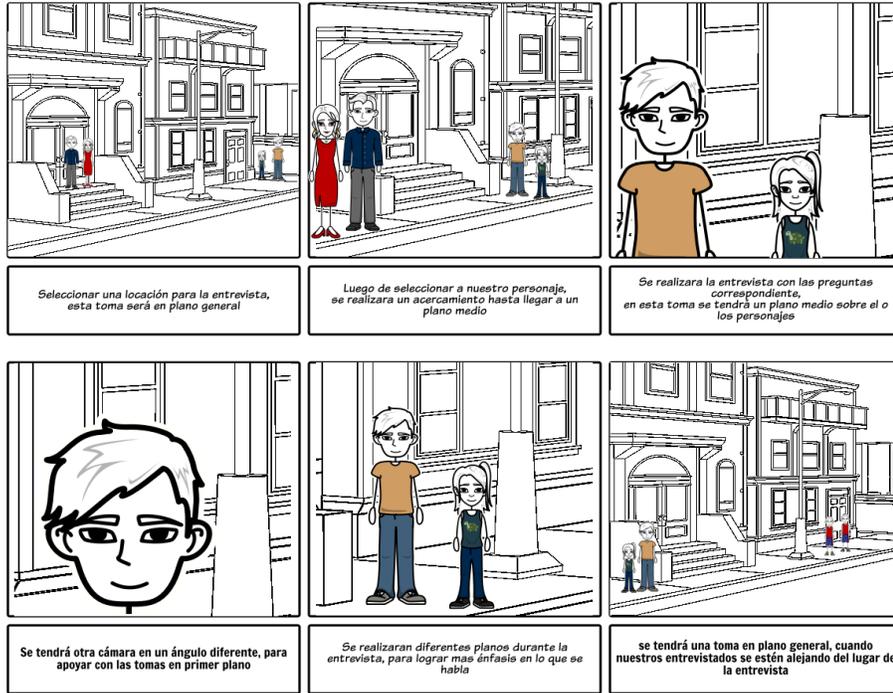
Los seres humanos siempre buscan la historia en todo lo que escucha y ve -es parte de la naturaleza. Si no se encuentra, lo más probable es que genere sentirse desconectado o falto de interés. En cambio, cuando se encuentra una historia o un relato se sienten cautivados y se presta mayor atención.

Si se entiende la estructura básica de la narración de una historia y es aplicable a las necesidades de comunicación, se puede establecer una conexión real con el público y poder explicar el proyecto.

Los lectores o los oyentes podrán imaginar nuevas perspectivas, entender nuevos conceptos o sentirse estimulados a tomar una decisión. Un storyboard es un guión visual -una herramienta de planificación para visualizar y organizar ideas-.

Las ideas se representan pictóricamente y se muestran de manera que puedan desarrollarse, reorganizarse y debatirse. Un storyboard transforma la información en una historia visual y permite probar cambios fácilmente durante el proceso creativo. Es una herramienta perfecta para quien quiera organizar contenido para propuestas, presentaciones o producciones.

A continuación, algunos ejemplos de storyboards:

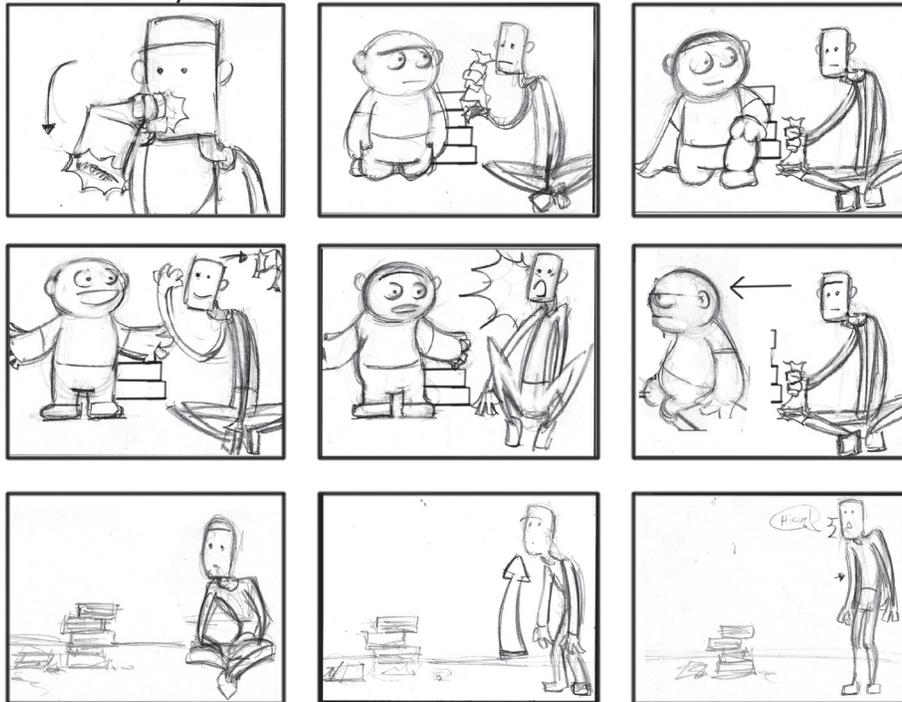


Create your own at Storyboard That

Fuente: jaortizv, tomado de: <https://www.storyboardthat.com/es/storyboards/jaortizv/storyboard-entrevista>

HICCUPS - Storyboards Ver 4

PAGE 5



Fuente: <https://forums.cgsociety.org/t/popping-a-paper-bag/1041117>

Fuente: Tadashi Takaoka.

En forma individual, elaborar un storyboard de la solución que ofrece su idea de negocio, dibujando como ésta se inserta en el contexto del problema:

Storyboard de 6 cuadros

Cuadro 1	Cuadro 2	Cuadro 3
Cuadro 4	Cuadro 5	Cuadro 6

Ejercicio de introducción al taller (20 minutos)

Objetivo

Definir los objetivos y reglas a seguir en la participación de la clínica, para identificar diferentes herramientas de prototipo.

Actividades

La persona facilitadora explica en qué consiste una clínica de trabajo, da a conocer los objetivos, pregunta las expectativas y aclara dudas del proceso a desarrollarse, así mismo, identifica a las personas participantes. Al finalizar, quien facilita brinda las gracias por el esfuerzo realizado y desarrolla una reflexión de inicio.

Ejercicio I Introducción al prototipado (10 minutos)

Objetivo

Las personas identifican el propósito y finalidad de desarrollar prototipos.

Actividades del ejercicio I

Se efectúa una breve presentación del objetivo del taller, agenda, reglas de participación, así mismo se introduce al contexto, concepto, tipos e importancia del prototipado.

Objetivo

Las personas emprendedoras han identificado y utilizado diferentes herramientas necesarias para la elaboración de prototipos.

2. Split test o Test A/B

El término Test A/B se utiliza en el ámbito del marketing para describir experimentos aleatorios con dos variantes, A y B, siendo una la de control y la otra la variante. Otra forma de referirse generalmente a los test A/B es con el término Split test, aunque este último método se aplica cuando se realizan experimentos con más de dos variantes.

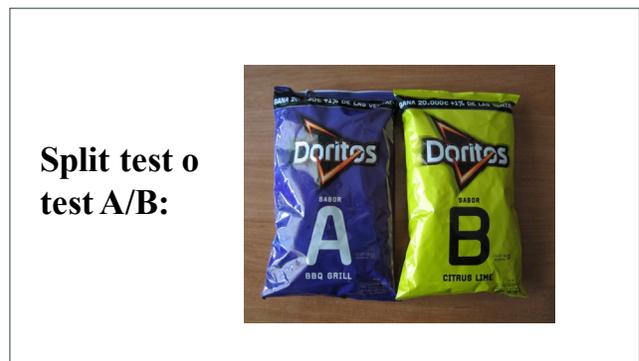
En el campo del diseño de páginas web (especialmente, cuando se diseñan experiencias de usuario) el objetivo es identificar los cambios que incrementan o maximizan un resultado determinado (por ejemplo, la proporción de clics que recibe un banner publicitario). Como el propio término indica, se comparan dos versiones (A y B), que son idénticas salvo por una variación que puede afectar al comportamiento del usuario. La versión A puede ser la que se esté utilizando en un momento determinado (control), mientras que la versión B se modifica en algún aspecto concreto (variante). Por ejemplo, en una página web de comercio electrónico, el proceso de compra es normalmente un buen candidato para realizar un Test A/B, dado que, incluso mejoras marginales en la tasa de abandono pueden implicar incrementos significativos en las ventas. Igualmente, se pueden observar mejoras cuando se modifican elementos como el texto, la disposición de elementos (layout), imágenes y colores, aunque no siempre es el caso.

Ejercicio 2 Herramientas para prototipar (100 minutos)

Objetivo

Utilizar diferentes herramientas para la validación del prototipo.

Ejemplo de diapositiva



La persona facilitadora explica la herramienta, pone ejemplos y dará 10 minutos para desarrollar el ejercicio, luego tendrá 10 minutos para la puesta en común y 5 minutos para realizar conclusiones del tema. La duración es de 40 minutos en total.

Ejercicio:

Cada participante debe describir en un producto o servicio, en un caso agregar ciertas características y en otro agregarle otras y ver que aceptación puede tener su producto o servicio:

Ejercicio: Herramientas para prototipar

PRODUCTO A:	PRODUCTO B:

3. Sistema de ranking (clasificación)

Un ranking o ranquin (anglicismo) es una relación entre un conjunto de elementos tales que, para uno o varios criterios, el primero de ellos presenta un valor superior al segundo, éste a su vez mayor que el tercero y así sucesivamente, permitiéndose que dos o más elementos diferentes puedan tener la misma posición. El orden se refleja asignando a cada elemento un ordinal, generalmente números enteros positivos.

De este modo, se pueden reducir medidas detalladas a una secuencia de números ordinales, proporcionando una clasificación más simple y fácil de entender y que sustituye a información más compleja que puede incluir múltiples criterios. Así, por ejemplo, en un motor de búsqueda en internet pueden incluirse las páginas que

encuentra de acuerdo con una evaluación de su pertinencia, por lo que es posible que el usuario seleccione rápidamente a las páginas que es probable que desee ver.

Para el tema de emprendimiento se le pide a la clientela que califiquen las características más importantes para ellos. Tienen que ser las características que mejor respondan a un problema de un segmento de cliente.

A continuación, un ejemplo del sistema de ranking de las características de un producto:

Se quiere saber el sabor de una bebida y la de competencia se le pregunta a las personas qué valoran y qué grado le dan a cada parte del producto como se muestra a continuación (que coloquen del 1 al 5 en la casilla, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante, se puede repetir el número por característica):

Característica	Producto # 1	Producto # 2	Producto # emprendimiento
Sabor	2	5	4
Variedad	5	4	1
Presentación	4	5	4
Tamaño	4	5	4
Puntos de venta	5	5	3
Imagen	4	5	1
Promociones	4	4	2
Total	28	33	19

El que tiene mayor ranking de características es el producto # 2, con 33 puntos ya que cumple las necesidades del mercado y luego el producto # 1 y por último el de emprendimiento.

Lo que más valoran las personas es el sabor, con el mayor puntaje, luego la presentación y en tercer lugar las promociones.

Por lo cual la idea emprendedora deberá trabajar en mejorar el sabor, la presentación y la promoción, además de realizar campaña de publicidad para su posicionamiento.

La persona facilitadora explica la herramienta, pone ejemplos y dará 10 minutos para desarrollar el ejercicio, luego tendrá 5 minutos para la puesta en común y 5 minutos para realizar conclusiones del tema. La duración es de 25 minutos en total. A continuación, un ejemplo del sistema de ranking de las características de un producto:

Sistema de ranking (clasificación)

Se quiere saber el sabor de una bebida y la de competencia se le pregunta a las personas qué valoran y qué grado le dan a cada parte del producto como se muestra a continuación (indicación: que coloquen del 1 al 5 en la casilla, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante, se puede repetir el número por característica):

Sistema de ranking:

Best Sellers in Digital Point & Shoot Cameras

1.



Nikon Coolpix L340 Digital Camera, Black
★★★★☆ (94)
\$130.94
130 used & new from \$109.95

2.



Sony W800B 20.1 MP Digital Camera (S...
★★★★☆ (1,222)
\$88.00
60 used & new from \$59.48

3.



Nikon COOLPIX S33 Waterproof Digital...
★★★★☆ (202)
\$94.99
22 used & new from \$83.99

Ejercicio 3:

Tabla de ranking de su producto

Elabore su propia tabla de ranking de su producto con respecto a la competencia, utilizando la siguiente tabla:

Característica	Producto # 1	Producto # 2	Producto # emprendimiento
Total			

Refinando las características: Prueba de los 100 dólares

Refinando las Características:

Prueba de los 100 dólares

Pedirle al cliente que señale, entre varios atributos, como distribuye 100 dólares para gastar.

Permite averiguar cuáles atributos son más y menos importantes para él o ella.

Ayuda a enfocarse cuando son muchas características.

Pedirle al cliente que señale, entre varios atributos, como distribuye 100 dólares para gastar. Permite averiguar cuáles atributos son más y menos importantes para él o ella.

Ayuda a enfocarse cuando son muchas características.

Por ejemplo, se tiene el ejemplo de una silla de madera como se muestra a continuación: Las características que se valoran son las siguientes: comodidad, diseño, tamaño, precio, tipo de madera y durabilidad.

A continuación, se valora con prueba de los 100 dólares y queda de la siguiente manera:

Característica	Puntaje
Comodidad	\$ 25
Diseño	\$ 30
Precio	\$ 25
Tipo de madera	\$ 5
Durabilidad	\$ 15
Total	\$100.00

Realizada la prueba se tiene que el de mayor puntaje es diseño, luego comodidad y precio. Por lo cual la persona emprendedora deberá tomar en cuenta esto para su elaboración de prototipo.

La persona facilitadora explica la herramienta, pone ejemplos y dará 5 minutos para desarrollar el ejercicio, luego tendrá 10 minutos para la puesta en común y 5 minutos para realizar conclusiones del tema. La duración es de 25 minutos en total.

Se desarrolla un ejemplo de una silla de madera como se muestra a continuación:

Refinando las Características: Prueba de los 100 dólares

A continuación se valora con prueba de los 100 dólares una silla de madera y queda de la siguiente manera:

Características	Puntaje
Comodidad	\$ 25
Diseño	\$ 30
Precio	\$ 25
Tipo de madera	\$ 5
Durabilidad	\$ 15
Total	\$100.00

Ejercicio

Elaborar su propia tabla de prueba de los \$100 dólares y valorar su producto o servicio:

Ejercicio: Prueba de los \$100 dólares

Característica	Puntaje
Total	

ANEXO 22: Carta didáctica de clínica de prototipado

Etapa de emprendimiento:	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: Clínica de prototipado	Horario: 120 minutos
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
5	Quienes participan han conocido los objetivos del curso.	Presenta los objetivos del curso.	Escucha y pregunta si tiene dudas.	Proyector digital y PPT.	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso.
5	Las personas participantes conocen las reglas a seguir.	De manera conjunta con las personas participantes construye las reglas a seguir en el curso y en la clínica.	Opina y participa de manera activa en la definición de las reglas a seguir.	Cartel con reglas.	Las reglas deben permanecer visibles en un lugar fijo y a la vista durante los 3 días del taller.
10					

Desarrollo

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona Facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
100	Utilizar diferentes herramientas para la validación del prototipo.	Dar indicaciones para que los participantes utilicen la herramienta Split Test, sistema de ranking y prueba de los \$100.00	Participación activa y desarrollar los ejercicios respectivos.	Proyector digital y PPT, hojas de papel bond y formato de ejercicios de Splist Test, Sistema de Ranking y Prueba de los \$100.00	Ejercicios de Splist Test, Sistema de Ranking y Prueba de los \$100 desarrollados.
20	Identificar otras herramientas que permitan evaluar los resultados de los prototipos.	Realizar una ponencia de otras herramientas, poner ejemplos, realizar preguntas y respuestas para validar los conocimientos aprendidos.	Participación activa y realizar preguntas.	Proyector digital y PPT, hojas de papel bond.	Preguntas y respuestas de las herramientas de prueba de humo, landing page, Mago de Oz, test conserje, impresión 3D.

Herramientas de evaluación de prototipos

Objetivo de aprendizaje

Identificar otras herramientas que permitan evaluar los resultados de los prototipos.

Actividades de la persona facilitadora

Realizar una ponencia de otras herramientas, poner ejemplos, realizar preguntas y respuestas para validar los conocimientos aprendidos, así mismo retroalimenta y relaciona con el tema de los modelos de negocio y el PMV.

I. Prueba de humo

Consiste en presentar un producto/servicio que todavía no existe para comprobar la aceptación del mercado. Se pueden realizar sobre un producto completo, en el precio o sobre nuevas funcionalidades o características, etc. No se trata de engañar ya que, después de obtener la información necesaria, puedes informar al usuario de que se trata de una prueba de humo.

“Antes de crear el prototipo, la empresa debería realizar una prueba de humo con sus materiales de marketing. Es una vieja técnica de marketing directo en la que se da a los consumidores la oportunidad de encargar un producto que todavía no se ha creado. Una prueba de humo solo mide un aspecto: si los consumidores están interesados en probar un producto. Por sí solo, no es suficiente para validar todo el modelo de crecimiento. Sin embargo, puede ser muy útil para obtener feedback para esta asunción antes de gastar más dinero y recursos en el producto”.

En el área de tecnología la “prueba de humo” o “smoke test”, es un testing rápido que se realiza sobre

aspectos funcionales, no tanto para encontrar bugs o errores sino para asegurarse que la funcionalidad básica del software o de una parte del software se encuentre estable y responda al comportamiento esperado.

El objetivo es verificar, con pruebas sencillas y que demanden poco tiempo, que ciertos caminos de la aplicación funcionen correctamente. Normalmente se elige un conjunto de funcionalidades significativas, no hace falta que sean todas las de la aplicación.

Las pruebas de humo son útiles a la hora de determinar si un sistema va cumpliendo lo requerido, así como para verificar una vez ya en producción, que luego de una instalación nueva o de la recuperación de una falla catastrófica el sistema se ha devuelto a su pleno funcionamiento.

En la prueba de humo se publica o lanza un sitio web de un producto inexistente, cuando entran al sitio, se les ofrece ser los primeros en probar el prototipo en beta si dan información de contacto o responden preguntas. Aplica para proyectos web y físicos.

Ejemplo: video de Dropbox

Esta compañía radicada en el corazón de Silicon Valley, en San Francisco California, fundada por Drew Houston, comenzó en el año de 2007. Para el año de 2011, Dropbox dominaba el 14% del mercado global del almacenamiento en la nube. Este servicio puede ser utilizado en prácticamente cualquier plataforma, incluyendo Windows, Mac OS X, Android, Linux o BlackBerry OS.

Sin duda esta empresa ha sido una de las más exitosas de los últimos años. Tan solo en 2013 ha duplicado su número de usuarios, y ese número seguirá aumentando exponencialmente ya que equipos telefónicos como los de Samsung y HTC incluirán la aplicación de Dropbox preinstalada desde fábrica.

¿Por qué Dropbox fue tan popular?

Porque resolvió un problema muy grande que padecemos en la actualidad: compartir información entre diferentes dispositivos de manera simple y segura.

Antes de la llegada de este servicio no existía una manera sencilla de compartir archivos entre tu teléfono inteligente, tu PC, tu tablet o tu iPod. Con el servicio de esta compañía, lo único que necesitas es descargar la aplicación en tus dispositivos y podrás ingresar a toda la información de tu carpeta de Dropbox.

Otra ventaja es poder compartir carpetas y archivos muy grandes con otras personas. Sin ir más lejos, esta herramienta resolvió varios problemas en el funcionamiento interno de EGA Futura, ya que, para realizar pruebas puntuales sobre la performance de nuestro sistema de gestión en dispositivos nuevos, antes teníamos que usar un pendrive. Ahora simplemente lo conectamos a Dropbox y asunto resuelto.

Este es un problema que experimentan muchas personas en la actualidad, por lo tanto, tiene un mercado muy amplio.

Otro ejemplo es una empresa de cupones que inició como plataforma de activismo colectivo, llamado “El Punto”, pero con resultados débiles. Se dieron a conocer a través de un blog en Wordpress y enviando cupones en PDF.

Partieron con el aviso de una oferta de 2x1 en pizza, en el primer anuncio compraron 20 personas. ¿cuánto vale hoy en día? 12 mil millones de dólares.

2. Landing page o prueba del dolor

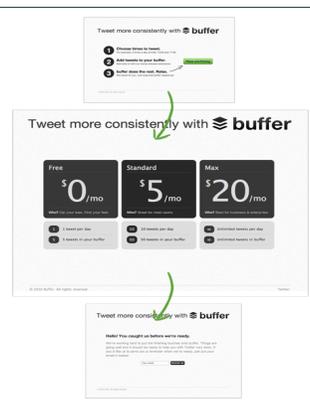
Significa valorar la cantidad de molestias que enfrentan con el problema.

Landing page es donde se presenta el problema que se quiere solucionar y se da la posibilidad de registrarse para obtener más información. Esta opción, además, es susceptible de ser combinada con Google Adwords.

La empresa **Buffer** ofrece una aplicación que permite controlar y programar la actividad de los usuarios en las redes sociales. En la imagen puede verse las tres opciones de suscripción que ofrecía en su landing page, y a la hora de hacer click en los diferentes planes y precios ofrecidos la empresa recibía información sobre cuántas personas estarían dispuestas a elegir cada opción. Lo que hicieron los promotores de Buffer fue pedir la dirección de e-mail a las personas interesadas, para así avisarles cuando todo estuviese listo.

Ejemplo de landing page

La empresa Buffer ofrece una aplicación que permite controlar y programar la actividad de los usuarios en las redes sociales.



3. Mago de Oz

Conserje o Mago de Oz: donde gran parte del trabajo se realiza de forma manual, aunque a vista del cliente se esté realizando de manera automatizada. Permite ahorrar tiempo y dinero en el desarrollo e implementación de este tipo de tareas, al poder comprobar su aceptación ante un público reducido.

El gigante estadounidense de la zapatería Zappos que anualmente factura más de 1000 millones de dólares empezó de una manera un tanto curiosa. Cuando inició la venta de calzado online nadie se dedicaba a ello. Su creador, Nick Swinmurn, se lanzó a la calle visitando cada zapatería para sacar fotos de las muestras y venderlas en su web sin tener stock. Cuando recibía un pedido se acercaba a la zapatería, lo compraba y lo enviaba. Una vez validó que su negocio era rentable y que cada vez obtenía más clientela comenzó a conseguir su propio stock y de ahí fue escalando hasta llegar a convertirse en lo que es hoy.

