

# PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

## **MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE**

**TOMO I**



**MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Primera edición: San Salvador, El Salvador, agosto de 2017.

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Miembros de Comisión Nacional de CONAMYPE

Tharsis Salomón López Guzmán Ministro de Economía	Presidente Ministerio de Economía
Merlin Alejandrina Barrera López Viceministra de Comercio e Industria	Directora Suplente Ministerio de Economía
Bertha Silvia Mena de Morán	Directora Propietaria Entidades Gremiales
Korina Rosibel Márquez de Fuentes	Directora Suplente Entidades Gremiales
José Ricardo Flores Pérez	Director Propietario Organizaciones No Gubernamentales
Samuel de Jesús Salazar Genovéz	Director Suplente Organizaciones No Gubernamentales
Agustina Beatriz de Paúl Flores	Directora Propietaria Programas Nacionales de Apoyo
Gerber Adrián Martínez Sánchez	Director Suplente Programas Nacionales de Apoyo
Elsa Miriam Linares de Quintanilla	Directora Propietaria Asignación del Presidente de la República
Fátima Guadalupe Escobar de Marroquín	Directora Suplente Asignación del Presidente de la República

**Resumen:** El presente documento constituye un material didáctico y de consulta sobre el proceso de creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos creado y ejecutado por CONAMYPE.

**Coordinación Editorial:** CONAMYPE Unidad de Comunicaciones Institucional

**Coordinación Técnica:** CONAMYPE Gerencia de Emprendimiento

**Derechos Reservados** © Organismo Internacional que patrocinó los recursos

**Derechos Reservados** © CONAMYPE

**Forma de Citar:** CONAMYPE “Manual de acompañamiento a emprendimientos dinámicos”

Impreso en:

Cantidad de Ejemplares Impresos:

Con el apoyo de:



# **MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE**

**TOMO I**

# Contenido

## ► PRESENTACIÓN.....9

### Módulo 1 (INTRODUCCIÓN)

#### ► Características empresariales personales que favorecen el éxito.....16

Iniciativa y búsqueda de oportunidades .....	17
Persistencia .....	17
Cumplir con los compromisos (contrato de trabajo) .....	17
Exigir eficiencia y calidad .....	18
Correr riesgos calculados .....	18
Fijar metas u objetivos .....	19
Búsqueda de información .....	20
Planificación sistemática y control .....	20
Persuasión y creación de redes de apoyo .....	22
Autoconfianza e Independencia .....	23
¿Para qué sirve conocer las características emprendedoras personales CEP'S? .....	25
LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS .....	27
DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS.....	29
TEST Características emprendedoras personales .....	30
ANEXO 1.....	30
Plan de desarrollo de competencias emprendedoras .....	33
ANEXO 3.....	33

#### ► Test de innovación.....34

ANEXO 3.....	34
ANEXO 4.....	36

#### ► Manual del participante análisis del entorno .....38

Ejercicio 5: Matriz de entorno (15 minutos).....	49
--------------------------------------------------	----

### Módulo 2 (VALIDACIÓN DE LA IDEA)

#### ► Clínica de entrevista.....52

Objetivo .....	52
Concepto de entrevista. ....	52
Estructura de la entrevista .....	53
Actividad: Diseñando mi entrevista de validación de idea emprendedora.....	55

#### ► Taller prototipado .....58

Tema 1: Introducción.....	58
Prototipos de baja fidelidad y alta fidelidad.....	59
Herramientas para crear prototipos .....	60
Storyboard.....	61
Herramientas de medición de los prototipos.....	63

<b>&gt; Búsqueda de información virtual y documental .....</b>	<b>72</b>
Tema 1: Búsqueda de información en 5 pasos.....	72
Tema 2: El internet.....	73
Tema 3: Búsquedas en Google .....	77
Actividad: Buscando información sobre mi emprendimiento .....	82
<b>&gt; PROPUESTA DE VALOR: TRABAJOS DEL CLIENTE .....</b>	<b>83</b>
ACTIVIDAD 2: DOLORES DEL CLIENTE .....	84
ACTIVIDAD 3: GANANCIAS DEL CLIENTE.....	84
ACTIVIDAD 4: PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	85
ACTIVIDAD 5: CALMANTES DEL DOLOR .....	86
ACTIVIDAD 6: CREADORES DE GANANCIA.....	86
<b>&gt; PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....</b>	<b>88</b>
ACTIVIDAD 1: CARACTERÍSTICAS DE MI SOLUCIÓN.....	88
ACTIVIDAD 2: DIBUJAR STORYBOARD DE LA SOLUCIÓN .....	88
ACTIVIDAD 3: PROTOTIPO DE LA SOLUCIÓN.....	88
ACTIVIDAD 4: PROTOTIPO FÍSICO .....	88
<b>&gt; TALLER 5: DESCUBRIMIENTO — AJUSTES FINALES.....</b>	<b>89</b>
ACTIVIDAD 1: RESULTADOS ACTIVIDADES DESCUBRIMIENTO.....	89
ACTIVIDAD 2: REVISIÓN PROPUESTA DE VALOR (1).....	89
ACTIVIDAD 3: REVISIÓN PROPUESTA DE VALOR (2).....	89
ACTIVIDAD 4: ITERACIONES A LA SOLUCIÓN .....	90
ACTIVIDAD 5: ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO .....	90
ACTIVIDAD 6: ESTIMACIÓN DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO.....	91
ACTIVIDAD 7: ¿QUIÉNES Y CUÁNTOS SON LOS ADAPTADORES TEMPRANOS? .....	91
ACTIVIDAD 8: EMPRESAS COMPETIDORAS .....	91
ACTIVIDAD 9: ASPECTOS DE COMPARACIÓN.....	91
ACTIVIDAD 10: TABLA DE COMPARACIÓN.....	91
ACTIVIDAD 11: GRAFICAR CURVAS DE VALOR .....	92
ACTIVIDAD 12: CANALES DE CICLO DE COMPRA (1) .....	92
ACTIVIDAD 13: CANALES Y CICLOS DE COMPRA (2) .....	92
<b>&gt; MODELO DE NEGOCIOS Y LEAN CANVAS.....</b>	<b>93</b>
ACTIVIDAD 1: QUITAR, AGREGAR, REDUCIR, AUMENTAR .....	93
TALLER: LEAN CANVAS — PROBLEMAS Y SEGMENTOS DE CLIENTELA .....	93
ACTIVIDAD 3: PROPUESTA ÚNICA DE VALOR.....	94
ACTIVIDAD 4: SOLUCIÓN .....	94
ACTIVIDAD 5: CANALES.....	95
ACTIVIDAD 6: FUENTES DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS.....	95
ACTIVIDAD 7: MÉTRICAS CLAVE .....	95
ACTIVIDAD 7: MÉTRICAS CLAVE .....	95
ACTIVIDAD 8: VENTAJA INJUSTA.....	96
ACTIVIDAD 9: REVISIÓN DEL LEAN CANVAS .....	96
CONSTRUCCIÓN DE UN MENSAJE DE POSICIONAMIENTO .....	96