BERKELEY PIZZA inició sin un lugar físico. Se aseguraron que había demanda. Solo cuando demostraron que la gente estaba dispuesta a pagar invirtieron en un lugar.

4. Test de conserje

El test del conserje es el de una aplicación que empezó funcionando de la manera más analógica posible. Food on the table, que ahora se llama mealplanning, comenzó con su creador preguntando a las personas que entraban en un centro comercial si estaban interesadas en su servicio. Cuando consiguió su primer cliente realizó todas las tareas personalmente: Comparar ofertas con otras tiendas, elaborar listas de compra, etc. En cuanto obtuvo más clientela empezó a invertir en personal y en software para automatizar el proceso.

Este servicio consistía en que se debía hacer un plan de comidas semanal, donde se puede cotizar compras en distintas tiendas en base a recetas e ingredientes.

Actualmente el sitio permite cotizar en miles de tiendas, pero partieron de una sola tienda para un solo cliente. Se trató del primer cliente conserje que recibía lista de compras a domicilio.

Test de conserje:

food on the table

Like 34,647 people like this. Be the first of your friends.

Forgot your login info? LOGIN

Not a member yet? SIGN UP FOR FREE

Free!

The Better Way To Plan Meals And Save Money

weekly meal plan + fast recipes kids will love + savings at your grocery store + organized grocery list = stress-free dad

Start Meal Planning Free to use, sign up in 60 seconds.

or take the tour

Técnicas para prototipos físicos: Técnicas de modelado en 3D o en programa CAD

Los modelos 3D representan un objeto 3D usando una colección de puntos en el espacio dentro de un espacio tridimensional, conectados por varias entidades geométricas tales como triángulos, líneas, superficies curvas, etc. Siendo una colección de datos (puntos y otro tipo de información), los modelos 3D pueden ser hechos a mano, a través de algoritmos o bien escaneados.

Los modelos 3D son ampliamente usados en gráficos 3D. De hecho, su uso predato se extiende al uso de gráficos 3D en ordenadores. Algunos videojuegos usan imágenes prerenderizadas de modelos 3D como sprites antes de que los ordenadores pudieran renderizarlas en tiempo real.

Hoy en día, los modelos 3D son usados en una amplia variedad de campos. La industria médica usa modelos detallados de órganos; esto puede ser creado con múltiples partes de imágenes 2-D de un MRI o escáner CT. La industria del cine lo usa como personajes y objetos para la animación o la realidad motion pictures. La industria de los videojuegos, video game industry, los utiliza como recurso para videojuegos. El sector científico los utiliza como modelos altamente detallados de componentes químicos. La industria de la arquitectura los utiliza para demostrar las propuestas de edificios y panoramas a través de Software Architectural Models. La comunidad ingeniera lo utiliza para diseños de nuevos artefactos, vehículos y estructuras así como portador de otros usos.

En gráficos 3D por computadora, el modelado 3D es el proceso de desarrollar una representación matemática de cualquier objeto tridimensional (ya sea inanimado o vivo) a través de un software especializado. Al producto se le llama modelo 3D. Se puede visualizar

como una imagen bidimensional mediante un proceso llamado renderizado 3D o utilizar en una simulación por computadora de fenómenos físicos. El modelo también se puede crear físicamente usando dispositivos de impresión 3D.

Los modelos pueden ser creados automática o manualmente. El proceso manual de preparar la información geométrica para los gráficos 3D es similar al de las artes plásticas como la escultura.

El software de modelado 3D es un tipo de software de gráficos 3D utilizado para producir modelos tridimensionales. Los programas individuales de este tipo son llamados «Aplicaciones de modelado» o «modeladores».

Modelado 3D.

Link: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelado_3D

a. Maqueta. Sirve para entender las proporciones, el lenguaje formal. Si las dimensiones de nuestro producto son manejables es preferible trabajar siempre a escala real. En cualquier caso si no es posible es importante realizarla, en todo caso, a escala. Todos los elementos que se generan tienen el objetivo de entender la solución desde un punto de vista inicial. Este primer paso es muy interesante ya que ayuda a entender la relación con el contexto, el usuario, con otros productos...

Se trata de transmitir volúmenes básicos con materiales maleables que se pueden trabajar a mano, principalmente. Hoy en día, y gracias a la socialización de impresoras 3D, es posible realizarlas con esta metodología aunque es preciso medir sus costes.

b. Mock Up. Pensado para entender de forma más precisa las dimensiones y la presencia de nuestro producto. Deberá ser una representación a escala 1:1 con una definición lo más realista y detallada posible, desde sus volúmenes a sus componen-

tes. Es perfecto para entender el producto, más allá de las funcionalidades específicas, tanto mecánicas o técnicas. Los Mock up se generan desde software 3D y en su producción se utilizan medios de control numérico o impresoras 3D. No se descarta su fabricación con medios manuales, con el objetivo de minimizar costes, ya que se puede alcanzar gran credibilidad dependiendo del producto a realizar.

- c. Test rig.** Sirven para el desarrollo de una parte fundamental de la idea y así poder verificar funcionalidades por separado. En muchas ocasiones se desarrollan test rig de partes específicas y de funcionalidades concretas para su comprensión, aceptación y estudio. En los Test rig es preciso utilizar técnicas y materiales lo más similares a las finales para así poder testar aspectos de robustez, durabilidad, componentes.

- d. Prototipo de producto.** Es la versión de trabajo más cercana al producto final. En él se incorporan tanto elementos funcionales, de uso, productivos y estéticos que nos permiten hacer valoraciones tanto estéticas, como funcionales o de costes y así testarlos de una forma lo más realista posible antes de realizar las preseries. En el prototipo se utilizarán técnicas y materiales lo más definitivos posibles. Hay que tener en cuenta que los prototipos son piezas únicas y no pueden ser realizados mediante las técnicas de producción en serie y es por ello que es importante tener en cuenta que existirán discrepancias con el producto en serie final.

- e. Preserie.** Es la versión de trabajo previa al producto final y tiene el objetivo de cerrar los factores productivos, de coste, calidad y robustez de los productos.

A continuación, se muestran las diapositivas a utilizar:

Prueba de Humo

Consiste en presentar un producto/servicio que todavía no existe para comprobar la aceptación del mercado. Se pueden realizar sobre un producto completo, en el precio o sobre nuevas funcionalidades o características, etc.

Caso de prueba de humo: Dropbox

Publicar o lanzar sitio web de un producto inexistente. Cuando entran al sitio, se les ofrece ser los primeros en probar el prototipo en beta si dan información de contacto o responden preguntas.

Aplica para proyectos web y físicos.

Prueba del dolor:



Prueba de Humo: Groupon

Partieron como plataforma de activismo colectivo, llamado El Punto, pero con resultados débiles. Dieron a conocer a través de un blog en wordpress y enviando cupones en pdf. Partieron con el aviso de una oferta de 2x1 en pizza. En el primer anuncio compraron 20 personas.

¿Cuánto valen hoy día? 12 mil millones de dólares.

Prueba de dolor o Páginas de lanzamiento

Su objetivo es valorar la cantidad de molestias que enfrentan con el problema.

Página de lanzamiento/ Landing Page

Aquí se presenta el problema que queremos solucionar y brinda la posibilidad de registrarse para obtener más información. Esta opción es susceptible de ser combinada con Google Adwords.

Mago de Oz:

Partieron sin un lugar físico.
Se aseguraron que había demanda.

Berkeley Pizza

Solo cuando demostraron que la gente estaba dispuesta a pagar invirtieron en un lugar.

Impresión 3D



Prototipos



Conclusiones y cierre

Al finalizar se desarrollan las principales conclusiones de la jornada, se les invita a que mejoren su prototipo y definan qué cosas pueden agregar o quitar para su funcionalidad hacia un posible cliente. Así mismo, se hace la evaluación del taller y se establecen los puntos de mejora para las siguientes jornadas.

Plan de acción

Al final las personas facilitadoras invitan al pleno a que cada emprendimiento programe un ejercicio de prototipado con la siguiente matriz:

Ejercicio: Prototipado

Identificar elementos de aplicación	¿Cuándo se hará?	¿Qué se hará con los resultados de la matriz?	Resultado esperado en el emprendimiento

Así mismo se hace la evaluación del taller y ver los puntos de mejora para las siguientes jornadas.

Lecturas recomendadas

- 3 diferencias entre prototipo y mínimo producto viable: <https://klap.es/3-diferencias-prototipo-minimo-producto-viable/>
- Modelo de Proceso de la Ingeniería de la usabilidad y de la accesibilidad: <http://mpiua.invid.udl.cat/fases-mpiua/prototipado/categorias-de-tecnicas-de-prototipado/%20Design%20Better%20And%20Faster%20With%20Rapid%20Prototyping,%20By%20Lyndon%20Cerejo>
- Cómo hacer un prototipo de una idea: http://www.ehowenespanol.com/prototipo-idea-como_11856/
- Ranking: <https://en.wikipedia.org/wiki/Ranking>
- Definimos Pruebas de Humo como...: <https://synergix.wordpress.com/2008/03/12/definimos-pruebas-de-humo-como/>
- El Método Lean Startup, por Eric Ries: <https://www.rankia.com/blog/biblioteca-bursatil/2429080-metodo-lean-startup-por-eric-ries>
- Técnica del Mago de Oz: <http://jimenezcano.blogspot.com/2013/06/mago-de-oz.html>
- Prototipos básicos: <https://es.slideshare.net/sirpeto/7-prototipos-bsicos-intro-hci-2881700>
- Ejemplos de video efectivos de prototipos en papel: <https://speckyboy.com/10-effective-video-examples-of-paper-prototyping/>
- Modelado 3D: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelado_3D
- Libro: The Skeptic's Guide to Low-Fidelity Prototyping, by Laura Busche (October 6th, 2014).
- Libro: Hart, John (2008). The Art of the Storyboard. A Filmmaker's Introduction. United States of America: Elsevier, Inc. p. 1. ISBN 978- 0-240-80960-1

► BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN VIRTUAL Y DOCUMENTAL

Objetivo

Que las personas participantes puedan desarrollar habilidades para buscar información virtual y documental, siguiendo pasos concretos para llegar a la información.

Tema I

Búsqueda de información en 5 pasos

Objetivo

Identificar diferentes formas de búsqueda de información en 5 pasos.

Desarrollo del tema

Es importante conocer la diferencia entre información y documentos. Siempre necesitamos información, pero a veces buscamos más directamente la información misma donde o como aparezca, y otras veces buscamos documentos específicos en donde suponemos que encontraremos lo que nos interesa.

En esta oportunidad veremos cinco formas distintas de como buscar información/documentos, estas formas pueden ser combinadas entre sí:

1. Aproximarnos a un tema

Mediante fuentes secundarias como tratados, manuales, libros de texto, enciclopedias, portales, buscadores de internet, etc.

2. Obtener datos concretos-específicos

Consiste en conseguir información factual (información basada en hechos reales que se pueden probar), mediante enciclopedias, listas de términos, diccionarios, vocabularios, directorios comerciales, internet, etc. En el mundo de materiales impresos, estos suelen llamarse fuentes de referencia rápida.

3. Identificar correctamente un documento, localizar donde está publicado y disponible

Consiste en buscar los datos de una obra, buscar donde está en una biblioteca, completar datos imprecisos o insuficientes de la cita de un artículo, averiguar en qué entrevista se ha publicado y en qué revista está, etc. No se trata de una búsqueda por temas sino por documentos concretos: identificarlo correctamente, localizar donde está publicado y/o depositado y conseguirlo. Mediante bases de datos, catálogos de bibliotecas, webs y similares.

4. Averiguar qué documentos hay sobre temas publicados o disponibles hasta la fecha

Consiste en hacer una búsqueda temática para conocer con cierta profundidad la información que hay al respecto y luego poder conseguirla y estudiarla si es necesario. Es la forma más profunda y exhausta de buscar información. Se lleva a cabo típicamente antes de iniciar una investigación, como primer paso, para estar al corriente del estado de conocimientos disponibles y no perder el tiempo repitiendo un trabajo. A esta técnica como servicio de documentación, se le conoce

como Búsqueda Retrospectiva de Información (BRI). Los documentos primarios que buscamos con más frecuencia son revistas, informes, monografías, tesis, patentes, etc. Mediante bases de datos de documentos especializadas, de índices y resúmenes, generalmente y de documentos especiales como tesis, patentes, informes, etc.

5. Permanecer informados regularmente de documentos o datos nuevos

Consiste en conseguir mediante un servicio de documentación o mayorista de información, a través de procedimientos más o menos automatizados, datos de las novedades que aparezcan sobre un asunto o con unas características, generalmente en forma de lista de documentos, por ejemplo: Artículos de un tema, contenidos nuevos de revista, etc. También se conoce esta técnica de servicios como Alertas o difusión selectiva de información.

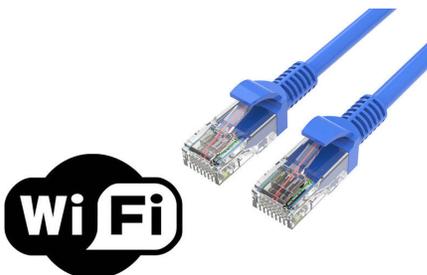
Tema 2 El Internet

Concepto

Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación.

Redes y ordenadores de equipos físicamente unidos mediante cables que conectan puntos de todo el mundo. Los cables de la conexión pueden ser físicos o inalámbrico:

Conexión física e inalámbrica



Con la diferencia de que, hoy en día, las comunicaciones pueden ser inalámbricas (Wifi, 3G, 4G), es decir, no son estrictamente necesarios los cables.

¿Y qué es lo que necesitamos para poder conectarnos a Internet?

Un dispositivo, que como hemos dicho, puede ser muy variado: un ordenador (lo más habitual), un móvil, una tableta, etc... o en la jerga informática, el "cliente".

Además, se precisa de una conexión para acceder a la red de Internet. Esta suele conseguirse mediante un contrato con un proveedor.

El Internet y los navegadores



Esta conexión puede ser una conexión por cable, habitual en casas, y que se proporciona mediante un router ADSL que se conecta a la línea telefónica que permite usar esta red para acceder a Internet o bien una conexión móvil, inalámbrica, como las que traen los móviles inteligentes (en donde todo está integrado: dispositivo, contrato y router/modem).

ADSL (=Línea Asimétrica de Suscripción Digital), asimétrica porque las velocidades en ambas direcciones son diferentes y según qué páginas web hay que tener cuidado.

Además, en ese dispositivo necesitamos de un programa informático, llamado “navegador”. Los más empleados o conocidos suelen ser estos:

- **Explorer** es quizás el más utilizado.
- **Firefox** también es popular.

- **Chrome**, de Google, es el más reciente, del cual además se ha hecho un sistema operativo propio.
- **Safari** es el original de Mac, aunque también funciona en Windows. Todos son gratuitos, aunque tienen ligeras diferencias, veámoslas (pestañas, extensiones, barra...):

Todos tienen una sección de controles, mayor o menor, y una sección principal donde se muestra la página.

Controles



Página

Google

q |

Buscar con Google

Me siento con suerte

El Salvador

Publicidad Negocios Sobre Google Cómo funciona la Búsqueda

Privacidad Condiciones Preferencias

Dentro de la sección de los controles hay una parte importante: el campo donde está la dirección de la página y sitio que estamos viendo.

Buscadores



Dentro de la sección de los controles hay una parte importante: El campo donde está la dirección de la página y sitio que estamos viendo.

Estas direcciones de Internet tienen un formato concreto:

http:// obviado en algunos navegadores.
www (Word Wide Web: red mundial): generalmente siempre será este.

Nombre del sitio en Internet: nombre empresa, servicio, etc., la parte más importante Dominio: extensión, que puede ser:

- De región:
 - » España, Inglaterra, Francia.

- De Organización:
 - » Comercial
 - » Organización
 - » Educación
 - » Gubernamental
 - » O una combinación: -gov.es

Se debe saber la dirección del lugar que se quiere visitar, como si fuese su número de teléfono o la dirección de una calle.

¿Qué pasa cuando no se sabe?:

...Por eso estamos aquí, se debe buscar en Internet, ahí es donde entra en juego los denominados buscadores: como directorios o páginas amarillas de Internet.

Esto significa que para que un sitio aparezca en las búsquedas, debe registrarse o como se suele llamar “darse de alta”.

Añadido a que cada buscador “organiza” los sitios a su manera, los criterios por los cuales aparecen los resultados son distintos.

Todo esto hace que cada buscador y sus resultados de búsqueda sean diferentes.

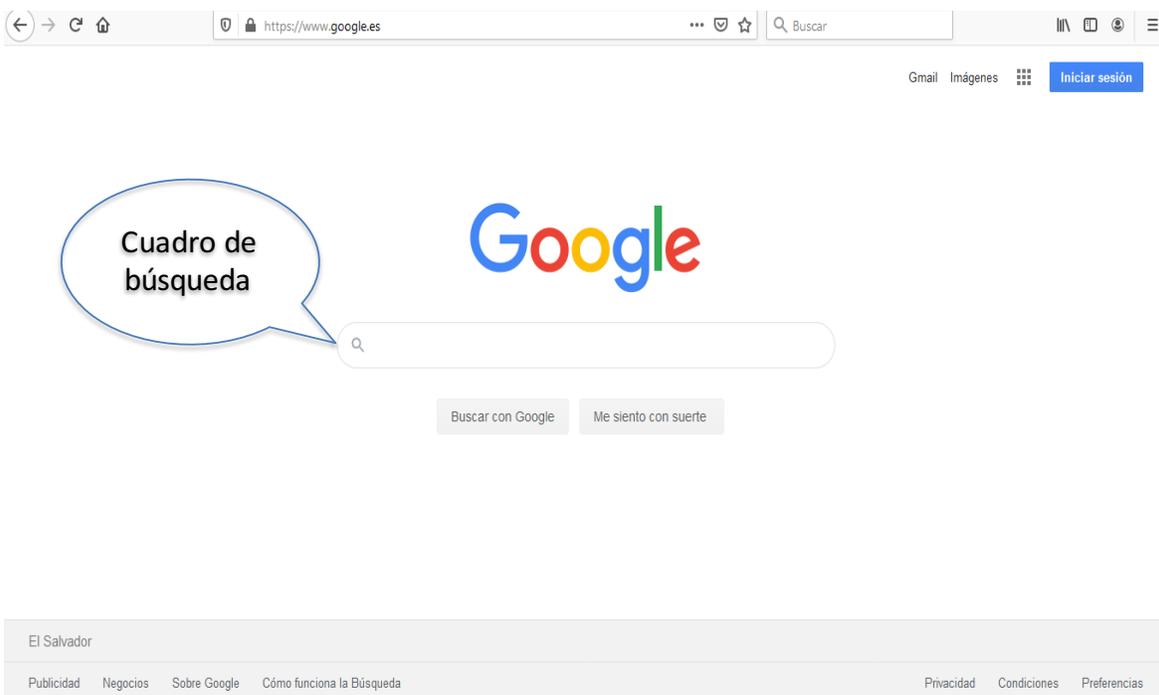
Hay que tenerlo en cuenta a la hora tanto de buscar como de “darse de alta” en cada uno de ellos, que determinará la posición en las búsquedas o lo que se suele llamar SEO: Search Engine Optimization.

Hay muchos y de todo tipo, pero los más conocidos y genéricos son:

- Google
- Yahoo
- Bing (Microsoft)

Estas son las direcciones que al menos se deben recordar y que darán acceso a todo lo demás. Con esto se puede encontrar todo lo demás.

Como por ejemplo el de Google. Son diferentes, pero todos tienen algo en común: el cuadro de búsqueda, donde introducir los términos a buscar.



Tema 3

Búsquedas en Google

Para empezar a trabajar con Google lo primero es acceder a su web. Si no aparece como página de inicio del navegador, solo tenemos que teclear www.google.com y pulsar Intro en la barra de direcciones del navegador de Internet, la que está en la parte superior.

Ejercicio 1

Accede a la página www.google.com y busca los siguientes términos. Después anota el número de direcciones que encuentra Google para cada uno de ellos:

Iker Casillas _____
 Júpiter _____
 Feudalismo _____

Ejercicio 2

Cambia la página de Inicio del navegador para que sea www.google.com:

Internet Explorer: Menú Herramientas

- Opciones de Internet - Página principal

Mozilla Firefox: Menú Herramientas

- Opciones - Página de Inicio

Google Chrome: Botón de la llave inglesa (arriba a la derecha de la barra de direcciones) - Opciones - Página principal.

a. La página de resultados de búsqueda

El objetivo de Google es ofrecer al usuario resultados claros y fáciles de interpretar. Un resultado de búsqueda básico incluye un título que vincula a la página web, una breve descripción o un fragmento real de la página y la URL de la página.

b. Conceptos básicos para buscar webs

Realizar búsquedas es una tarea sencilla: solo tienes que escribir lo que se te ocurra en el cuadro de

búsqueda, pulsar Intro o hacer clic en el botón Buscar, y Google buscará en la Web contenido relevante para tu búsqueda.

Casi siempre encontrarás lo que estés buscando introduciendo únicamente una consulta básica (la palabra o la frase que estés buscando). No obstante, las siguientes sugerencias te permitirán sacar el máximo partido a tus búsquedas. En este artículo utilizaremos corchetes [] para señalar una consulta de búsqueda. De esta forma: [blanco y negro] es una consulta, mientras que [negro] y [blanco] son dos consultas independientes.

c. Alguna información básica

Todas las palabras son importantes. Por lo general, se utilizarán todas las palabras que incluyas en la consulta. La búsqueda no diferencia entre mayúsculas y minúsculas. Si buscas [new york times], obtendrás el mismo resultado que si introduces [New York Times].

Ejercicio 3

Apunta el número de resultados para cada una de las siguientes parejas de búsquedas:

[tierra] y [Tierra]

[la tierra] y [la Tierra] [Verdad] y [verdad]

[la Verdad] y [la verdad]

¿Hay diferencia entre los resultados con mayúsculas y sin mayúsculas en algún caso?

a. Símbolos y signos de puntuación

Por lo general, se ignora la puntuación, incluidos los símbolos @#\$%^&*()=+ []\ y otros caracteres especiales. Hay excepciones a la norma:

→ No se ignoran términos populares, en cuyo nombre se incluye algún signo de puntuación, que tienen un significado específico (por ejemplo, [C++] o [C#] son los nombres de dos lenguajes de programación).

- El signo del dólar (\$) se utiliza para indicar precios (por ejemplo, las consultas [nikon 400] y [nikon \$400] devolverán resultados diferentes).
- En ocasiones, el guion - indica que dos palabras están muy relacionadas entre sí, a menos que haya un espacio delante y detrás de este símbolo, en cuyo caso se considera un signo menos.
- El guion bajo _ no se ignora cuándo conecta dos palabras (por ejemplo, [página web]).

b. Excepciones

Para asegurarte de que las búsquedas de Google devuelvan los resultados más relevantes, ten en cuenta algunas excepciones a la regla “todas las palabras son importantes”.

Las palabras comunes, también denominadas “palabras vacías”, como artículos y preposiciones, se suelen ignorar. Sin embargo, esta excepción también tiene sus propias excepciones. Es probable que la búsqueda [el mundo] haga referencia al periódico, mientras que la consulta [mundo] puede referirse simplemente al planeta Tierra, por lo que Google no ignorará el artículo “el” de la primera consulta.

Los sinónimos pueden sustituir a algunas palabras de la consulta original (Si añades un signo + delante de una palabra, inhabilitarás el uso de sinónimos).

Es posible que una palabra específica no aparezca en una de las páginas de resultados si existen suficientes referencias que demuestran que esa página es relevante. Estas referencias pueden proceder del análisis lingüístico realizado por Google o de otras muchas fuentes. Por ejemplo, la consulta [vista satélite de Mallorca] devolverá imágenes de satélite de páginas que no incluyen la palabra “vista”.

c. Sugerencias para realizar mejores búsquedas

Introduce consultas sencillas. Si estás buscando una empresa determinada, introduce solo su nombre

o todo lo que puedas recordar del nombre. Si estás buscando un concepto, un lugar o un producto determinados, empieza introduciendo su nombre. Si estás buscando una pizzería, escribe “pizza” y el nombre de tu ciudad o tu código postal. Para la mayoría de las consultas, no es necesario utilizar operadores avanzados ni sintaxis poco habitual. Te recomendamos que utilices términos sencillos.

Ejercicio 7

Escribe en tu buscador la palabra pizza, el nombre de tu ciudad y tu código postal.

a. Piensa en cómo estará escrita la página que estás buscando. Los motores de búsqueda no son humanos, sino programas que buscan coincidencias entre las palabras que proporcionas y las páginas de la web. Utiliza las palabras con mayor probabilidad de aparición en la página. Por ejemplo, en lugar de escribir [me duele la cabeza], escribe [dolor de cabeza], ya que es el término que se utilizará en una página médica. La consulta [¿en qué países los murciélagos se consideran un augurio de mala suerte?] resulta muy clara para una persona, pero es posible que el documento que contenga la respuesta no incluya esas palabras. En su lugar, introduce la consulta [los murciélagos dan mala suerte en] o simplemente [murciélagos mala suerte], ya que es probable que ese sea el resultado que aparezca en la página correcta.

b. Describe lo que necesitas con el menor número de términos posible. El objetivo de cada una de las palabras de una consulta es restringir la búsqueda lo máximo posible. Todas las palabras se tienen en cuenta, por lo que cada palabra adicional que se añada limitará los resultados. Si limitas demasiado la búsqueda, perderás una gran cantidad de información útil. La principal ventaja de empezar con pocas palabras clave es que, si no encuentras lo que necesitas, los resultados probablemente te indicarán cuáles son las palabras adicionales necesarias para definir mejor los

resultados en la próxima búsqueda. Por ejemplo, [tiempo Cancún] es una forma sencilla de encontrar información meteorológica y es posible que ofrezca mejores resultados que una consulta más larga, como [previsión meteorológica para Cancún México].

- c. Selecciona palabras descriptivas.** Cuanto más específica sea la palabra, mayor será la probabilidad de que encuentres resultados relevantes. Las palabras que no son muy descriptivas, como “documento”, “sitio web”, “empresa” o “información”, no suelen ser necesarias. Sin embargo, debes tener en cuenta que, aunque la palabra tenga el significado correcto, si no es el término más utilizado, es posible que no encuentres la página que necesitas. Por ejemplo, [tonos famosos] es una consulta más descriptiva y más específica que [sonidos famosos].

Ejercicio 8

Realiza las siguientes consultas de una manera que pueda resultar más correcta y responde a las preguntas en el documento de Word:

¿Qué días dan mala suerte en la cultura china?

¿Cómo se llama el actor de reparto que ganó el óscar en 1987?

- a. Para buscar mejor:** En ocasiones necesitamos mejorar una búsqueda obteniendo más resultados y en otros casos, queremos que sea más precisa. A continuación, se destacan las funciones más avanzadas de la Búsqueda web de Google. Ten en cuenta que incluso los usuarios que realizan búsquedas muy avanzadas como, por ejemplo, los miembros del grupo de búsqueda de Google dedican menos del 5% del tiempo al uso de estas funciones. Normalmente basta con realizar búsquedas sencillas básicas. Como siempre, utilizamos corchetes [] para indicar las consultas, de modo que [ser o no ser] es un ejemplo de una consulta, y [ser] o [no ser] son dos ejemplos de consultas.
- b. Búsqueda de frases (“”):** Al escribir un conjunto de palabras entre comillas, estás indicando a Google que tenga en cuenta esas palabras exactas en ese mismo orden sin realizar ninguna modificación. Google ya tiene en cuenta el orden de las palabras y el hecho de que aparezcan juntas se interpreta como una clara señal que solo se ignorará por motivos justificados, por lo que normalmente no será necesario utilizar comillas. Si insistes en utilizar esta función, es posible que se omitan resultados relevantes de forma accidental. Por ejemplo, si se utilizan comillas para buscar [“Alexander Bell”], se omitirán las páginas que hagan referencia a Alexander G. Bell.
- c. Búsquedas en un sitio web específico (site):** Google te permite especificar que los resultados de búsqueda procedan de un sitio web determinado. Por ejemplo, la consulta [iraq site: elpais.com] sólo devolverá páginas relacionadas con Iraq cuya fuente sea elpais.com. Consultas más sencillas, como [iraq elpais.com] o [iraq El País], suelen ser igual de correctas, aunque también pueden devolver resultados de otros sitios que mencionan El País. También puedes especificar una clase entera de sitios (por ejemplo, [iraq site:.gov] sólo devolverá resultados de un dominio .gov y [iraq site:.iq] sólo devolverá resultados de sitios iraquíes).
- d. Términos que desees excluir (-):** Si incluyes un signo menos delante de una palabra, estarás indicando que no quieres que aparezcan páginas que contengan ese término en los resultados. El signo menos debe incluirse delante de la palabra y debe ir precedido de un espacio. Por ejemplo, en la consulta [software anti-virus], el signo menos se utiliza como un guion y no se interpretará como un símbolo de exclusión, mientras que en la consulta [anti-virus -software] se buscarán las palabras “anti-virus”, pero se excluirán las referencias al término “software”. Puedes excluir todas las palabras que desees incluyendo el signo - delante

de ellas (por ejemplo, [jaguar -coches -natación -sincronizada]). El signo - no sólo se utiliza para excluir palabras. Por ejemplo, puedes incluir un guion delante del operador “site:” (sin espacio) para excluir un sitio específico de los resultados de búsqueda.

- e. **Rellenar espacios en blanco (*):** El símbolo * o asterisco, es una función poco conocida que puede resultar muy útil. Si incluyes un asterisco * en una consulta, estarás indicando a Google que intente considerar ese símbolo como un marcador de posición de términos desconocidos y que, a continuación, busque los mejores resultados. Por ejemplo, la búsqueda [Google *] devolverá resultados de muchos productos de Google (puedes consultar páginas y páginas de productos). La consulta [Obama votó * el proyecto de ley *] devolverá resultados sobre diferentes votos relacionados con distintos proyectos de ley. Ten en cuenta que el operador * sólo funciona con palabras completas, no con términos incompletos.
- f. **Búsqueda exacta (+):** Google utiliza sinónimos de forma automática, por lo que encuentra páginas que incluyen términos relacionados con la consulta (por ejemplo, puede encontrar “antivirus” para la consulta [antivirus] (con guion) o “historia española” para la consulta [historia de España]). Sin embargo, en ocasiones, Google devuelve demasiados resultados y muestra sinónimos que no deseas que aparezcan. Si incluyes un signo + delante de una palabra (ten en cuenta que no debes añadir un espacio detrás del símbolo +), estarás indicando a Google que busque resultados exactos de la palabra que has escrito. Puedes conseguir el mismo resultado si escribes una única palabra con comillas dobles.

- g. **El operador OR:** De forma predeterminada, Google tiene en cuenta todas las palabras de una búsqueda. Si quieres especificar una o varias palabras en los resultados de búsqueda, puedes utilizar el operador OR (ten en cuenta que debes escribir “OR” con mayúsculas). Por ejemplo, la consulta [Real Madrid 2004 OR 2005] devolverá resultados de uno de esos dos años, mientras que la consulta [Real Madrid 2004 2005] (sin el operador OR) mostrará páginas en las que se incluyan ambas fechas. El operador OR se puede sustituir por el símbolo |. (AND, que significa ‘y’, es el operador predeterminado, por lo que no es necesario incluirlo).
- h. **Búsquedas con “define:”:** Esta búsqueda nos permite encontrar la definición de una palabra en diferentes diccionarios. Por ejemplo: [define:aliteración] nos mostrará directamente el significado de esa palabra en vez de la clásica página de resultados.



Fuente: <https://www.astridseoweb.com/8-trucos-para-buscar-en-google/>

Algunos trucos

1. Olvídate de la puntuación

Da igual que pongas minúsculas, mayúsculas o acentos, encontrarás los mismos resultados.

Y tampoco importa si escribes con errores: el corrector ortográfico de Google utiliza automáticamente la forma más común de una palabra determinada, tanto si la escribes correctamente como si no.

2. Afina los ajustes de búsqueda

En la propia página de Google hay un botón de ajustes o settings donde puedes afinar tus búsquedas en general por país e idioma.

Desde ese botón también puedes acceder a una opción de búsqueda avanzada, donde puedes especificar tu búsqueda concreta mucho más aún, definiendo cosas como el periodo de tiempo en que el contenido fue actualizado o publicado o el formato de archivo de la información que buscas.

3. Para buscar frases exactas

Image caption: afinando las palabras clave puedes encontrar en unos segundos el tiempo en tu ciudad, la cotización de cambio de moneda, los días feriados en tu destino vacacional o la conversión de millas a kilómetros.

Escribe la frase entre comillas, tipo “cualquier frase”, para buscar las palabras exactas en el mismo orden.

Ten en cuenta que algunos resultados relevantes pueden no mostrarse al utilizar las comillas en las búsquedas. Por ejemplo, si se utilizan comillas para buscar “Alexander Bell”, se omitirán las páginas que hagan referencia a Alexander G. Bell.

4. Para buscar en un sitio web específico.

Incluye site: delante de la consulta de búsqueda si estás seguro de que la información que te interesa está incluida en un determinado tipo de sitio (.org o .edu) o en un sitio específico.

Por ejemplo, site:edu o site:bbcmundo.com

5. Para buscar por formato

Para buscar tipos de archivos específicos como, por ejemplo, PDF, PPT o XLS, añade en la búsqueda filetype: seguido de la abreviatura de tres letras del tipo de archivo.

Image caption Google: creado por los estadounidenses Larry Page y Sergey Brin hace casi 20 años, indexa más de un billón de páginas web.

6. Para buscar páginas relacionadas

Utiliza el operador “related”: para buscar páginas que tengan un contenido similar al de otra.

Para ello, escribe related: seguido de la dirección del sitio web. Por ejemplo, si encuentras un sitio web que te guste, puedes utilizar related:bbcmundo.com para acceder a sitios web similares.

7. Para realizar cualquier cálculo

Si introduces una ecuación matemática en el cuadro de búsqueda, Google hará las cuentas correspondientes por ti. Así te ahorras abrir la aplicación de la calculadora.

8. Para obtener resultados de un intervalo determinado

Image caption: Utiliza las herramientas de búsqueda avanzada para encontrar no sólo la información sino también las imágenes que buscas.

Para especificar el intervalo numérico que te interese, escribe dos puntos (..) y, a continuación, un espacio y los números del intervalo.

Por ejemplo, si quieres buscar coches que tengan más de 300 caballos de potencia, puedes escribir coches “300.. caballos de potencia”.

O si quieres comprar algo y tienes un presupuesto específico puedes buscar artículos con un precio comprendido en un intervalo determinado, añadiendo los dos puntos “..” entre ambas cantidades.

9. Para buscar imágenes

Cuando busques imágenes si haces clic en herramientas de búsqueda puedes filtrar los resultados por tamaño, color, tipo, fecha de publicación y hasta derechos de uso.

Emprendimiento		
Iniciativa		
Omisión		
Matriarcado		

Actividad

Buscando información sobre mi emprendimiento.

Indicaciones

Agrupados por emprendimiento, realicen búsqueda de información relacionada con su emprendimiento, puede ser artículos relacionados a su iniciativa, fotografías, enlaces, revistas, documentales, etc. Una vez cuenten con la información deben pegarla en un documento de Word, incluyendo la dirección electrónica de donde encontraron dicha información. Para realizar esta

Eso te permite, por ejemplo, ver solo los resultados de fotos que incluyen caras, o de fotos que tienen una gran resolución o incluso de imágenes que están disponibles para su uso comercial.

Ejercicio 9

Realiza las búsquedas [hotel jumilla yecla] y [hotel jumilla OR yecla]. ¿Cuál de las dos obtiene más resultados? ¿Por qué?

Ejercicio 10

En la tabla de 4 filas y 3 columnas en el documento de Word. En las celdas de la primera columna están escritas las siguientes palabras: Emprendimiento, iniciativa, omisión y matriarcado. Después utiliza las búsquedas con [define:] para encontrar sus definiciones y ponlas en las celdas de la segunda columna. Después busca el significado de dichas palabras en www.rae.com y copia-pegas en las celdas de la tercera columna.

actividad tendrán un tiempo de 30 minutos y deberán tomar en cuenta lo visto en la sesión.

Plan de acción

	Principales aspectos a mejorar	Herramientas que utilizará	¿Cuándo lo hará?
Plan de acción			

ANEXO 23: Carta didáctica de búsqueda de información virtual y documental

Etapa de emprendimiento: Validación de idea	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: Búsqueda de información virtual y documental	Horario:
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
20	<ul style="list-style-type: none"> → Saludo y bienvenida. → Dinámica de presentación: La telaraña. 	Compartir con otras personas el nombre de su emprendimiento, presentándose con cordialidad y crear alianzas de amistad y redes de apoyo.	<p>Quien facilita les da la bienvenida, presenta el objetivo de la jornada y les invita a participar activamente del taller.</p> <p>Seguidamente les indica que se presenten y para ello deben ponerse en pie y formar un círculo.</p> <p>Una vez formado el círculo, quien facilita entrega una madeja de lana a una persona participante y le pide que comente su nombre y cuál es su idea de emprendimiento, luego lo pasa a otra persona y así sucesivamente hasta que todos se hayan presentado.</p> <p>Cuando todos se presenten, la lana debe regresar hasta el facilitador.</p>	Escucha las indicaciones. Se ponen en pie, se presentan con los demás emprendimientos, comentando de manera amable su nombre y el nombre de su idea emprendedora.	<p>Una lámina o cartel con el objetivo de aprendizaje.</p> <p>1 o 2 madejas de lana, dependiendo de la cantidad de personas.</p>	Participación activa.

5	Nivelación de expectativas.	Nivelar las expectativas de las personas emprendedoras con los objetivos propuestos para la jornada.	Quien facilita hace la pregunta generadora: ¿Qué esperan de este curso? Permite algunas intervenciones.	Las personas participan respondiendo a la interrogante.		Participación activa.
15	Identificando los conocimientos previos.	Identificar los conocimientos previos de los participantes para el desarrollo de la jornada.	La persona lleva una caja forrada con papel de regalo, en el interior se encuentran unas tiras de papel, cada una de ellas contiene una interrogante, como por ejemplo: ¿Qué conozco del Internet? ¿Cómo busco información cuando la necesito? y otras que la persona que facilite considere importantes. Quien facilita hace una rifa para entregar las preguntas a cada emprendimiento, luego les da el tiempo para que la analicen y puedan dar su reflexión.	Las personas participantes se agrupan por iniciativa, toman una tira de papel de la caja, leen y analizan la interrogante, luego comparten su respuesta.	Caja con las tiras de interrogantes.	Participación activa.

Desarrollo

Tiempo en minutos	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona Facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
30	Tema 1: Búsqueda de información en 5 pasos.	Identificar diferentes formas de búsqueda de información virtual y documental.	La persona facilitadora solicita para que puedan apoyarle con la lectura del material que se les ha entregado y al mismo tiempo les indica que a medida que vayan avanzando en las temáticas, realicen los ejercicios propuestos en su manual.	Participan de la ponencia de quien facilita y desarrollan los ejercicios propuestos.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a Internet.	Desarrollo de ejercicios.
30	Tema 2: El Internet.	Conocer el concepto de Internet y su utilidad en la búsqueda de información virtual y documental.	La persona facilitadora solicita para que puedan apoyarle con la lectura del material que se les ha entregado y al mismo tiempo les indica que a medida que vayan avanzando en las temáticas, realicen los ejercicios propuestos en su manual.	Participan de la ponencia de quien facilita y desarrollan los ejercicios propuestos.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a Internet.	Desarrollo de ejercicios.

60	Tema 3: Búsquedas en Google.	Realizar búsquedas de información por medio de Google a través de diferentes ejercicios prácticos.	Quien facilita irá explicando el uso del buscador Google, al mismo tiempo que junto a los participantes van realizando los ejercicios propuestos para la jornada. En este tema pueden trabajar de manera individual o por emprendimiento (dependerá de la disponibilidad de equipo y conexión a internet).	Participan de la ponencia de quien facilita y desarrollan los ejercicios propuestos.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a internet.	Desarrollo de ejercicios.
60	Actividad: Buscando información sobre mi emprendimiento.	Realizar prácticas en internet de búsqueda de información relacionada a cada emprendimiento.	Quien facilita solicita que se agrupen por emprendimiento, luego les indica que hagan búsqueda de información relacionada con su emprendimiento, puede ser artículos relacionados a su iniciativa, fotografías, enlaces, revistas, documentales, etc. Una vez cuenten con la información deben pegarla en un documento de Word, incluyendo la dirección electrónica de donde encontraron dicha información. Para realizar esta actividad tendrán un tiempo de 30 minutos y deberán tomar en cuenta lo visto en la sesión.	Quienes participan realizan la actividad de aprendizaje propuesta para la jornada y luego comparten su experiencia ante el pleno.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a internet.	Desarrollo de ejercicios.

			Finalizada la actividad, quien facilita solicitará que algunos emprendimientos comenten su experiencia con la actividad que realizaron y que comenten qué información valiosa encontraron durante su búsqueda. 10 minutos para esta actividad.			
20	Cierre.	Reflexionar acerca de lo aprendido durante la jornada y sobre la importancia de saber hacer búsqueda de información y documentación.	Para realizar el cierre de la jornada, la persona facilitadora solicitará la opinión de quienes participan, preguntando: ¿Qué aprendimos durante la jornada?	Comentan sobre lo aprendido durante la jornada.		Participación activa.

TALLER DE PROPUESTA DE VALOR

Objetivo del taller

Las personas emprendedoras han desarrollado pruebas y han programado actividades para desarrollar una propuesta de valor sostenible para el emprendimiento que están por iniciar.

Ejercicio de introducción al taller (15 minutos)

Objetivo

Vincular los aprendizajes de la última jornada en relación a esta nueva actividad.

Actividades

Se pregunta individualmente y se pide respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendizajes de la última sesión que recibió recuerda más?
- ¿Qué aprendizajes de la última sesión ha puesto en práctica?
- ¿Por qué no ha puesto en práctica esos u otros aprendizajes?

Al concluir la etapa individual se solicita que en grupos de 6 emprendimientos compartan de manera grupal las respuestas y que tomen nota de las más comunes e importantes para compartirlas.

De acuerdo a la cantidad de grupos se pide que compartan sus respuestas a la mayoría y si van a participar todos los grupos se solicita que se den respuestas diferentes.

Se da el cierre de esta actividad reforzando los elementos más importantes y pero sobre todo la vinculación con la actividad por iniciar en este taller. A continuación, se inicia con el tema de la jornada de taller de propuesta de valor.

Ejercicio I ¿Qué sucede primero el problema o la solución? (45 minutos)

Objetivo

Las personas reflexionarán sobre la necesidad de establecer la presencia de un problema (no una necesidad) para poder definir una solución monetizable.

Actividades del ejercicio I

Quien facilita inicia el ejercicio preguntando y mostrando en cartel o diapositiva la pregunta siguiente ¿Qué es lo que primero aparece en la dinámica de la vida el problema o su solución?

Se brindan 2 minutos de reflexión individual y posteriormente 5 minutos de reflexión grupal en subgrupos de 6 emprendimientos como máximo, se da la palabra a un representante de cada grupo para que en dos minutos explique su respuesta y explique el porqué de la misma.

Se explica al final de la exposición que desde un punto de vista deductivo y sobre todo el primer paso del método científico es la formulación del problema.

Posteriormente a esta etapa se formula una nueva pregunta al pleno y se dirige directamente a los subgrupos. Ésta es ¿Qué sucede si el problema no está bien planteado? Y se añade a la misma ¿Qué sucede con la solución en este caso? Se menciona a los grupos que tienen 5 minutos para reflexionar en su respuesta.

Se brindan 2 minutos de reflexión individual y posteriormente 5 minutos de reflexión grupal en subgrupos de 6 emprendimientos como máximo. Se da la palabra a un representante de cada grupo para que mencionen expliquen en dos minutos su respuesta.

Con la respuesta presentada de forma global se explica que un elemento importante relacionado con la resolución de los problemas cuando son descubiertos es que su solución no es inmediata y que muchas veces se plantean supuestos de solución hasta encontrar el que es más acertado.

Luego se desarrolla la pregunta: ¿Los emprendimientos a crear son problemas o soluciones para su clientela? La respuesta general después de la solución será: SOLUCIONES.

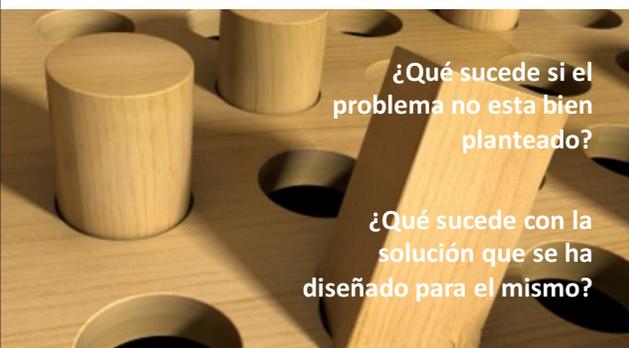
Diapositivas a utilizar:

Taller propuesta de valor

Reflexión: ¿Problema o solución?

Primer pregunta

¿En qué se piensa primero?
¿En un problema o en su solución?

¿Qué sucede si el problema no está bien planteado?

¿Qué sucede con la solución que se ha diseñado para el mismo?



¿Los emprendimientos a crear son problemas o soluciones para sus clientes?

¿Hay negocio?

Si la clientela no tiene un problema, no necesita una solución y por ende no hay un negocio.



La definición del problema científico es el primero y más importante de los pasos de todo el proceso de investigación



En este momento se menciona a las personas participantes que se trabajará desde la perspectiva de la clientela y que sus emprendimientos son SOLUCIONES.

La pregunta con que se cierra el ejercicio es ¿existe un problema? Se pide que se analice que como emprendimiento se brinda una solución, pero si no existe un problema para la clientela, entonces no existe un

NEGOCIO que requiera la solución que desarrolla su emprendimiento.

Plan de acción

Se presenta el plan de acción y se invita a las personas a contestarlos por emprendimiento.

¿Qué haré con lo que he aprendido?

¿Qué preguntas debo hacerme?	¿Cuándo las responderé?	¿Cómo las responderé?

Se finaliza mencionando que en los siguientes ejercicios descubriremos que necesitamos para definir el problema y si nuestra solución está orientada a ello.

Ejercicio 2

¿Quiénes son su clientela? (30 minutos)

Objetivo

Las personas participantes reconocerán que no hay claridad específica sobre la clientela que brindará sostenibilidad a sus futuros negocios y que se requiere una actividad de investigación más segmentada.

Actividades del ejercicio 2

Se solicita a cada emprendimiento a contestar esta sencilla pregunta “quien es su clientela” y se da un lapso de 10 minutos para que cada emprendimiento la conteste. Al concluir el tiempo, quienes facilitan preguntan “¿qué tanto conocen de su clientela?, y entregan esta información a las personas.

Para describir la clientela debe hacer un párrafo que explique los siguientes elementos de su clientela: edad, sexo, ubicación de vivienda, rango salarial, puesto en la empresa, ocupación principal, hogar, hijos o hijas, principales ocupaciones y distracciones, qué hacen en su tiempo libre, etc.

Para esta tarea se otorgan nuevamente 10 minutos de tiempo al finalizar. Se pregunta ¿quiénes concretaron los datos requeridos?, obviamente serán muy pocos. Las razones lógicas de no hacerlas deben de consultarse a las personas con la siguiente pregunta: ¿Por qué no puede complementar la información requerida?, a continuación, se presentan algunas de las respuestas que pueden desarrollarse:

- No saben quiénes serán su clientela.
- Su clientela puede ser todos y todas.

- Están seguros que su producto se venderá no importa con quién.
- Y finalmente se pregunta: ¿No creen ustedes que han pensado más en su producto que en su clientela?

Quien facilita explica brevemente de acuerdo a las respuestas que pensar en el producto más que en el cliente y de no saber describirlo ni ubicarlo es un pecado capital muy grave pero que es muy común. A continuación, se presentan las tres cualidades que definen a una persona cliente: interés, decisión de compra y capacidad de compra.

Taller de Propuesta de Valor

Reflexión ¿Quién es es la clientela?

Persona Cliente

La persona cliente debe poseer los siguientes atributos:

Interés



Capacidad de compra



Decisión de compra



Si es una empresa

Se debe de tener muy claro que unidades, oficinas o personas se han repartido esta actividad.

A partir de este momento se explica a las personas emprendedoras que de acuerdo al servicio de desarrollo de emprendedores ellos deberán de salir a la calle a buscar información y clientela, ya

que no se puede continuar emprendiendo si no se sabe quién es el cliente y para ello en el siguiente punto se verá la brecha entre oferta y demanda, es decir la distancia entre la solución y el problema.

Plan de acción

Se presenta el plan de acción y se invita a las personas a contestarlos por emprendimiento.

Plan de acción	¿Estoy dispuesto a buscar a mis clientes?	¿Mi emprendimiento resuelve una necesidad o un problema?	¿Cómo los futuros clientes resuelven actualmente dicho problema?

Se cierra el ejercicio haciendo una reflexión sobre el conocimiento de la clientela de ellos y el de la competencia que seguramente existe, y que aquellos que conozcan mejor los dolores y problemas principales de la clientela podrán vender más.

Ejercicio 3

Vicios de la investigación de mercado tradicional (60 minutos)

Objetivo

Las personas participantes verifican por qué razón no se utilizan herramientas de estudio de mercado tradicional en el desarrollo inicial del emprendimiento.

Actividades del ejercicio 3

Quien facilita divide al pleno en subgrupos y realiza las siguientes preguntas:

- ¿Cómo obtendrían información de la clientela de acuerdo a lo que conocen?
- ¿Conoce los estudios de mercado?, ¿por qué no se puede confiar en ellos cuando se emprende?
- ¿Conoce los grupos focales?, ¿por qué no se puede confiar en ellos cuando se inicia un negocio?
- Se brinda un lapso de 15 minutos para que contesten estas preguntas y que luego las expongan, pueden auxiliarse de un cartel.

Después de la exposición quien facilita consulta a los grupos si fue fácil o difícil la elaboración del ejercicio y explica que en los emprendimientos la obtención de información es más precisa que en las empresas que ya existen. Con ayuda de las diapositivas explica por qué no se debe de utilizar un estudio de mercado en esta etapa.

Taller de Propuesta de Valor

¿Por qué no se hace un estudio de mercado en emprendimientos?

Sin un doliente, no hay un cliente...



La principal causa de fallo en un emprendimiento es que no **exista un problema real** por cuya solución suficientes clientes estén dispuestos a pagar...

El dolor del cliente son las hipótesis del negocio



Cada **problema o necesidad** es una hipótesis del negocio. La propuesta de valor, para ser consistente, debe dar una **respuesta** a estos problemas. La única forma de saber si nuestros supuestos se cumplen, **es salir a la calle y conocer al cliente.**

¿Cómo puede explotar el problema el cliente?



Investigación de Mercado Tradicional

Innumerables productos y servicios que cada año son lanzados al mercado fallan, a pesar de la alta inversión en estudios de mercado, por no considerar la perspectiva del cliente.

La evidencia indica que los emprendedores que comprenden las necesidades del cliente tienen mayores probabilidades de éxito que aquellos que parten de un desarrollo o producto.

Vicios de la investigación de mercados tradicional

La gente no va a pedir algo que no sabe que es técnicamente posible.

1

...Sin embargo, puede existir un problema sin solución.

Vicios de la Investigación de mercados tradicional

2

La gente tiene poca capacidad de explicar su propio comportamiento.

Vicios de la Investigación de mercados tradicional

3

La gente tiende a dar respuestas que creen que son las esperadas o deseadas.

Vicios de la Investigación de mercados tradicional

4

La gente no retiene fácilmente las emociones sobre características intangibles de los productos o servicios cuando no están usándolos.

Vicios de la Investigación de mercados tradicional

5

La imaginación y deseos de la gente están teñidos por su experiencia; aceptan como normales las imperfecciones de su entorno.

Vicios de la Investigación de mercados tradicional

6

Las preguntas suelen estar sesgadas y reflejan los supuestos no reconocidos del encuestador.

Algunas claves...

No hacer grupos focales o encuestas:

Las encuestas asumen que ya conoces las preguntas a hacer: una entrevista permite explorar temas más allá de tu comprensión inicial.

Peor aún, las encuestas asumen que ya se conocen las verdaderas respuestas.



No se puede ver al cliente durante una encuesta (el lenguaje no verbal es importante).

Los grupos focales conllevan respuestas equivocadas: se da mucho "pensamiento grupal".

SONY

"Observen cuidadosamente como la gente vive, adquieran un sentido intuitivo sobre lo que puedan querer y quédense con eso. No hagan investigación de mercado"

Akio Morita

Plan de acción

Se cierra el ejercicio diciendo que para investigar se requiere buscar clientela no de forma abierta sino de forma puntual y segmentada. Para ello la observación etnográfica puede ser de gran ayuda, pero para comenzar a hacer esa investigación se necesita elaborar el plan de acción siguiente:

Observación etnográfica



Plan de acción

¿Qué haré para conocer mejor a los clientes?	¿Cómo los observaré?	¿Qué necesito conocer de estas personas?	¿Cuándo lo haré?

Ejercicio 4

Mapa de empatía

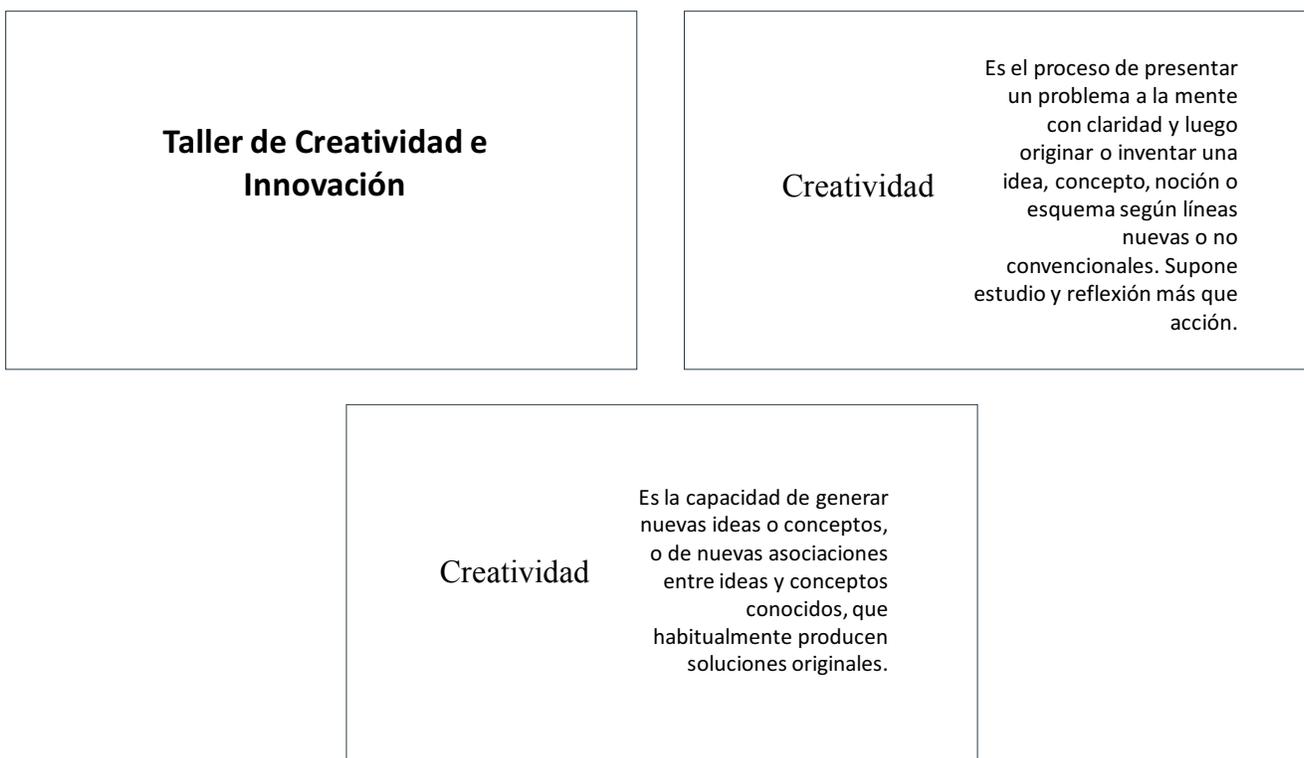
(60 minutos)

Objetivo

Quienes facilitan introducen el tema de la importancia de la empatía en la determinación del problema del cliente, por lo que se explica el concepto de empatía y su importancia en la comunicación.

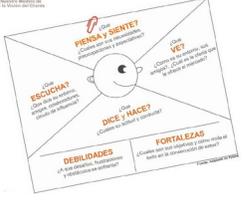
Actividades del ejercicio 4

Se pide a quienes participan que pueden iniciar elaborando una matriz de 4 puntos que busca introducir en la temática del Mapa de empatía. Esta se explica en las diapositivas de la presentación:

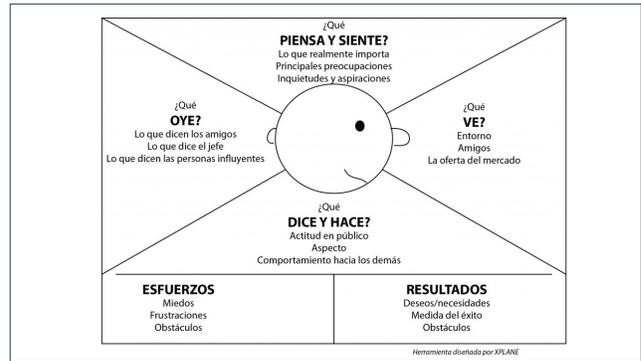


Posterior a esta explicación conceptual se presenta al pleno el Mapa de empatía en un cartel o en una diapositiva y se explica cada una de sus partes. Se pide que cada emprendimiento elabore el Mapa de empatía propio. Se les pide que lo llenen de acuerdo a un cliente lo más real posible.

Quien facilita utiliza las diapositivas de la presentación de Mapa de empatía y las muestra a los participantes.



El Mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que nos ayuda a **entender mejor a nuestro cliente** a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.



Nos ayuda a descubrir

- ¿Quiénes son de verdad?
- ¿En qué utilizan el tiempo?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿Qué propuesta de valor esperan?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?
- ¿Qué relación están dispuestos a establecer?
- ¿Qué es lo que los influencia?
- ¿Qué dicen que guía su comportamiento?
- ¿Qué es lo que realmente guía su comportamiento?
- ¿A través de qué canales quieren operar?

QUÉ OYE

O incluso mejor, qué escucha

QUÉ DICE Y HACE. QUÉ DICE, QUÉ QUIERE, A QUIÉN SE LO DICE

¿Influencia a alguien? ¿Qué hace en su entorno de influencia?

QUÉ PIENSA, QUÉ COSAS LE IMPORTAN DE VERDAD

(No confundir con lo que dice). Cuáles son sus motivaciones reales (frente a las que aparenta).

QUÉ VE, CUÁL ES SU ENTORNO EN DIVERSOS MEDIOS

Espacio físico, ofertas de todo tipo, personas y empresas clave, medios de comunicación, ...

QUÉ TEME: Cuáles son las cosas que le producen temor, frustración y preocupación.

Si conseguimos comprender esto quizá podamos solucionar o minimizarlo, o bien generar una propuesta de valor que no genere aspectos negativos.

QUÉ QUIERE Y QUÉ LE MOTIVA. Este bloque forma un conjunto clave junto a los bloques "Qué piensa" y "Qué ve"

Ya que permite comprender en profundidad una de las bases de un modelo de negocio. Los problemas y necesidades a satisfacer de un cliente.

Con esta información se solicita a las personas comenzar a elaborar sus mapas de empatía. Pueden hacerlo en carteles por cada 2 o 3 emprendimientos o en hojas de papel bond individuales tamaño carta.

Pueden mostrarse ejemplos de algunos ya hechos si el grupo tiene dudas, pero debe manejarse con cuidado porque si no los elaborados suelen quedar iguales a los ejemplos.

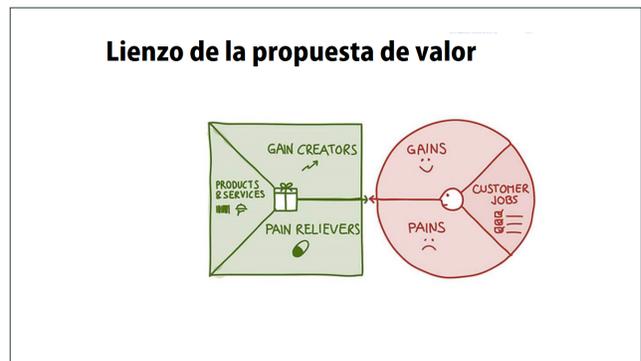
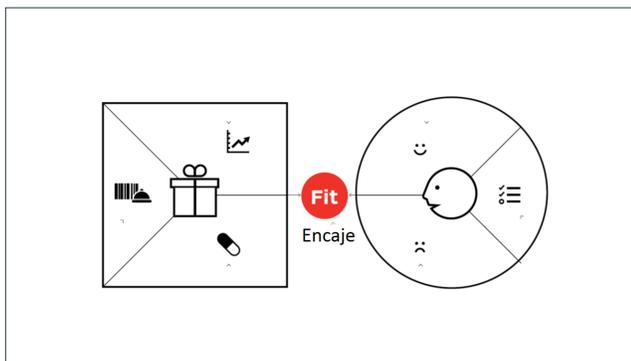
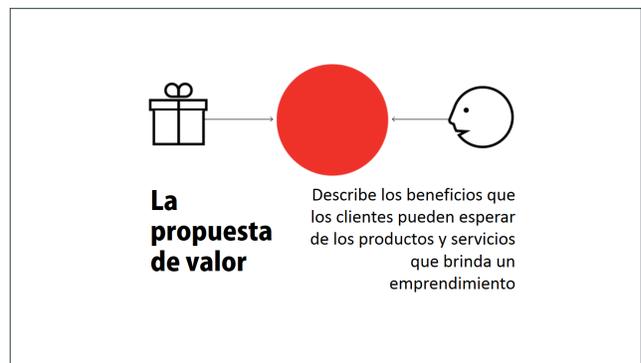
Ejercicio 5

La propuesta de valor (180 minutos)

Las personas facilitadoras apoyan la construcción de la propuesta de valor colaborando en la construcción del lienzo de propuesta de valor (que contiene dos partes: el perfil del cliente y el Mapa de valor).

Actividad del ejercicio 5 (90 minutos)

Quien facilita desarrolla el ejercicio en 2 etapas, elaborando primero el perfil del cliente y luego el Mapa de valor. Si el facilitador lo desea puede mostrar las diapositivas o el lienzo completo en un cartel.



A continuación, menciona que se harán dos ejercicios para hacer cada parte del lienzo.

Ejercicio 5.1 Elaboración del perfil del cliente (90 minutos)

Objetivo

Quienes participan reconocen la importancia de identificar los trabajos, ganancias y dolores de la clientela así como de ordenar las hipótesis para validarlas posteriormente.

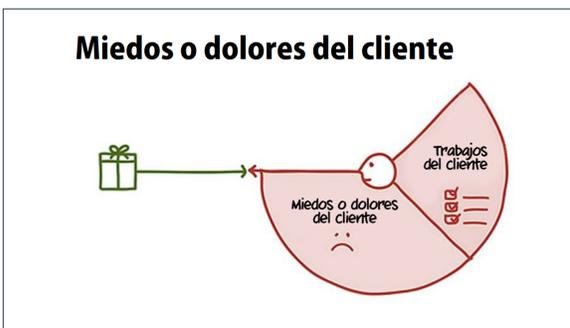
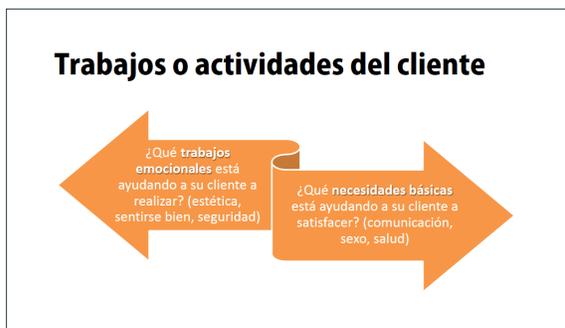
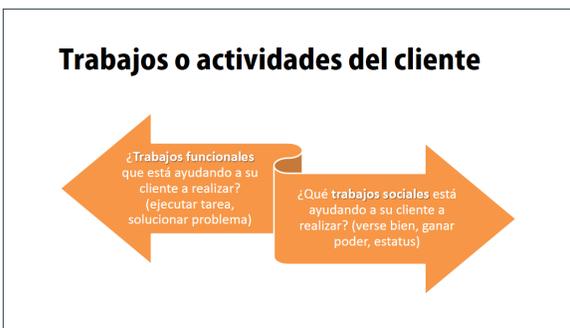
Actividades del ejercicio 5.1

Quien facilita pide a las personas participantes que reflexionen y enuncien con toda sinceridad sobre el siguiente párrafo: ¿cuál es el problema que las personas

tienen y qué van a resolver comprando lo que su negocio hará?, para ello da un tiempo de 5 minutos para que contesten esa pregunta.

Después de escuchar todas las respuestas quien facilita pregunta: ¿está 100% seguro o es una hipótesis?, ¿por qué esta 100% seguro? En ese momento quienes participan contestarán desde la seguridad hipotética y con la energía del optimismo del emprendimiento.

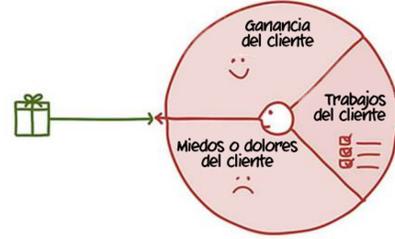
Quien facilita explica ahora que para estar 100% seguro de que se puede encontrar la respuesta correcta a estas preguntas es que se elabora el perfil del cliente y en un cartel o en las diapositivas se muestran cómo completar los trabajos del cliente, los dolores y ganancias que el cliente busca cuando quiere resolver un problema.



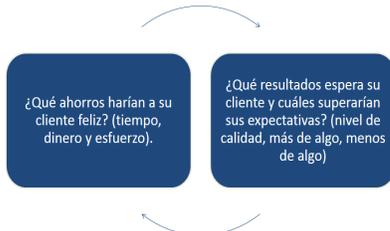
Miedos o dolores del cliente



Ganancia del cliente



Ganancia del cliente



Ganancia del cliente

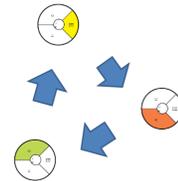


Al terminar la explicación de quien facilita los emprendimientos deben elaborar su perfil del cliente, pueden ocupar post-it o lo realizan directamente de una hoja de papel bond, los resultados presentados deben ser evaluados para luego ir a ser validados.

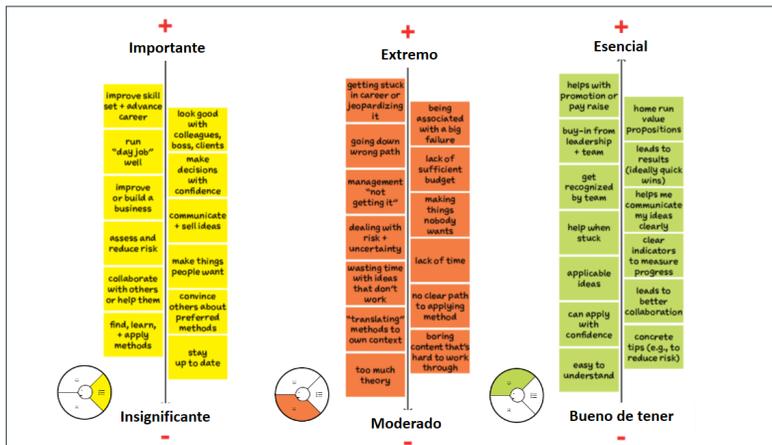
Resultado



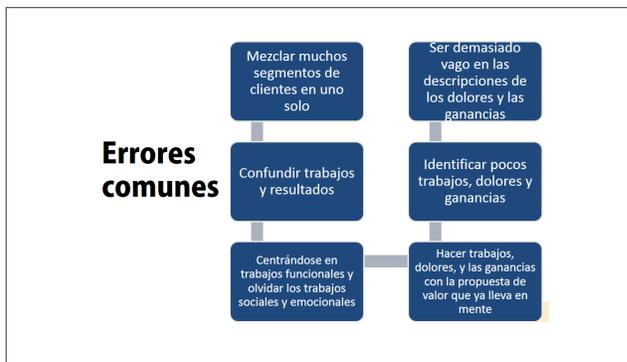
Evaluando trabajos, dolores y ganancias



Se explica cómo los elementos colocados se evalúan de más a menos. Mostrar ejemplo en diapositiva:



Finalmente se concluye con una recapitulación de pasos para elaborar el perfil del cliente y se mencionan los errores más comunes en la elaboración del mismo.



A continuación, se explica que se hará la segunda parte del lienzo que corresponde al Mapa de valor.

Ejercicio 5.2 El Mapa de valor

Objetivo

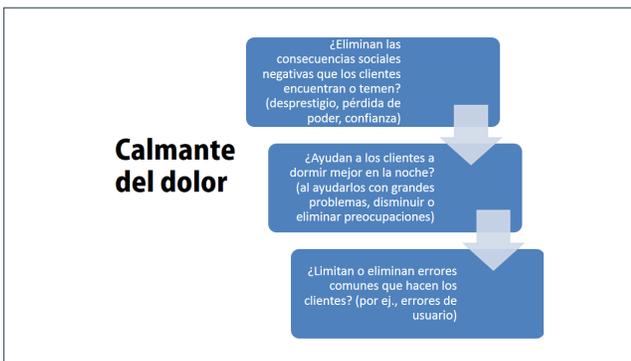
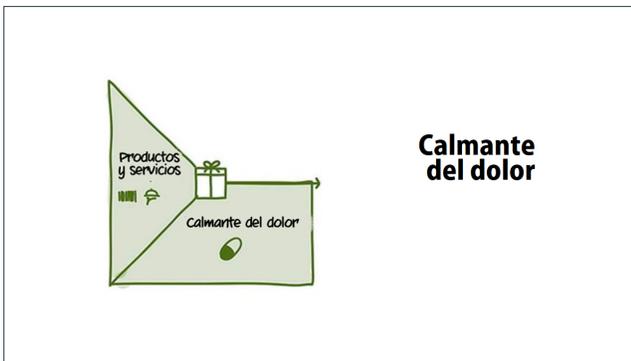
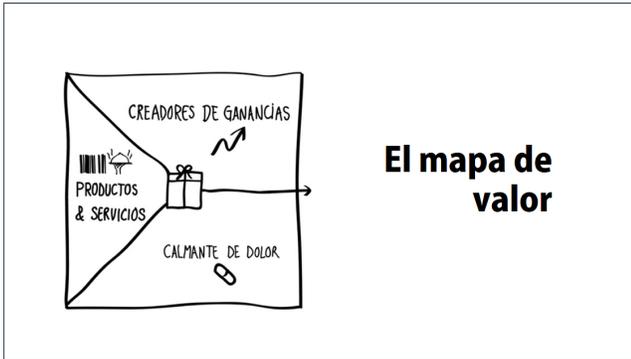
Quienes participan utilizan el perfil del cliente para crear un prototipo de producto capaz de solventar los elementos más importantes desde la óptica del cliente.

Actividades del ejercicio 5.2

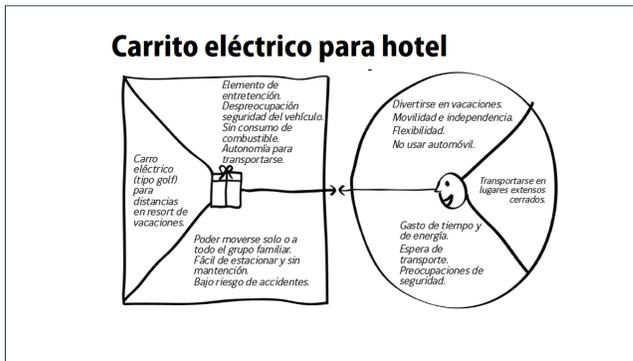
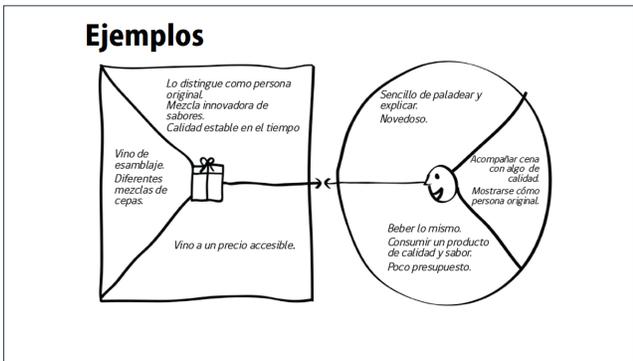
La persona facilitadora desarrolla las siguientes preguntas al pleno:

- ¿Qué sucede si a un paciente en un hospital se le da la medicina equivocada?
- ¿Qué sucederá si en vez de azúcar se coloca sal radiante en el café?
- ¿Qué sucede si un problema no tiene la solución adecuada?

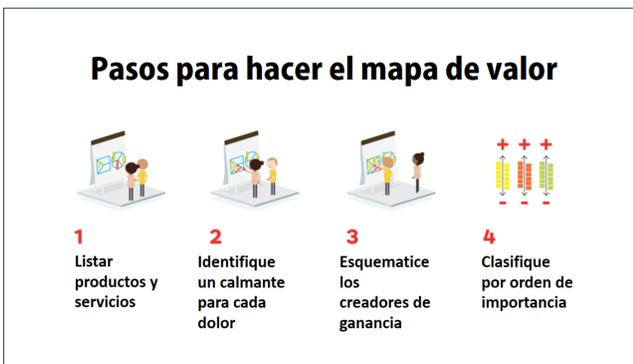
Se brinda un tiempo de 10 minutos para reflexionar en subgrupos por la pregunta y luego se reflexiona sobre las respuestas, que en general son muy similares. Después de esta breve discusión quien facilita anuncia que explicará cómo se llena el Mapa de valor y que las personas deben estar atentas a la explicación.



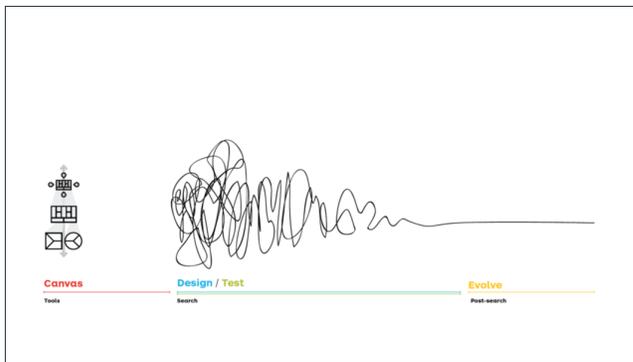
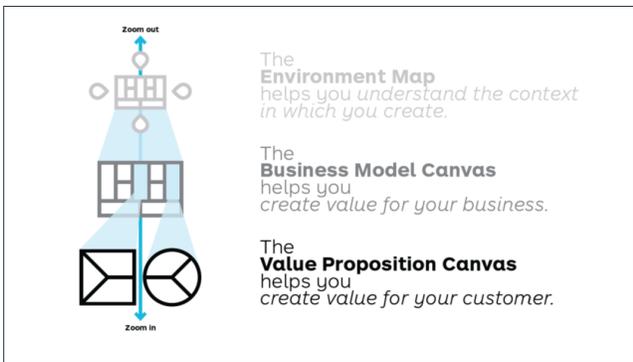
Después de la explicación se brinda un tiempo de 30 minutos para complementar el Mapa de valor y finalmente se colocan ejemplos que brindan una idea.

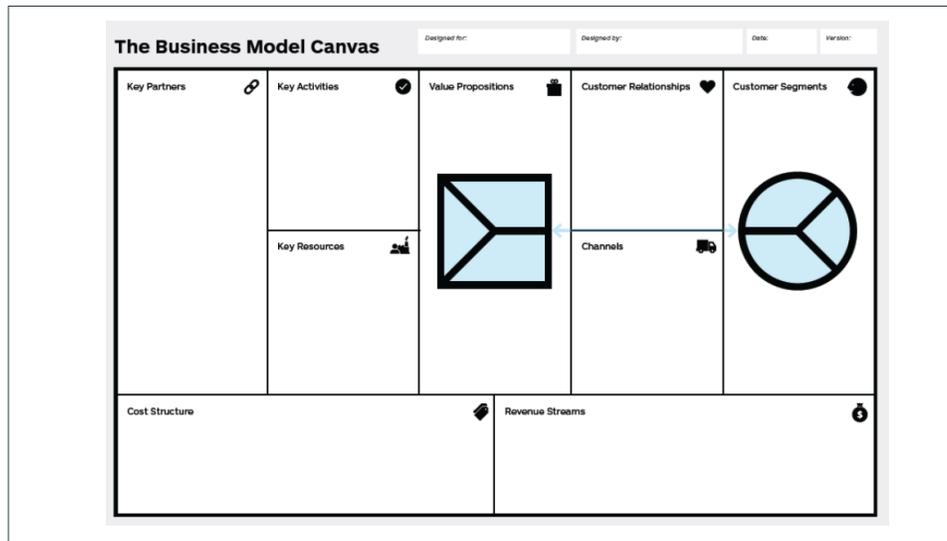


También se muestran los errores más comunes y los pasos completos de este proceso.



También en este momento se explican los pasos subsiguientes y de las diapositivas con el modelo de negocios y con el entorno del negocio.





Se cierra el taller con la petición a elaborar el lienzo completo. Se solicita que primero se depure el perfil del cliente elaborado aquí mismo y que se lleve a personas del segmento de clientes específico que se quiere tocar para que lo validen. Si 8 de 10 personas nos dicen que sí a algo, entonces tenemos una validación. Luego se hace una hipótesis o prototipo del perfil del cliente considerando la reducción de dolores, trabajos y aumento de ganancias.

Plan de acción

Se invita a complementar el plan de acción y se solicita a los miembros del emprendimiento que cuando se desarrolle la visita de seguimiento muestren los resultados respectivos.

Plan de acción	¿Cómo validaré el perfil del cliente?	¿Cuándo elaboraré el Mapa de valor?	¿Cuándo preguntaré al cliente sobre el Mapa de valor que he hecho?

▶ PROPUESTA DE VALOR: TRABAJOS DEL CLIENTE

Objetivo del taller

El propósito es comenzar a completar el primer bloque del llamado “lienzo de proposición de valor”, herramienta creada para explicar la propuesta de valor al cliente.

El primer bloque consiste en los “trabajos del cliente”, que corresponden a las tareas o desafíos que se ayuda a concretar al cliente mediante la entrega de una solución.

Actividad I Trabajos del cliente

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio u hoja impresa con el lienzo completo y de cada uno de sus bloques por separado (un bloque por hoja).
- Lápices, marcadores.
- Post-it.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora, y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 2 minutos.
- Ejercicio en forma individual: 5 minutos.

- Comentar grupalmente: 5 minutos.
- Presentación de un par de casos y cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

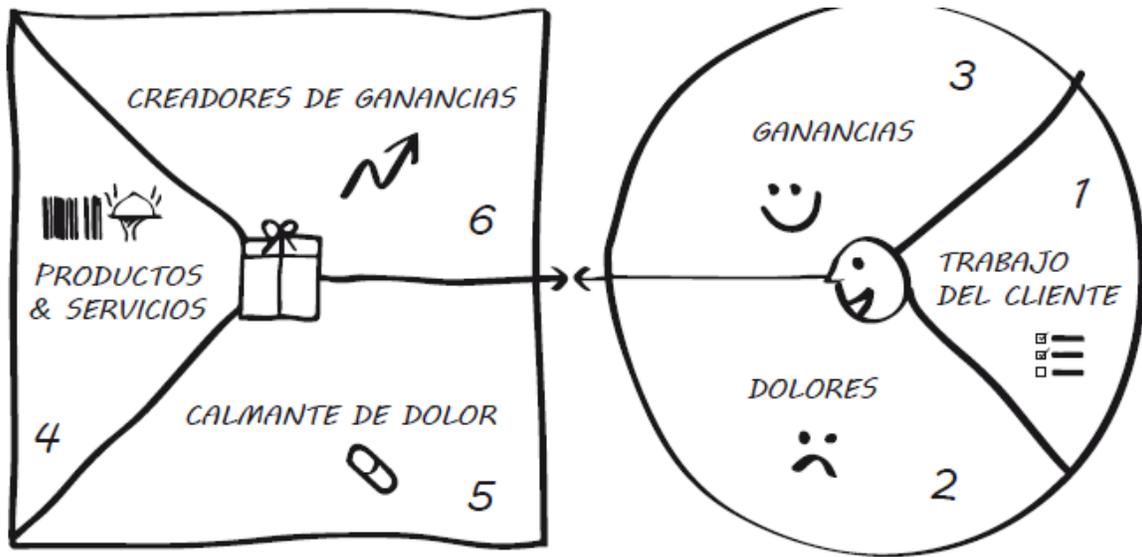
Individualmente, cada participante deberá completar el bloque con frases que describan los trabajos que el cliente busca completar (la siguiente figura presenta algunas preguntas para ayudar a pensar en los trabajos).

Luego, cada participante deberá compartir sus anotaciones con el resto de los integrantes de la mesa. Finalmente, el facilitador o facilitadora deberá escoger un par de casos para compartir con todo el auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Las preguntas son solo una ayuda y no suponen que todos los trabajos que se señalan deban ser atendidos por la oferta de la persona emprendedora (puede que se haga cargo de solo uno muy importante, por ejemplo, o que se trate de un problema funcional, sin connotaciones sociales y emocionales).

Es importante aclarar que el ejercicio se enfoca en el principal segmento de clientela (“adoptadores tempranos”) a los que se dirige la oferta. Si cuentan con varios segmentos de clientela, deberán seleccionar previamente (idealmente, que el ejercicio apunte al mismo segmento, con el cual se hizo la actividad de Mapa de empatía).



Bloque I: Trabajo del cliente



- ¿Trabajos funcionales que está ayudando a su cliente a realizar? (ejecutar tarea, solucionar problema).
- ¿Qué trabajos sociales está ayudando a su cliente a realizar? (verse bien, ganar poder, estatus).
- ¿Qué trabajos emocionales está ayudando a su cliente a realizar? (estética, sentirse bien, seguridad).
- ¿Qué necesidades básicas está ayudando a su cliente a satisfacer? (comunicación, sexo, salud).

Actividad 2

Dolores del cliente

Objetivos

Identificar los principales dolores, carencias o necesidades que enfrenta el cliente (y que pueden ser resueltos con la solución ofrecida).

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio u hoja impresa con el lienzo completo y de cada uno de sus bloques por separado (un bloque por hoja).
- Lápices, marcadores.
- Post-it.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 2 minutos.
- Ejercicio en forma individual: 5 minutos.
- Comentar grupalmente: 5 minutos.
- Presentación de un par de casos y cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Los participantes deberán completar el bloque en forma individual, describiendo los principales dolores o costos que debe enfrentar el cliente.

Para ello, podrán apoyarse con las preguntas que se presentan en la siguiente figura (son solo una ayuda, para encontrar respuestas y ayudar a pensar).

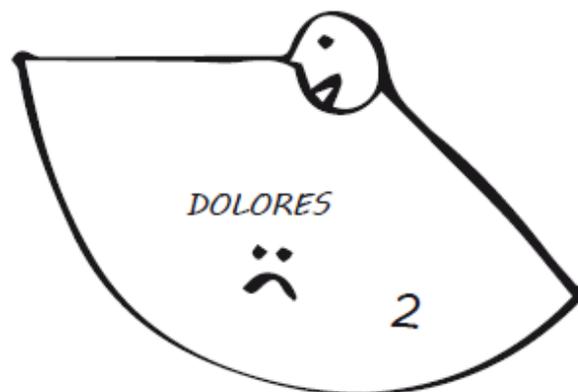
Luego que hayan completado sus ideas, las podrán compartir con los demás integrantes de la mesa. Finalmente, se presentarán un par de casos a todos los y las asistentes.

Comentarios para la persona facilitadora

En este bloque (al igual que en el anterior y el siguiente) se debe evitar toda referencia al producto o solución. Esto puede ser difícil para algunas personas emprendedoras que aún están asimilando la importancia de enfocarse en problemas de la clientela.

Bloque 2: Dolores del cliente

- ¿Qué es lo que su cliente encuentra muy costoso? (tiempo, dinero).
- ¿Qué es lo que hace que su cliente se sienta mal? (frustraciones, complicaciones).
- ¿Cuáles son las principales dificultades y desafíos que su cliente enfrenta? (entender funcionan, lograr hacer las cosas).



- ¿Qué riesgos su cliente teme? (financieros, sociales, tecnológicos).
- ¿Qué errores comete habitualmente su cliente?

Actividad 3

Ganancias del cliente

Objetivos

Identificar los resultados, beneficios o ganancias que el cliente busca obtener.

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio u hoja impresa con el lienzo completo y de cada uno de sus bloques por separado (un bloque por hoja).
- Lápices, marcadores.
- Post-it.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (estructura del ejercicio):

- Introducción: 2 minutos.
- Ejercicio en forma individual: 5 minutos.
- Comentar grupalmente: 5 minutos.
- Presentación de un par de casos y cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

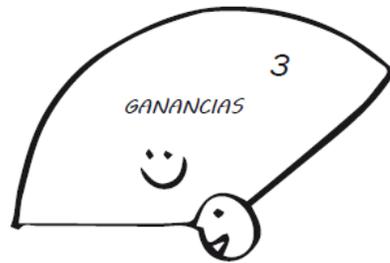
Los participantes deberán completar el bloque en forma individual, apoyándose en las preguntas que se presentan en la siguiente figura (estas preguntas buscan ayudar a pensar, pero no necesariamente todas corresponden a cada uno de los proyectos).

Luego que terminen de anotar, compartirán sus ideas con el resto de los integrantes de su grupo. Finalmente, se escogerá a 2 o 3 personas para que presente a todos los asistentes.

Comentarios para la persona facilitadora:

Al igual que en bloque anterior, se busca evitar hablar de la solución o producto que se ofrece. El enfoque es en el cliente al que el participante se orienta.

Bloque 3: Ganancias del cliente



- ¿Qué ahorros harían a su cliente feliz? (tiempo, dinero y esfuerzo).
- ¿Qué resultados espera su cliente y cuáles superarían sus expectativas? (nivel de calidad, más de algo, menos de algo).
- ¿Qué haría más fácil el trabajo o la vida de su cliente? (curva de aprendizaje más plana, más servicios).
- ¿Con qué sueña la clientela? (grandes logros, grandes alivios).
- ¿Cómo tu cliente mide el éxito o fracaso? (desempeño, costo).

Actividad 4

Productos y servicios

Objetivos

Señalar cuáles son los productos o servicios ofrecidos al cliente.

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio u hoja impresa con el lienzo completo y de cada uno de sus bloques por separado (un bloque por hoja).
- Lápices, marcadores.
- Post-it.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 2 minutos.
- Ejercicio en forma individual: 5 minutos.
- Comentar grupalmente: 5 minutos.
- Presentación de un par de casos y cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, cada participante deberá completar el bloque correspondiente. Luego, una vez finalizado, comentará su respuesta al grupo de trabajo.



Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá un par de casos para que presente los resultados ante todo el auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Esta es la parte más sencilla del canvas, por lo que debería fluir con facilidad.

Bloque 4: Productos y servicios

¿Qué productos y servicios ofrece que ayudan a su cliente a realizar un trabajo funcional, social o emocional, o que lo ayudan a satisfacer una necesidad básica?

Actividad 5 Calmantes del dolor

Objetivos

Identificar los beneficios que ofrece el producto o servicio, que se hacen cargo de los dolores mencionados anteriormente.

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio u hoja impresa con el lienzo completo y de cada uno de sus bloques por separado (un bloque por hoja).
- Lápices, marcadores.
- Post-it.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 2 minutos.
- Ejercicio en forma individual: 5 minutos.
- Comentar grupalmente: 5 minutos.
- Presentación de un par de casos y cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, cada participante deberá completar el bloque correspondiente. Luego, una vez finalizado, comentará su respuesta al grupo de trabajo.

Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá un par de casos para que presentes resultados ante todo el auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Se recomienda el uso de las preguntas para inspirar la respuesta.

Sin embargo, se debe aclarar que no todas las preguntas son pertinentes a cada proyecto.

Bloque 5: Calmantes del dolor

→ ¿Generan ahorros? (tiempo, dinero o esfuerzo).



- Hacen que su clientela se sienta mejor? (matan frustraciones, molestias, cosas que le generan dolor de cabeza).
- ¿Arreglan soluciones de desempeño insuficiente? (nuevos atributos, mejor desempeño, mejor calidad).
- ¿Eliminan las consecuencias sociales negativas que la clientela encuentra o teme? (desprestigio, pérdida de poder, confianza).
- ¿Ayudan a la clientela a dormir mejor en la noche? (al ayudarlos con grandes problemas, disminuir o eliminar preocupaciones).
- ¿Limitan o eliminan errores comunes que hacen la clientela? (por ej. errores de usuario).

Actividad 6 Creadores de ganancia

Objetivos

Identificar los resultados, beneficios concretos o ganancias que el cliente espera obtener (y que no está obteniendo).

Materiales:

- Papelógrafo/rotafolio u hoja impresa con el lienzo completo y de cada uno de sus bloques por separado (un bloque por hoja).
- Lápices, marcadores.
- Post-it.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora, y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 2 minutos.
- Ejercicio en forma individual: 5 minutos.
- Comentar grupalmente: 5 minutos.
- Presentación de un par de casos y cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, cada participante deberá completar el bloque correspondiente. Luego, una vez finalizado, comentará su respuesta al grupo de trabajo.

Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá un par de casos para que presentes resultados ante todo el auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Al igual que en el bloque anterior, se sugiere utilizar las preguntas para inspirar la respuesta. No obstante, no todas las preguntas aplican a cada caso concreto.

Bloque 6: Creadores de ganancia

→ ¿Crean ganancias que hacen felices a su clientela? (dinero, tiempo, esfuerzo).



- ¿Producen resultados que su cliente espera o que superan sus expectativas? (por ejemplo, mejor nivel de calidad, más de algo).
- ¿Alcanzan o superan el desempeño de las soluciones existentes que más satisfacen al cliente? (relación a ciertas especificaciones, desempeño, calidad).
- ¿Facilitan el trabajo o la vida del cliente? (aplanan la curva de aprendizaje, usabilidad, accesibilidad, más servicios).
- ¿Crean consecuencias sociales positivas que su clientela desea? (les hacen ver bien, producen un aumento en su poder, estatus).

▶ PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Actividad 1

Características de mi solución

Objetivos

Identificar las 5 primeras características, atributos o beneficios de la oferta, desde el punto de vista del cliente, ordenándolas según su importancia relativa.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 2 minutos.
- Desarrollo del ejercicio: 10 minutos.
- Cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Cada persona en forma individual debe enlistar las 5 principales características o atributos de su producto o servicio, ordenándolas de acuerdo a su importancia desde el punto de vista del cliente.

Luego, compartirá los resultados a su grupo. Finalmente, se presentarán dos casos ante todo el auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Este ejercicio se sigue de los últimos ejercicios del taller anterior, con la diferencia de que aquí se busca jerarquizar según la importancia de los atributos y se levantan hipótesis sobre el valor que les asigna el cliente (son hipótesis hasta que no haya una validación efectiva).

Actividad 2

Dibujar storyboard de la solución

Objetivos

Elaborar un guión (storyboard) de la solución, que pueda ser contada como una historia. Este guion debe representar visualmente la solución, así como el contexto donde se inserta, las personas involucradas y los problemas que resuelve.

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 5 minutos.
- Desarrollo del ejercicio: 15 minutos.
- Presentaciones y cierre: 10 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Luego de que se presenta la herramienta del story-board, se instruye a los participantes a que muestren el desarrollo de su solución de forma visual, construyendo un guión en el número de cuadros que ellos quieran (aunque se recomiendan 6). En la solución debe quedar claro cuál es el contexto donde se inserta el problema (dónde tiene lugar y quiénes participan). Una vez terminado, deberán explicar la historia al resto del grupo. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá a dos personas para que presenten su trabajo a todo el auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que debe estar claro y visible el problema que se está intentando solucionar. A su vez, se busca explicar la solución sin entrar en tecnicismos (centrarse en qué hace y cuáles son los resultados).

Actividad 3

Prototipo de la solución

Objetivos

Construir un prototipo conceptual de la solución utilizando imágenes.

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio.
- Lápices o marcadores.
- Revistas.
- Pegamento y tijeras.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 5 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Presentaciones y cierre: 5 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Elaborar un prototipo conceptual de la solución, utilizando dibujos y recortes de revistas. Se escogerá solo una idea del grupo, en la que trabajarán todos sus miembros en colaboración.

Comentarios para la persona facilitadora

El objetivo de esta actividad es hacer tangible la solución, lo que debe ser reiterado.

En lo posible se debe evitar que el diseño de los prototipos tenga algún sesgo de género.

Actividad 4

Prototipo físico

Objetivos

Elaborar un prototipo físico que represente la solución y que permita comunicarla a distintas contrapartes (clientela incluida) para obtener su retroalimentación y generar correcciones.

Materiales

Queda libre a la creatividad de los participantes, quienes pueden utilizar cualquier objeto que tengan a su mano.

Recursos humanos:

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (estructura del ejercicio):

- Instrucción: 5 minutos.
- Desarrollo: 15 minutos.
- Presentación de resultados: 10 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Se trabajará sólo con una idea del grupo, participando todos los y las integrantes en colaboración (quienes habrán decidido cuál idea realizar).

El grupo deberá, de preferencia, escoger un proyecto que corresponda a un producto físico que sea más fácil de hacer tangible. Luego, buscarán cualquier objeto que tengan a la mano, para construir un prototipo con éste.

Finalmente, deberán simular una presentación del producto al cliente.

Comentarios para la persona facilitadora

Por razones de tiempo, se sugiere seleccionar a no más de 3 grupos para que presenten su prototipo (en presentaciones cortas, de no más de 2 minutos cada una). Permitir que los asistentes pregunten y entreguen retroalimentación sobre el diseño de este producto y sobre la pertinencia del mismo al contexto de uso.

Validar prototipo físico con la clientela.

TALLER DE DESCUBRIMIENTO-AJUSTES FINALES

Actividad 1

Resultados de actividades

Objetivos

Revisar los resultados de las actividades en terreno de descubrimiento de clientela.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Los y las integrantes del grupo cuentan el trabajo realizado y los resultados obtenidos: 5 minutos.
- Respuesta a preguntas sobre estas actividades: 5 minutos.
- Tres grupos cuentan su experiencia a todo el auditorio: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Los participantes deberán contar el trabajo realizado

y los resultados obtenidos a los demás miembros del grupo. Cada uno de los miembros del grupo deberá contar su experiencia (en no más de 1 minuto).

Luego, cada uno de los y las participantes del grupo deberá responder una serie de preguntas:

1. ¿El problema/necesidad considerada se mantuvo? ¿se amplió o se enfocó más?
2. ¿La clientela considerada para el problema eran los más adoloridos o no?
3. Si cambió, ¿cuál fue el cambio?, ¿se amplió, se enfocó, se movió en alguna dirección el trabajo?

Luego se escogerá un caso por mesa. El/la facilitador/a señalará 3 casos que presentarán ante el auditorio (en no más de 3 minutos cada uno).

Comentarios para la persona facilitadora

Ser directo y claro en la retroalimentación, dejando claro a las personas emprendedoras si hay hipótesis que no han sido validadas o cuya validación fue negativa (por lo que corresponde iterar).

Actividad 2

Revisión propuesta de valor (I)

Objetivos

Señalar las modificaciones en los bloques del lado derecho del canvas de la propuesta de valor, correspondientes a los trabajos del cliente, ganancias y dolores.

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio (idealmente, con un impreso del lado derecho del canvas, que se observa en la siguiente figura).
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

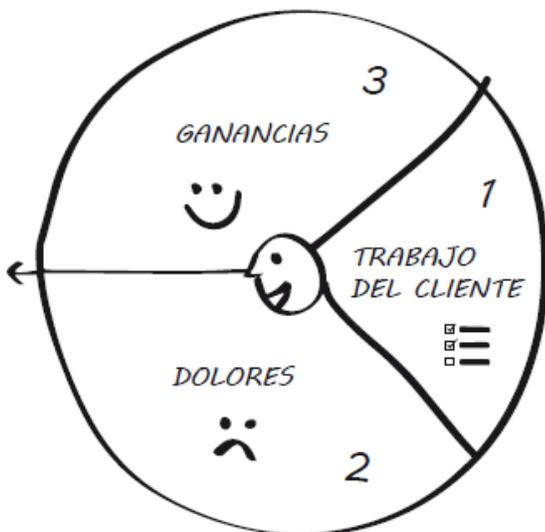
Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Identificar individualmente cuáles fueron las modificaciones que se hicieron a los supuestos sobre el cliente (el lado derecho del canvas de propuesta de valor), como resultado de las actividades de descubrimiento de cliente.

Una vez que se termine el trabajo individual, se procede a comentar los resultados en grupo.



Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que se debe pensar el ejercicio a partir de las hipótesis que levantaron en el trabajo de la etapa de validación.

Actividad 3 Revisión propuesta de valor (2)

Objetivos

Identificar los cambios que se han hecho en el contenido de la oferta (el lado izquierdo del canvas de propuesta de valor).

Materiales

- Papelógrafo/rotafolio (idealmente, con un impreso del lado derecho del canvas, que se observa en la siguiente figura).
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos:

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Identificar individualmente cuáles fueron las modificaciones que se hicieron en el lado izquierdo del canvas de propuesta de valor (correspondiente al producto/servicio, calmantes del dolor y ganancias del cliente), luego de realizadas las actividades en terreno de descubrimiento de clientela.

Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que se debe pensar el ejercicio a partir de las hipótesis que levantaron en el trabajo de la etapa de validación.



Actividad 4

Iteraciones a la solución

Objetivos

Señalar los cambios que se introdujeron a la solución (producto o servicio) luego de realizadas las pruebas con el prototipo o PMV.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Individualmente, responder las siguientes preguntas sobre el testeo del prototipo o PMV:

- ¿Qué tipo de prototipo o PMV testearon?
- ¿Cuáles fueron los principales resultados?
- ¿Qué cambios hicieron en respuesta al feedback del cliente?
- ¿Qué quitaron o añadieron a la solución?
- ¿Qué atributos fueron descartados y cuáles fueron añadidos?
- ¿Qué atributos de la solución fueron mejor evaluados y cuáles fueron peor evaluados con base en el test de los 100 dólares y el ranking?

Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para exponer frente a toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Esta actividad permite revelar si las personas emprendedoras lograron generar un aprendizaje e iteraciones. A su vez, es la oportunidad para verificar si han logrado seleccionar entre distintas ideas en competencia (alternativas de prototipos).

Actividad 5

Estimación del tamaño del mercado

Objetivos

Estimar el tamaño (en US\$ dólares) del mercado que se busca abarcar con el producto/servicio, diferenciado por los distintos segmentos de clientela a la que se apunte.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

**Tiempo requerido
(Estructura del ejercicio)**

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, cada participante deberá estimar el número de clientela al que aspira llegar con su producto en un año y el volumen de ventas a obtener por cada segmento (el precio por la cantidad de unidades vendidas). Utilizar la figura que se muestra a continuación.

Comentarios para la persona facilitadora

Considerar el mercado al que se aspira llegar en un año.

Tabla para estimación del tamaño del mercado

Segmento	Cantidad de clientes (Q)	Frecuencia de compra	Precio del producto o servicio	Total (anual)
Segmento 1	1,000	1 /año	\$400	\$400,000
Segmento 2	500	10/año	\$1,000	\$500,000
...				
Segmento N				
Total				\$900,000

**Actividad 6
Estimación del
crecimiento del mercado****Objetivos**

Estimar el crecimiento en ventas que aspiran a concretar durante los próximos años.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente.

**Tiempo requerido
(estructura del ejercicio):**

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, estimar el crecimiento en ventas que aspiran concretar durante los próximos 3 años. Justificar el cómo lograrán crecer a estas tasas. En forma grupal, comentar.

Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que este es un ejercicio hipotético y que lo que realmente importa son las métricas no vanidosas, que demuestren que existe tracción comercial (incremento sostenido en atracción, adquisición y retención de la clientela).

Actividad 7

¿Quiénes y cuántos son los adoptadores tempranos?

Objetivos

Estimar el tamaño de mercado de los/as adoptadores/as tempranos/as.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, estimar el tamaño de mercado de la cliente temprana, señalando cuántos son, cuántas unidades adquirirían en un año y a qué precio. Luego, comentar en forma grupal.

Comentarios para la persona facilitadora

Este ejercicio es más bien especulativo e hipotético. En muchos casos, existirá la hipótesis de cuál es el/la cliente/a temprano/a, pero aún no se ha hecho el trabajo en terreno de verificar disposición a pagar por tal o cual precio. Por lo tanto, el precio es una hipótesis que corresponderá validar a futuro (siguientes actividades en terreno).

Actividad 8

Empresas competidoras

Objetivos

Identificar a los principales competidores.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Introducción: 2 minutos.
- Desarrollo del ejercicio: 5 minutos.
- Cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

La persona participante deberá pensar en su oferta y listar a los dos principales productos/ofertas o empresas competidoras.

Comentarios para la persona facilitadora

Una empresa competidora no es quien ofrece exactamente el mismo producto o categoría de productos. La competencia es cualquier solución alternativa que el cliente pueda adoptar (por ejemplo, un competidor de ir al cine, es quedarse en casa viendo televisión, o compartir con amigos en un bar).

Actividad 9**Aspectos de comparación****Objetivos**

Entender los atributos en los cuales es pertinente compararse con los competidores o soluciones alternativas del cliente tanto favorable como desfavorablemente.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

**Tiempo requerido
(Estructura del ejercicio)**

- Introducción: 3 minutos.
- Desarrollo del ejercicio: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Los participantes deberán identificar los 7 (máximo) aspectos más destacados de su oferta versus la de su competencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Se debe enfatizar a los participantes que sean honestos consigo mismo y que entiendan que en su oferta no todo va a ser perfecto (no a un menor costo, ya que un producto de sofisticado es también más caro de producir), por lo que no deben avergonzarse si ven que sus rivales los superan en algunos ámbitos.

Actividad 10**Tabla de comparación****Objetivos**

Asignación de puntajes a cada atributo, permitiendo visualizarlas fortalezas y las debilidades de la oferta en comparación con la de las universidades.

Materiales

- Papelógrafos/rotafolios.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

**Tiempo requerido
(Estructura del ejercicio)**

- Introducción: 2 minutos.
- Desarrollo del ejercicio: 10 minutos.
- Cierre: 3 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Se les pide a los y las participantes que elaboren una tabla, como la que aparece en la siguiente figura, en la cual asignen un puntaje de 1 a 5 a cada uno de los atributos que señalaron en la actividad anterior, comparando el desempeño de su oferta en ese atributo versus el de los competidores. Si el atributo no forma parte de la oferta, la calificación es de 1. Si el atributo

se presenta en forma completa o perfecta, el puntaje es de 5.

Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que los puntajes no son un indicador objetivo, sino que responden a su propia percepción sobre las fortalezas y debilidades relativas de su oferta.

Tabla de comparación de atributos

Atributo	A	B	Nosotros
Atributo 1			
Atributo 2			
Atributo 3			
Atributo 4			
Atributo 5			
Atributo 6			
Atributo 7			

Actividad II

Graficar curvas de valor

Objetivos

Visualizar los atributos de diferenciación de la oferta versus la competencia, a través de un gráfico de curvas de valor.

Materiales

- Hoja de papel o papelógrafo/rotafolio.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

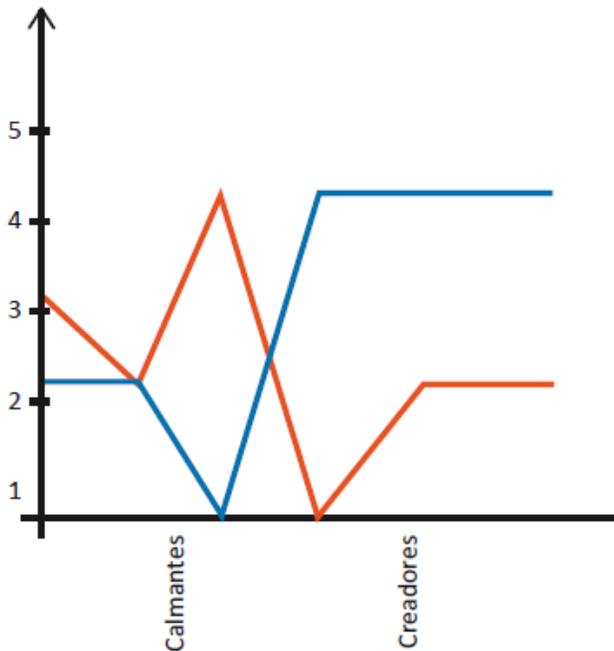
Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Con los puntajes asignados a cada atributo en el ejercicio anterior, graficar los atributos de diferenciación (ver la siguiente figura como ejemplo).

Ejemplo de gráfico de curvas de valor



Luego, compartir con el grupo. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para presentar frente a toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

No se puede ser fuerte en todos los atributos (ya que de ser así, sería también más costoso y el producto sólo podría ser ofrecido a un precio mayor).

Enfatizar que por lo general hay un trade-off (sacrificar, compensar), pero que eso es inevitable y no toda la clientela valora de la misma forma los mismos atributos (vale la pena priorizar los que realmente resuelven el problema principal del cliente).

Actividad 12

Canales de ciclo de compra (I)

Objetivos

Señalar las acciones que se tomarán para incorporar nueva clientela en el ciclo de compra y cómo lograr que avancen de una fase a otra del ciclo.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, señalar las acciones que se llevarán a cabo para lograr que la clientela:

- a. Tome consciencia del producto.
- b. Evalúe la oferta.
- c. Compre.
- d. Utilice o consuma la solución.

Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora debe seleccionar 2 o 3 casos para presentarlos frente a toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Señalar, como es probable, que para la mayoría de los proyectos que aún no han realizado estas acciones, cada una de ellas es una hipótesis que tendrán que probar. Puede que existan varias hipótesis (varias alternativas de acción).

Es conveniente alentar a las personas emprendedoras a que tengan muchas ideas distintas que puedan testear en terreno.

Actividad 13

Canales de ciclos de compra (2)

Objetivos

Identificar los distintos canales de venta que se utilizarán.

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, responder a las siguientes preguntas:

5. ¿Se trata de un canal propio o de socios?
6. ¿Se trata de un canal directo o indirecto?
7. ¿Corresponde a alguno de estos cinco tipos de canales?
 - » Equipo comercial.
 - » Ventas en internet.
 - » Tiendas propias.
 - » Tiendas de socios.
 - » Mayorista.

Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para presentar resultados frente a toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Al igual que en el ejercicio anterior, dado el estado de avance de los proyectos, puede que en muchos casos los resultados de esta actividad sean hipótesis no testeadas. Aclarar que estas hipótesis deberán ser testeadas en terreno, llevando con ello una definición de cuáles son los canales más apropiados.

▶ MODELO DE NEGOCIOS Y LEAN CANVAS

Quitar, agregar, reducir, aumentar

Objetivos

Señalar los atributos que durante el trabajo de descubrimiento de clientela, se consideran más relevantes dentro de la oferta (a partir del punto de vista del cliente).

Materiales

- Hojas de papel.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, retome los atributos de su oferta. Responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué agregaría?
- ¿Qué disminuiría?
- ¿Qué mejoraría?
- ¿Qué quitaría?

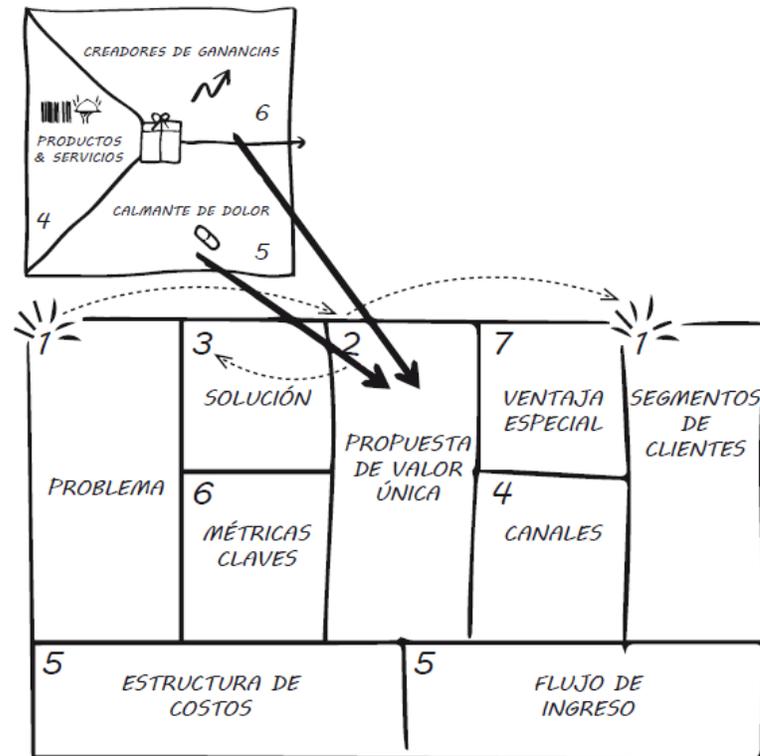
Tanto para re-segmentar como para atender mercados desatendidos. Luego, presentar a los demás integrantes del grupo.

Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que debe existir consonancia entre las decisiones de modificar los atributos de valor del producto, y los resultados del descubrimiento de clientela.

Taller I. Cómo elaborar Lean Canvas

Lean Canvas y ubicación de propuesta de valor



I. Problemas y segmentos de clientela

Objetivos

Iniciar el Lean Canvas, completando los bloques de problemas y segmentos de clientela.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Presentación del Lean Canvas: 5 minutos.
- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, sobre la figura del Lean Canvas, completar el bloque de problemas y el bloque de segmentos de la clientela.

Luego, compartir con el resto del grupo. Responda las siguientes preguntas:

Problemas:

1. ¿Cuáles son los tres principales problemas que aborda?
2. ¿Qué alternativas existen disponibles para solucionarlos?

Clientela:

1. ¿Cuáles son sus principales segmentos de cliente?
2. ¿Sabe quiénes son sus clientes/as tempranos/as?

Finalmente, se escogerán 2 o 3 casos para que presenten frente al auditorio.

Comentarios para la persona facilitadora

Estas hipótesis ya fueron levantadas en ejercicios anteriores, por lo que no debería haber mayor demora.

2. Propuesta única de valor

Objetivos

Señalar cuál es la propuesta única de valor del proyecto.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, señalar cuál es la propuesta única de valor.

Luego comentar en el grupo. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para que compartan con toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

La propuesta única de valor difiere de la solución (siguiente bloque) ya que se trata de los beneficios (calmantes de dolor y ganancias) asociados al producto/servicio y no el producto en sí mismo.

3. Solución

Objetivos

Señalar en qué consiste la solución que se presenta.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, completar el bloque de “solución” del Lean Canvas, señalando cuáles son los productos o servicios ofrecidos.

Comentarios para la persona facilitadora

Propuesta única de valor difiere de solución (la primera apunta a los beneficios, mientras que la última se refiere al producto o servicio concreto).

4. Canales

Objetivos

Completar el bloque de canales del Lean Canvas.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, completar el bloque del canvas correspondiente a “canales”. Luego, compartir con el grupo. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para presentar ante los asistentes.

Comentarios para la persona facilitadora

La definición de canales corresponde a una actividad, previa, por lo que se pueden tomar los resultados anteriores.

5. Fuentes de ingresos y estructura de costos

Objetivos

Completar los bloques del Lean Canvas correspondientes a “fuentes de ingresos” y “estructura de costos”.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, señalar cuánto va a cobrar, cómo va a cobrar y cuándo. Luego, señalar cuáles son los principales costos del desarrollo y comercialización del producto o servicio.

A continuación, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador escogerá 2 o 3 casos para presentar a la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Se trata de números aproximados. En muchos casos, las personas emprendedoras carecerán de esta información, pero de todas maneras, aún sin tener certezas, es bueno que tomen consciencia de la importancia de este ítem.

6. Métricas clave**Objetivos**

Completar el bloque del Lean Canvas correspondiente a “métricas clave”.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

**Tiempo requerido
(Estructura del ejercicio)**

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, completar el bloque del Lean Canvas, correspondiente a métricas clave. Para ello, explique cuáles son las principales métricas a observar en la cadena de consumo del cliente.

3. Adquisición.
4. Activación.
5. Retención.
6. Ingresos (revenue).
7. Referencias.

Luego comente en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para que presenten frente a toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

La definición de las métricas no es sencilla, pero es un ejercicio necesario para comprender dónde dirigir los esfuerzos. Estos van a depender de cuál sea el motor de crecimiento y el tipo de empresa (si es B2C o B2B, si la clientela es mucha y con bajos costos de adquisición o si son pocos con costos de adquisición altos; o si la venta se produce una sola vez, o repetidas veces).

7. Ventaja injusta**Objetivos**

Completar el bloque del Lean Canvas correspondiente a la “ventaja injusta”.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, completar el bloque del Lean Canvas que corresponde a ventaja injusta.

Luego comente en forma grupal.

Finalmente, el facilitador pedirá a 2 o 3 personas que expongan su respuesta brevemente.

Comentarios para la persona facilitadora

Este es el bloque que es más difícil completar, por lo que no importa si los participantes no lo tienen claro todavía. Pero es importante que sepan que el desarrollo de su emprendimiento los debe llevar a crearse una ventaja injusta.

8. Revisión del lienzo de Lean Canvas

Objetivos

Revisar el Lean Canvas completo y descubrir hipótesis que se requiere validar.

Materiales

- Hoja de papel, papelógrafo/rotafolio o imagen impresa con el Lean Canvas.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, revisar el conjunto del Lean Canvas que se ha construido. Definir lo siguiente:

1. ¿Qué cajas son supuestos no demostrados?
2. ¿Qué cajas representan aspectos para los cuáles se cuenta con evidencia (parcial o total)?

Presentar al resto del grupo. Luego, el facilitador seleccionará 2 o 3 grupos para que presenten ante todo el grupo.

Comentarios para la persona facilitadora

La distinción entre hipótesis validadas y no validadas es crítica. Debe estar atento(a) a señalar cualquier supuesto infundado.

Actividad I Construcción de un mensaje de posicionamiento

Objetivos

Construir un mensaje de posicionamiento.

Materiales

- Hoja de papel en blanco.
- Lapicero.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, responda las siguientes preguntas de posicionamiento:

- ¿Qué dijo la clientela en la fase descubrimiento?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas?
- ¿Cómo describe en una frase el problema? ¿Y la solución?
- ¿Dónde le duele más a la clientela?
- ¿Qué tan significativo es el impacto de su producto?
- ¿Qué entrega su producto que los competidores no pueden o no quieren?
- ¿Qué es lo que hace mejor su producto?

Luego de responder estas preguntas, construya una “declaración de posicionamiento” (ver el siguiente cuadro). Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador seleccionará 2 o 3 casos para que presenten ante toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Enfatizar que esta declaración les ayuda a mejorar su discurso de venta.

Actividad 2

Material para la venta

Objetivos

Diseño inicial de un material de venta.

Materiales

- Hoja de papel en blanco.
- Lapicero o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y una persona asistente.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, utilizando el siguiente cuadro, indique los materiales de venta que necesita (pueden ser uno o más), tanto para promocionar su empresa como para promocionar algún producto o servicio específico.

Comentarios para la persona facilitadora

En el caso de los proyectos que no han concretado ventas, o que recién comienzan a concretarlas, vale la pena imaginar las distintas alternativas que puedan ser testeadas.

Materiales de venta

Material de ventas	Empresa	Productos/servicio
Nombre		
Slogan o bajada de nombre (posicionamiento)		
Dominio web (revisar disponibilidad)		
Tarjetas de visita		
Página web		
Página en Facebook, Twitter y LinkedIn		
Dirección física y electrónica		
Demos		
Presentación PPT		
Otros...		

Actividad 3

Identificar y perfilar a los adoptadores tempranos

Objetivos

Identificar y perfilar a los adoptadores tempranos.

Materiales

- Hoja de papel en blanco.
- Lapicero o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, señalar quiénes son la clientela temprana (puede ser más de un segmento). Señalar, utilizando el siguiente cuadro:

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde están?
- ¿Cómo llegó a ellos?

Comentarios para la persona facilitadora

Si bien en un ejercicio anterior se identificaron a la clientela temprana, este ejercicio apunta a su atracción al embudo de ventas.

Adoptadores tempranos: ¿cómo son?, ¿dónde están?, ¿cómo llego a ellos?

Adoptadores tempranos	¿Cómo son?	Dónde están?	¿Cómo llego a ellos?
Cliente 1			
Cliente 2			
...			

Actividad 4

Mapa de influencias

Objetivos

Comprender el entorno del proceso de decisión de compras, entendiendo quiénes influyen en la decisión (afectando al tomador de decisión).

Materiales

→ Hojas de papel o papelógrafo/rotafolio.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido
(Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, en relación al producto/servicio ofrecido, responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quién influencia la venta?
2. ¿Quién recomienda?
3. ¿Quién es el que toma la decisión?
4. ¿Quién es el saboteador?
5. ¿Dónde está el presupuesto de compras para el producto que quiere vender?

Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para que expongan ante toda la audiencia.

Comentarios para la persona facilitadora

Este ejercicio es igualmente relevante para productos/servicios B2C y B2B, no obstante, en estos últimos el proceso puede ser más complejo e involucrar a distintas personas con múltiples motivaciones e intereses.

Actividad 5

Elevator pitch

El inversor que estabas buscando, el que le puede abrir las puertas a tu emprendimiento, está ahí esperando el ascensor ¿qué le digo?, ¿cómo le explico?, ¿cómo logro su atención?, ¿cómo consigo una entrevista? Con el Elevator pitch.

Recomendaciones

- Preséntate y presenta tus capacidades.

- Empieza con una frase que pegue: una pregunta enganchadora, una imagen, una anécdota, un ejemplo o una información emocionante.
- Usa un lenguaje ilustrativo, comparaciones y ejemplos para activar conexiones positivas con su público.
- Describe el problema que quieres resolver.
- Describe la solución: un discurso del ascensor efectivo describe la solución resaltando los beneficios para los consumidores.
- Acción: ¿Qué va a necesitar la solución para comenzar a ser ejecutada?:
 - » ¿Qué gente esta buscando?
 - » ¿Qué perfil deben tener ellos?
 - » ¿Cuál tecnología quiere usar?
- Motive a sus socios potenciales: deje claro que ésta es una oportunidad única de participar en un proyecto impresionante.
- Sea conciso: Un buen discurso del ascensor tiene tan pocas palabras como sea posible y no entra en detalles innecesarios.
- Apariencia: vístase casual y siéntase cómodo con usted mismo.

5.1 Construir tu Elevator pitch

Objetivos

Diseñar un Elevator pitch o presentación efectiva.

Materiales

- Hoja de papel o papelógrafo/rotafolio.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 3 minutos.
- Desarrollo: 10 minutos.
- Cierre: 2 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

En forma individual, diseñar un Elevator pitch en 7 partes, siguiendo la secuencia de la próxima figura.

Comentarios para la persona facilitadora

Apegarse a la estructura.

Diagrama de Elevator pitch

1. Problema
2. Cliente
3. Propuesta
4. Solución
5. Competencias
6. Modelo de negocio
7. Métricas

5.2 Presenta tu Elevator pitch

Objetivos

Entrenar el Elevator pitch.

Materiales

- Hoja de papel o papelógrafo/rotafolio.
- Lápices o marcadores.

Recursos humanos

Un facilitador o facilitadora y un asistente en las mesas.

Tiempo requerido (Estructura del ejercicio)

- Instrucciones: 2 minutos.
- Pitch persona: 15 minutos
- Preguntas persona: 13 minutos.
- Pitch persona: 25 minutos.
- Preguntas persona: 23 minutos.
- Pitch persona: 35 minutos.
- Preguntas persona: 33 minutos.
- Presentaciones finales ante auditorio: 20 minutos.
- Cierre: 5 minutos.

Requerimiento de lugar

Un auditorio con mesas de trabajo para un mínimo de 4 a 5 personas.

Descripción de la actividad

Juntarse en grupos de 3 personas y realizar un Elevator pitch de no más de 5 minutos, luego de lo cual siguen 3 minutos de preguntas (no deben ser respondidas inmediatamente). Las 3 personas del grupo deben presentar el Elevator pitch.

Finalmente, el facilitador o facilitadora debe escoger a 3 personas para que presenten su Elevator pitch de no más de 5 minutos, más 3 minutos de preguntas para cada uno.

Comentarios para la persona facilitadora

Ser estricto en el uso del tiempo. El propósito del Elevator pitch es poder expresar las ideas de forma sintética.

Introducción	15 seg.
Problema	30 seg.
Visión	30 seg.
Requerimientos	15 seg.

ANEXOS



ANEXO I: Guía de entrevista de diagnóstico de entrada

Detalle	Descripción
Lugar y fecha.	Fecha y localización del centro regional o lugar donde desarrolló la entrevista.
Nombre de la persona.	Nombre de la persona emprendedora, si son grupos deberán hacer más de uno.
NIT/NRC.	Datos tributarios y de comercio si posee.
Código CIU.	Siglas de Clasificación Industrial Internacional Uniforme y es un modelo de clasificación universal de actividades económicas estandarizado y reconocido.
Dirección.	Datos de contacto físicos de la persona emprendedora.
Municipio.	
Ciudad / Departamento / Municipio.	
País.	
Teléfonos (fijo y celular).	Datos de contacto telefónico.
Fax.	Contacto de envío y recepción de fax.
Web (si posee).	Página web si posee, no confundir con página de Facebook, ni perfiles en blog.
Mes / Año estimado en que comenzó (o comenzará) a trabajar.	Detalle de la fecha en que más o menos tiene pensado iniciar la actividad.
Cargo que tiene o tendrá en el emprendimiento.	Percepción de posición en el emprendimiento.
Correo electrónico.	Direcciones de correo electrónico más utilizadas por la persona.

ANEXO 2: Guía de entrevista de diagnóstico de entrada

Datos generales de la persona entrevistada

Lugar y fecha: _____

Nombre de la persona: _____

NIT/NCR: _____

Código CIU: _____

Dirección: _____

Municipio: _____

Ciudad/Departamento: _____

País: _____

Teléfonos (fijo y celular): _____

Fax: _____

Web (si posee): _____

Mes/año estimado en que comenzó (o comenzará) a trabajar: _____

Cargo que tiene o tendrá: _____

E-mail: _____

Documento de identidad: _____



Instrucciones

Coloquen en el espacio denominado “Respuesta” el número que corresponda al criterio de evaluación conveniente desde su apreciación, y en el espacio de “observaciones” coloque aspectos importantes que considere convenientes para sustentar acompañamiento efectivo para su emprendimiento.



Criterios de evaluación

Siempre (equivale a SI en pregunta cerrada) = 5
 Muchas veces = 4
 Algunas veces = 3
 Pocas veces = 2
 Ninguna vez (equivale a NO en pregunta cerrada) = 1



Nota importante

Por motivos de confidencialidad y confianza, la información vertida en este documento es totalmente confidencial y privada. Únicamente las autoridades de la institución y la persona asesora y usted podrán verificar esta información que no será compartida a otras instancias sin su consentimiento.

No.	Pregunta	Respuesta	Observación durante entrevista
I. ¿CUÁL ES SU IDEA DE NEGOCIO?			
I.1	¿Es una idea nueva en su región?		
I.2	¿Es una idea de algo que ya existe?		
I.3	¿Es lo mismo que usted ya ha hecho o hace?		
I.4	¿Es una versión evidentemente mejorada de lo que ya hace?		
I.5	¿Es la reventa de un producto con autorización exclusiva?		
I.6	¿Es la reventa de artículos que no requieren autorización exclusiva?		
I.7	¿Ha comprobado cuál es el problema que su idea resuelve en la clientela?, es decir, ¿por qué es necesaria la existencia de su emprendimiento entre sus clientes?		
I.8	¿Piensa que su idea debe someterse a un proceso en el que demuestre que es una buena opción para el mercado?		
I.9	¿No necesita validar su idea, sólo necesita capital y equipos?		

2. FORMALIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN		
2.1	¿Cuenta con disposición para legalizarse?	
2.2	¿Sabe todo lo que hay que hacer para legalizarse?	
2.3	¿Tiene disposición para pagar impuestos al iniciar?	
2.4	¿Está dispuesto a reportar al fisco sobre sus movimientos mensuales?	
3. VISIÓN DE FUTURO		
3.1	¿Está consciente del tiempo que requerirá su negocio?	
3.2	¿Cuántos empleos piensa crear?	
3.3	¿Cómo se ve su negocio de aquí a cinco años?	
3.4	¿Sabe cuánto ganará al pagar sus gastos?	
3.5	¿Le gustaría trabajar a la par con otras empresas como la suya?	
3.6	¿Su idea tiene que ver con empleos anteriores?	
4. EXPERIENCIA PREVIA		
4.1	¿Tiene experiencia en lo que quiere hacer?	
4.2	¿Por qué cree que tendrá éxito en lo que hará?	
4.3	¿Ha tenido negocio antes?	
4.4	¿Su idea tiene que ver con sus estudios?	
5. ACTITUD EMPRENDEDORA		
5.1	¿En algún momento podrá sacrificar días de trabajo por aprender nuevas estrategias?	
5.2	¿Qué siente más cercano: éxito o fracaso?	
5.3	¿Toma usted la iniciativa siempre?	
5.4	¿Tiene empleo?, ¿piensa renunciar?	
5.5	¿Le urge abrir su negocio, pero puede esperar hasta saber que tendrá éxito?	
5.6	¿Por qué no se ha empleado (obtenido un empleo)?	
5.7	¿Conoce los principales riesgos de su negocio?	
5.8	¿Aunque encontrara un empleo que represente mayor seguridad e ingresos, no dejaría a un lado su emprendimiento?	
6. ENFOQUE EFECTUAL		
6.1	¿Sabe quiénes son sus clientes, puede hacer una descripción precisa del perfil de clientes?	
6.2	¿Su idea resuelve algún problema manifiesto en la clientela objetivo?	
6.3	¿Qué pasará si su producto no tiene aceptación en una prueba de clientela?	
6.4	¿Duda de su negocio?	
6.5	¿Necesita dinero y equipos para iniciar?	
6.6	¿Puede comenzar de inmediato, sin ayuda?	

ANEXO 3: Diagnóstico a personas emprendedoras

Lugar y fecha: _____

Nombre de la persona: _____

NIT/NCR: _____

Dirección: _____

Municipio: _____

Ciudad/Departamento/Municipio: _____

País: _____

Teléfonos (fijo y celular): _____

Fax: _____

Web (si posee): _____

Mes/año estimado en que comenzó (o comenzará) a trabajar: _____

Cargo que tiene o tendrá: _____

E-mail: _____

Documento de identidad: _____

¿Cuál es su idea de negocio? _____

No.	Pregunta	Respuesta	Observación durante la entrevista	Opinión personal del técnico sobre la respuesta y observaciones	Resumen opinión del personal técnico	Acciones para mejorar la condición	Resumen de acciones a recomendar	Resultados esperados
1. ¿CUÁL ES SU IDEA DE NEGOCIO?								
1.1	¿Es una idea nueva en su región?							
1.2	¿Es una idea de algo que ya existe?							
1.3	¿Es lo mismo que usted ya ha hecho o hace?							
1.4	¿Es una versión evidentemente mejorada de lo que ya hace?							
1.5	¿Es la reventa de un producto con autorización exclusiva?							
1.6	¿Es la reventa de un producto que no requiere autorización exclusiva?							
1.7	¿Ha comprobado cuál es el problema que su idea resuelve en la cliente?, es decir ¿por qué es necesaria la existencia de su emprendimiento entre su clientela?							
1.8	¿Piensa que su idea debe someterse a un proceso en el que demuestre que es una buena opción para el mercado?							
1.9	¿No necesita validar su idea? ¿Está lista, solo necesita capital y equipos?							
2. FORMALIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN								
2.1	¿Cuenta con disposición para legalizarse?							
2.2	¿Sabe todo lo que hay que hacer para legalizarse?							
2.3	¿Tiene disposición para pagar impuestos al iniciar?							

ANEXO 4: Diario emprendedor

Nombre: _____

Fecha: _____

Hoy, el(los) ejercicio(s) que más me impresionaron fue/fueron:

Aprendí que:

He recibido retroalimentación importante de:

Escriba el nombre de la(s) persona(s):

Referente a:

Tengo intenciones de tomar las siguientes acciones como respuesta a la retroalimentación recibida:

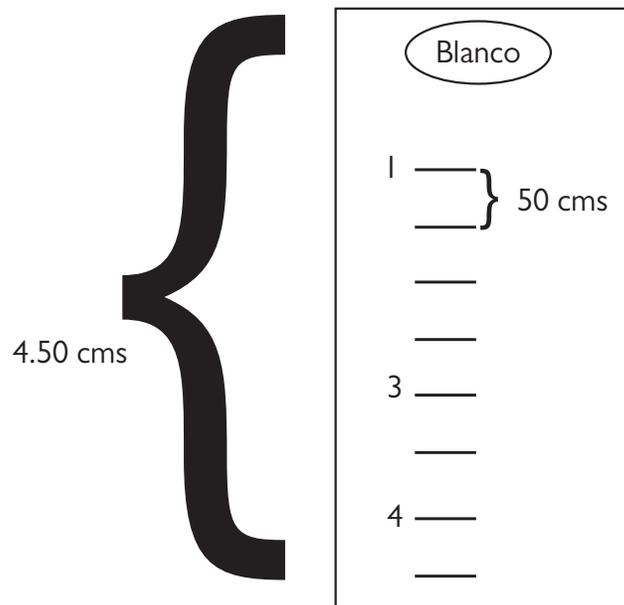
Lo que no me gustó hoy día fue...:

Por qué:

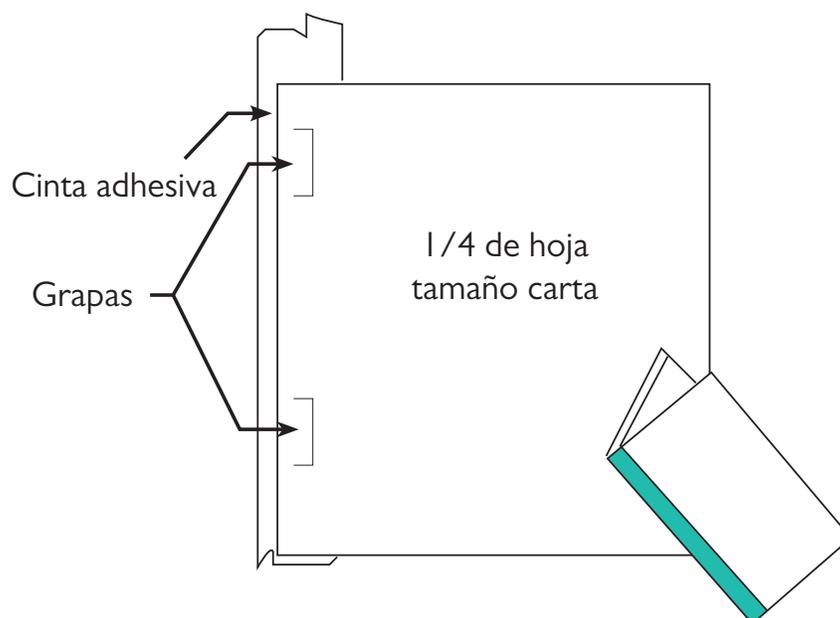
Otros comentarios sobre la capacitación de hoy día:

ANEXO 5: La investigación

1. Saber el precio de la gasolina en mayo de 2008.
2. Saber ¿cuál fue el índice de inflación del último mes?
3. Saber ¿cuáles son los cursos para personas empresarias del sector micro y pequeño, que ofrecen por lo menos 10 entidades representadas en este taller de trabajo?
4. Saber el código telefónico de Surinam para consultar sobre costos de insumos.
5. Saber ¿qué rutas se pueden tomar saliendo de (capital del país) para llegar a (ciudad turística no tan conocida)?
6. ¿Saber qué películas de cine hay mañana por la noche en (sala de cine conocida), en qué salas y a qué horas, para hacer entrevistas al público acerca de una nueva sala de cine?
7. Conocer ¿qué tipo de “logo” sería más conveniente para una empresa comercializadora que cubrirá desde productos básicos hasta electrónica?
8. Conocer ¿cuáles son los impuestos y qué beneficios fiscales afectan a una empresa comercializadora general (como un gran supermercado)?
9. ¿Cuánto debemos invertir para instalar cinco líneas telefónicas y cuáles son los trámites que se deben seguir?
10. ¿Qué compromisos en materia laboral se asumen en su país, cuando se instala una empresa con por lo menos 10 empleados?

ANEXO 7: Distribución del área de lanzamiento de aros

ANEXO 11: Características de las libretas



ANEXO 12: Convenio de abastecimiento

Nombre del equipo: _____

Número de bloques a remitir: _____

Nombre y firma del representante: _____

ANEXO 13: Hoja de Planificación/ Realización

Nombre del equipo: _____

1. Defina el número de bloques a producir.
2. Defina los materiales y recursos humanos que va a utilizar.
3. Defina las etapas del proceso de producción.
4. Bloques producidos.
5. Materiales utilizados.

ANEXO 14: Matriz de resultados de fabricación de libretas

Grupo	Meta	Bloques producidos	Bloques aceptados	Grado de cumplimiento	Productividad por minuto	Nivel de calidad
	A	B	C	B/A = %	B/min = %	C/B = %
1						
2						
3						
4						
5						

ANEXO 15: Cuestionario de creatividad e innovación¹⁰

Nombre de la persona evaluada: _____

Emprendimiento: _____

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y evalúe del 1 al 5 (1= no me identifico, 5= me identifico al máximo), según su preferencia personal. Conteste en función de lo que es en la actualidad, no de lo que le gustaría ser.

Preguntas	Nº > max
1. Al tomar decisiones me gusta combinar la intuición (el sexto sentido) con la razón.	
2. Disfruto con mi trabajo, siento una especial motivación por todo lo que hago.	
3. Soy una persona creativa.	
4. Me gusta implementar las cosas y conozco sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos.	
5. Me gusta correr riesgos.	
6. A menudo tengo conversaciones conmigo mismo/a.	
7. Me doy cuenta de que soy algo más creativo/a que la gente que me rodea.	
8. Tengo facilidad para detectar los problemas de mi entorno profesional.	
9. Me deleito dándole vueltas a las cosas.	
10. Me llevo bien con los niños/as, me gusta compartir sus juegos y su forma de ver la vida.	
11. Se cómo funciona un brainstorming y creo que podría dirigirlo perfectamente.	
12. En la escuela, en casa o ahora, en el trabajo siempre he sido considerado/a una persona creativa.	
13. Me encanta viajar y observar costumbres y formas de vivir diferentes a las mías.	
14. Me gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano.	
15. He llevado a cabo personalmente (o como colaborador) alguna innovación concreta (producto, servicio, problema) con un cierto éxito.	
16. Soy consciente de mis puntos débiles y de mis puntos fuertes.	
17. Me gusta pensar más allá de lo establecido, romper las normas.	
18. Tengo facilidad para expresar mis ideas de forma gráfica, a través de dibujos, esquemas o mapas.	
19. Soy una persona práctica, que disfruta viendo resultados concretos.	
20. Creo que me conozco bien a mí mismo.	
21. Soy capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido.	
22. Intento siempre ir por los caminos menos transitados, no me gusta hacer lo que todo el mundo hace.	
23. Me considero un/a buen líder.	
24. Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuente de inspiración.	
25. Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás.	
26. Tengo facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él.	

27.	Utilizo de vez en cuando, o a menudo, técnicas creativas para generar ideas sobre un tema de mi interés.	
28.	Cuando tengo una idea clara, me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y arrastrarlos a la acción.	
29.	Me gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si estoy en el buen camino o no.	
30.	Cuando algo no me sale bien soy capaz de recuperarme anímicamente en muy poco tiempo.	
31.	Me gusta resolver mis problemas y/o generar ideas nuevas inspirándome en estímulos que no tienen nada que ver con lo que estoy haciendo.	
32.	A veces, o a menudo, después de pensar las cosas detenidamente, surge la solución o la respuesta a lo que estaba buscando de forma repentina.	
33.	Me encanta tener muchas ideas alternativas, no suelo conformarme con lo primero que me viene a la cabeza.	
34.	He leído algún libro sobre técnicas de creatividad.	
35.	Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos.	
36.	Me gusta ser provocativo/a en mis planteamientos, aunque al final siempre se imponga la lógica.	
37.	Tengo facilidad para convertir mis problemas en frases o fórmulas que permiten trabajar con mayor eficacia y concreción.	
38.	Me atraen las cosas extrañas, poco accesibles, ocultas, ambiguas.	
39.	Cuando genero ideas para algo, no me importa si aparecen cosas locas, irrealizables o absurdas.	
40.	Soy consciente de hasta dónde puedo llegar, conozco mis capacidades y mis limitaciones a nivel personal y profesional.	
41.	Tengo siempre mucha energía y dinamismo, y estoy siempre metido/a en proyectos que me ilusionan.	
42.	Me encanta desmenuzar las cosas, ver como son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan.	
43.	Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones.	
44.	Me encanta participar en equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común.	
45.	Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente.	

Fecha de aplicación: ____/____/____. Lugar:

ANEXO 16: Evaluación del cuestionario de creatividad e innovación

Nombre de la persona evaluada: _____

Emprendimiento: _____

¿Cómo evaluar su creatividad y al mismo tiempo detectar sus fortalezas y sus puntos de mejora? En primer lugar, anote la cifra obtenida en los ítems que se le indican y sume las tres puntuaciones.

Item evaluado	Elementos a evaluar	Subtotal
Tener conciencia de ser creativo.	Sume las puntuaciones de los ítems 3, 7 y 12.	
Autoconocimiento.	Sume las puntuaciones de los ítems 16, 20 y 40.	
Introspección y mundo interior.	Sume las puntuaciones de los ítems 6, 24 y 25.	
Automotivación.	Suma la puntuación de los ítems 2, 30 y 41.	
Curiosidad mental.	Suma de la puntuación de los ítems 13, 14 y 42.	
Pensamiento lógico + pensamiento lateral.	Sume las puntuaciones de los ítems 21, 31 y 36.	
Intuición + razón.	Sume las puntuaciones de los ítems 1, 32 y 43.	
Facilidad para la formulación de problemas y concreción de focos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 8, 26 y 37.	
Búsqueda constante de ideas.	Suma de las puntuaciones de los ítems 9, 33 y 44.	
Actitud transgresora.	Suma de las puntuaciones de los ítems 17, 22 y 38.	
Actitud aventurera.	Suma de las puntuaciones de los ítems 5, 29 y 45.	
Liderazgo creativo.	Suma de las puntuaciones de los ítems 23, 28 y 35.	
Pensamiento ingenio.	Suma de las puntuaciones de los ítems 10, 18 y 39.	
Conocimiento de métodos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 11, 27 y 34.	
Conocimiento de procesos de innovación.	Sumas de las puntuaciones de los ítems 4, 15 y 19.	
Total absoluto =		

ANEXO 17: Ejemplo de cuestionario resuelto de creatividad e innovación

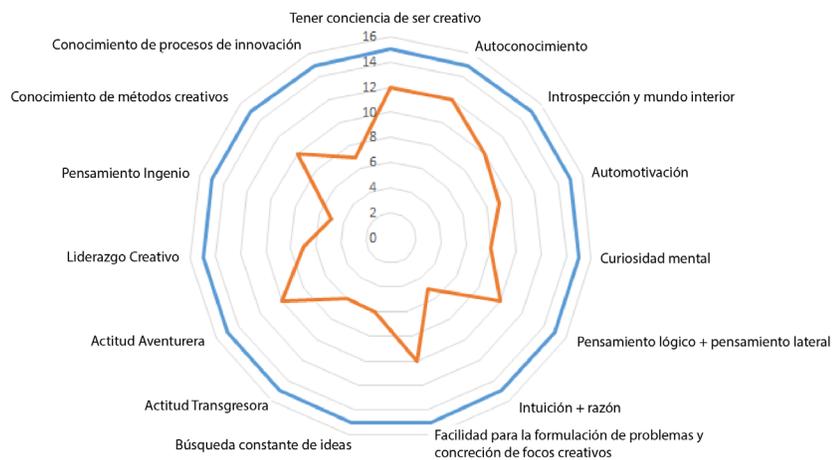
Nombre de la persona evaluada: Carlos Hernández

No.	Preguntas	Puntaje
1	Al tomar decisiones me gusta combinar la intuición (el sexto sentido) con la razón.	1
2	Disfruto con mi trabajo, siento una especial motivación por todo lo que hago.	3
3	Soy una persona creativa.	5
4	Me gusta implementar las cosas y conozco sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos.	2
5	Me gusta correr riesgos.	4
6	A menudo tengo conversaciones conmigo mismo/a.	1
7	Me doy cuenta de que soy algo más creativo/a que la gente que me rodea.	3
8	Tengo facilidad para detectar los problemas de mi entorno profesional.	5
9	Me deleito dándole vueltas a las cosas.	4
10	Me llevo bien con los niños, me gusta compartir sus juegos y su forma de ver la vida.	2
11	Se cómo funciona un brainstorming y creo que podría dirigirlo perfectamente.	5
12	En la escuela, en casa o ahora, en el trabajo siempre he sido considerado/a una persona creativa.	4
13	Me encanta viajar y observar costumbres y formas de vivir diferentes a las mías.	3
14	Me gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano.	2
15	He llevado a cabo personalmente (o como colaborador) alguna innovación concreta (producto, servicio, problema) con un cierto éxito.	1
16	Soy consciente de mis puntos débiles y de mis puntos fuertes.	3
17	Me gusta pensar más allá de lo establecido, romper las normas.	2
18	Tengo facilidad para expresar mis ideas de forma gráfica, a través de dibujos, esquemas o mapas.	1
19	Soy una persona práctica, que disfruta viendo resultados concretos.	4
20	Creo que me conozco bien a mí mismo.	5
21	Soy capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido.	2
22	Intento siempre ir por los caminos menos transitados, no me gusta hacer lo que todo el mundo hace.	1
23	Me considero un/a buen líder.	3
24	Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuente de inspiración.	4
25	Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás.	5
26	Tengo facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él.	1
27	Utilizo de vez en cuando, o a menudo, técnicas creativas para generar ideas sobre un tema de mi interés.	2
28	Cuando tengo una idea clara, me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y arrastrarlos a la acción.	3
29	Me gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si estoy en el buen camino o no.	4

30	Cuando algo no me sale bien soy capaz de recuperarme anímicamente en muy poco tiempo.	5
31	Me gusta resolver mis problemas y/o generar ideas nuevas inspirándome en estímulos que no tienen nada que ver con lo que estoy haciendo.	3
32	A veces, o a menudo, después de pensar las cosas detenidamente, surge la solución o la respuesta a lo que estaba buscando de forma repentina.	2
33	Me encanta tener muchas ideas alternativas, no suelo conformarme con lo primero que me viene a la cabeza.	1
34	He leído algún libro sobre técnicas de creatividad.	3
35	Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos.	1
36	Me gusta ser provocativo/a en mis planteamientos, aunque al final siempre se imponga la lógica.	5
37	Tengo facilidad para convertir mis problemas en frases o fórmulas que permiten trabajar con mayor eficacia y concreción.	4
38	Me atraen las cosas extrañas, poco accesibles, ocultas, ambiguas.	3
39	Cuando genero ideas para algo, no me importa si aparecen cosas locas, irrealizables o absurdas.	2
40	Soy consciente de hasta dónde puedo llegar, conozco mis capacidades y mis limitaciones a nivel personal y profesional.	4
41	Tengo siempre mucha energía y dinamismo, y estoy siempre metido/a en proyectos que me ilusionan.	1
42	Me encanta desmenuzar las cosas, ver como son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan...	3
43	Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones.	2
44	Me encanta participar en equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común.	1
45	Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente.	2
Total		127

Ejemplo de gráfico de la evaluación de creatividad e innovación

Nombre de la persona: **Carlos Hernández**



Quienes facilitan invitarán al grupo a completar su plan de acción tomando en cuenta reuniones con los asesores para brindar seguimiento y apoyo para la reducción de brechas en los elementos de creatividad e innovación.

ANEXO 18: Evaluación del cuestionario de creatividad e innovación

Item evaluado	Elementos a evaluar		Sub total
Tener conciencia de ser creativo.	Sume las puntuaciones de los ítems 3, 7 y 12.	15	12
Autoconocimiento.	Sume las puntuaciones de los ítems 16, 20 y 40.	15	12
Introspección y mundo interior.	Sume las puntuaciones de los ítems 6, 24 y 25.	15	10
Automotivación.	Suma la puntuación de los ítems 2, 30 y 41.	15	9
Curiosidad mental.	Suma de las puntuaciones de los ítems 13, 14 y 42.	15	8
Pensamiento lógico + pensamiento lateral.	Sume las puntuaciones de los ítems 21, 31 y 36.	15	10
Intuición + razón.	Sume las puntuaciones de los ítems 1, 32 y 43.	15	5
Facilidad para la formulación de problemas y concreción de focos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 8, 26 y 37.	15	10
Búsqueda constante de ideas.	Suma de las puntuaciones de los ítems 9, 33 y 44.	15	6
Actitud transgresora.	Suma de las puntuaciones de los ítems 17, 22 y 38.	15	6
Actitud aventurera.	Suma de las puntuaciones de los ítems 5, 29 y 45.	15	10
Liderazgo creativo.	Suma de las puntuaciones de los ítems 23, 28 y 35.	15	7
Pensamiento ingenio.	Suma de las puntuaciones de los ítems 10, 18 y 39.	15	5
Conocimiento de métodos creativos.	Suma de las puntuaciones de los ítems 11, 27 y 34.	15	10
Conocimiento de procesos de innovación.	Sumas de las puntuaciones de los ítems 4, 15 y 19.	15	7
Total absoluto =	127		

ANEXO 19: Taller de contexto y entorno del emprendimiento

Carta didáctica de entorno

Etapa de emprendimiento: Introducción	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: Taller de entorno y contexto de la empresa	Horario: 240 minutos
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
20	Presentación de las personas participantes.	Desarrolla una técnica de rompehielo que permita la presentación de las personas participantes y conocer sus expectativas.	Realiza las actividades y es proactivo.	Cartel de bienvenida.	Las personas y equipo de facilitación han desarrollado una breve presentación.
10	Quiénes participan han conocido los objetivos del curso.	Presenta los objetivos del curso.	Escucha y pregunta si tiene dudas.	Proyector digital y PPT.	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso.
5	Las personas participantes conocen las reglas a seguir.	De manera conjunta con las personas participantes construye las reglas a seguir en el curso.	Opina y participa de manera activa en la definición de las reglas a seguir.	Cartel con reglas.	Las reglas deben permanecer visibles en un lugar fijo y a la vista durante los 3 días del taller.
35					

Desarrollo

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona Facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
15	Introducción al contexto del entorno empresarial.	Presentación del tema, objetivos y aclaración de expectativas.	Participación activa de los participantes.	Proyector digital y PPT.	

90	Identificar factores de entorno a través de la herramienta PEST para la toma de decisiones del emprendimiento.	Desarrolla una dinámica de elaborar un dibujo metafórico del entorno del emprendedor, realiza una reflexión de los resultados.	La persona participante trabajando en grupo elabora el dibujo del entorno emprendedor bajo una metáfora, elabora su propio.	Proyector digital y PPT.	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso.
50		Explica la herramienta PEST y cada persona participante elabora su propio PEST y un plan de acción que ayude tomar decisiones para el emprendimiento.	PEST de manera individual y luego realizan uno grupal.		
40	Utilizar la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permita tomar decisiones de factores estratégicos críticos, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenaza.	Desarrolla los conceptos del diagnóstico FODA, pone ejemplos y a continuación elaboran un FODA de manera individual.	Elaboran su propio FODA de su iniciativa para definir estrategias y acciones a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> → Proyector digital y PPT. → Pliego de papel bond. → Rotafolio. → Plumones → Papel Bond. → Formado de matriz FODA. 	Elaboración del FODA y estrategias a desarrollar.
10	Contar con un panorama general del entorno de la persona emprendedora.	Explica el instrumento y da indicaciones del mapa de entorno.	Participación activa y completar mapa de entorno	Formato de mapa de entorno, papel, lápiz.	Mapa de entorno.
205					

ANEXO 20: Cuestionario para entrevista

Por favor complete este ejercicio para redacción de preguntas para entrevista. Escoja la mejor entre todas las que pueda elaborar. Tome en cuenta el tiempo que tendrá para elaborar la entrevista para que su planificación, no exceda dicho tiempo.

Posibles preguntas	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Comentarios	

ANEXO 21: Estructura de la entrevista

Completa el siguiente formato de la estructura de la entrevista, detallando cada una de las actividades y pasos a seguir.

Preparación	
Actividad a verificar.	Pasos a seguir.
Investigación a entrevistados.	
Plantear claramente el objetivo.	
Prepara las preguntas.	
Preparar algunos temas o tópicos.	
Revisar equipo para obtener evidencias.	
Desarrollo	
Actividad a verificar.	Pasos a seguir.
Presentación inicial.	
Generar comodidad.	
Desarrollar preguntas.	
Acciones al escuchar.	
Cómo conservar la calma.	
Cómo mantener el control.	
Cierre	
Actividad a verificar.	Pasos a seguir.
Cómo cerrar la conversación.	
Cómo agradecer.	
Elaboración de carta por escrito.	

Observaciones y comentarios:

Quien facilita solicita la colaboración de una pareja para que pase al frente y realicen la práctica de la entrevista que han diseñado. Finalizadas las prácticas se hará una reflexión de la experiencia que se ha ganado con esta actividad y se presenta el plan de acción.

ANEXO 22: Carta didáctica de clínica de prototipado

Etapa de emprendimiento:	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: Clínica de prototipado	Horario: 120 minutos
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
5	Quienes participan han conocido los objetivos del curso.	Presenta los objetivos del curso.	Escucha y pregunta si tiene dudas.	Proyector digital y PPT.	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso.
5	Las personas participantes conocen las reglas a seguir.	De manera conjunta con las personas participantes construye las reglas a seguir en el curso y en la clínica.	Opina y participa de manera activa en la definición de las reglas a seguir.	Cartel con reglas.	Las reglas deben permanecer visibles en un lugar fijo y a la vista durante los 3 días del taller.
10					

Desarrollo

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona Facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
100	Utilizar diferentes herramientas para la validación del prototipo.	Dar indicaciones para que los participantes utilicen la herramienta Split Test, sistema de ranking y prueba de los \$100.00	Participación activa y desarrollar los ejercicios respectivos.	Proyector digital y PPT, hojas de papel bond y formato de ejercicios de Splist Test, Sistema de Ranking y Prueba de los \$100.00	Ejercicios de Splist Test, Sistema de Ranking y Prueba de los \$100 desarrollados.
20	Identificar otras herramientas que permitan evaluar los resultados de los prototipos.	Realizar una ponencia de otras herramientas, poner ejemplos, realizar preguntas y respuestas para validar los conocimientos aprendidos.	Participación activa y realizar preguntas.	Proyector digital y PPT, hojas de papel bond.	Preguntas y respuestas de las herramientas de prueba de humo, landing page, Mago de Oz, test conserje, impresión 3D.

ANEXO 23: Carta didáctica de búsqueda de información virtual y documental

Etapa de emprendimiento: Validación de idea	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: Búsqueda de información virtual y documental	Horario:
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
20	<ul style="list-style-type: none"> → Saludo y bienvenida. → Dinámica de presentación: La telaraña. 	Compartir con otras personas el nombre de su emprendimiento, presentándose con cordialidad y crear alianzas de amistad y redes de apoyo.	<p>Quien facilita les da la bienvenida, presenta el objetivo de la jornada y les invita a participar activamente del taller.</p> <p>Seguidamente les indica que se presenten y para ello deben ponerse en pie y formar un círculo.</p> <p>Una vez formado el círculo, quien facilita entrega una madeja de lana a una persona participante y le pide que comente su nombre y cuál es su idea de emprendimiento, luego lo pasa a otra persona y así sucesivamente hasta que todos se hayan presentado.</p> <p>Cuando todos se presenten, la lana debe regresar hasta el facilitador.</p>	Escucha las indicaciones. Se ponen en pie, se presentan con los demás emprendimientos, comentando de manera amable su nombre y el nombre de su idea emprendedora.	<p>Una lámina o cartel con el objetivo de aprendizaje.</p> <p>1 o 2 madejas de lana, dependiendo de la cantidad de personas.</p>	Participación activa.

5	Nivelación de expectativas.	Nivelar las expectativas de las personas emprendedoras con los objetivos propuestos para la jornada.	Quien facilita hace la pregunta generadora: ¿Qué esperan de este curso? Permite algunas intervenciones.	Las personas participan respondiendo a la interrogante.		Participación activa.
15	Identificando los conocimientos previos.	Identificar los conocimientos previos de los participantes para el desarrollo de la jornada.	La persona lleva una caja forrada con papel de regalo, en el interior se encuentran unas tiras de papel, cada una de ellas contiene una interrogante, como por ejemplo: ¿Qué conozco del internet? ¿Cómo busco información cuando la necesito? y otras que la persona que facilite considere importantes. Quien facilita hace una rifa para entregar las preguntas a cada emprendimiento, luego les da el tiempo para que la analicen y puedan dar su reflexión.	Las personas participantes se agrupan por iniciativa, toman una tira de papel de la caja, leen y analizan la interrogante, luego comparten su respuesta.	Caja con las tiras de interrogantes.	Participación activa.

Desarrollo

Tiempo en minutos	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona Facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
30	Tema 1: Búsqueda de información en 5 pasos.	Identificar diferentes formas de búsqueda de información virtual y documental.	La persona facilitadora solicita para que puedan apoyarle con la lectura del material que se les ha entregado y al mismo tiempo les indica que a medida que vayan avanzando en las temáticas, realicen los ejercicios propuestos en su manual.	Participan de la ponencia de quien facilita y desarrollan los ejercicios propuestos.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a internet.	Desarrollo de ejercicios.
30	Tema 2: El Internet.	Conocer el concepto de Internet y su utilidad en la búsqueda de información virtual y documental.	La persona facilitadora solicita para que puedan apoyarle con la lectura del material que se les ha entregado y al mismo tiempo les indica que a medida que vayan avanzando en las temáticas, realicen los ejercicios propuestos en su manual.	Participan de la ponencia de quien facilita y desarrollan los ejercicios propuestos.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a internet.	Desarrollo de ejercicios.

60	Tema 3: Búsquedas en Google.	Realizar búsquedas de información por medio de Google a través de diferentes ejercicios prácticos.	Quien facilita irá explicando el uso del buscador Google, al mismo tiempo que junto a los participantes van realizando los ejercicios propuestos para la jornada. En este tema pueden trabajar de manera individual o por emprendimiento (dependerá de la disponibilidad de equipo y conexión a internet).	Participan de la ponencia de quien facilita y desarrollan los ejercicios propuestos.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a internet.	Desarrollo de ejercicios.
60	Actividad: Buscando información sobre mi emprendimiento.	Realizar prácticas en internet de búsqueda de información relacionada a cada emprendimiento.	Quien facilita solicita que se agrupen por emprendimiento, luego les indica que hagan búsqueda de información relacionada con su emprendimiento, puede ser artículos relacionados a su iniciativa, fotografías, enlaces, revistas, documentales, etc. Una vez cuenten con la información deben pegarla en un documento de Word, incluyendo la dirección electrónica de donde encontraron dicha información. Para realizar esta actividad tendrán un tiempo de 30 minutos y deberán tomar en cuenta lo visto en la sesión. Finalizada la actividad, quien facilita solicitará que algunos emprendimientos comenten su experiencia con la actividad que realizaron y que comenten qué información valiosa encontraron durante su búsqueda. 10 minutos para esta actividad.	Quienes participan realizan la actividad de aprendizaje propuesta para la jornada y luego comparten su experiencia ante el pleno.	Manual de la persona participante. Equipo multimedia conexión a internet.	Desarrollo de ejercicios.

20	Cierre.	Reflexionar acerca de lo aprendido durante la jornada y sobre la importancia de saber hacer búsqueda de información y documentación.	Para realizar el cierre de la jornada, la persona facilitadora solicitará la opinión de quienes participan, preguntando: ¿Qué aprendimos durante la jornada?	Comentan sobre lo aprendido durante la jornada.		Participación activa.
----	---------	--	--	---	--	-----------------------



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



GOBIERNO DE
EL SALVADOR