ACTIVIDAD 2: MATERIAL PARA LA VENTA..... 96

ACTIVIDAD 3: IDENTIFICAR Y PERFILAR A LOS ADAPTADORES TEMPRANOS..... 97

ACTIVIDAD 4: MAPA DE INFLUENCIAS ..... 98

TALLER 9: ELEVATOR PITCH ..... 98

ACTIVIDAD 1: CONSTRUIR TU ELEVATOR PITCH..... 98

PRESENTA TU ELEVATOR PITCH ..... 99

**ANEXOS ..... 100**

ANEXO 1 ..... 101

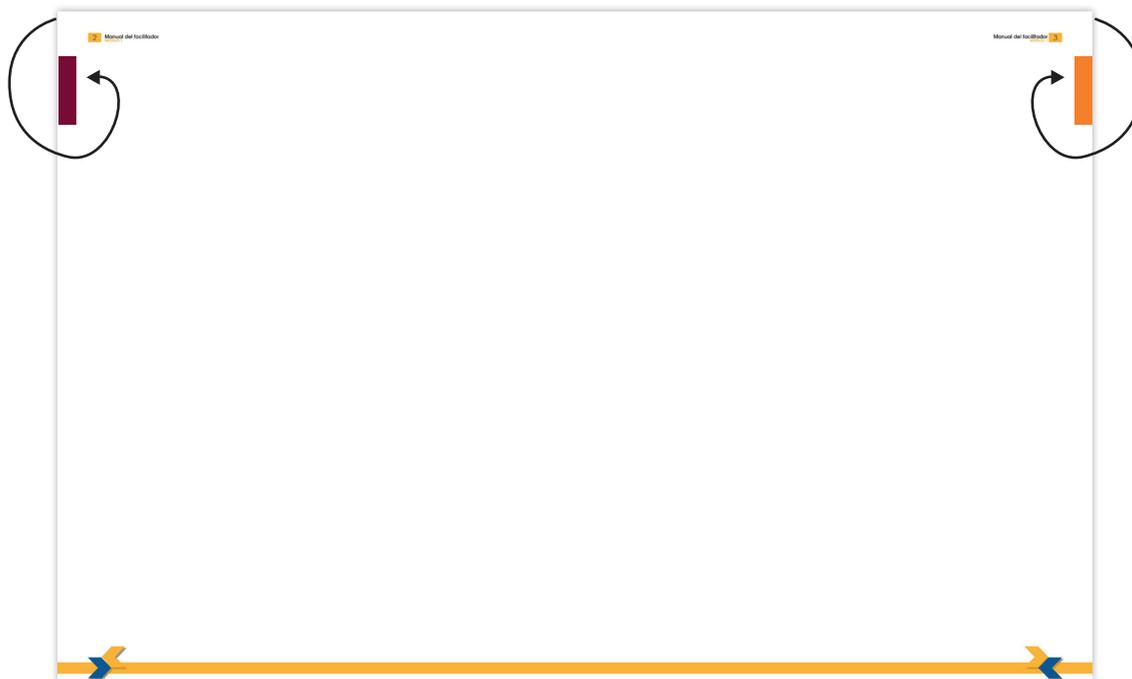
ANEXO 2..... 104

ANEXO 3..... 106

ANEXO 4..... 109

El presente documento constituye un material didáctico y de consulta sobre el proceso de creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos, el cual ha sido diseñado y es ejecutado por CONAMYPE.

El mismo está estructurado en dos tomos, los cuales están **subdivididos en módulos identificados con pestañas de colores diferentes** para una fácil comprensión lectora y para su respectivo análisis.





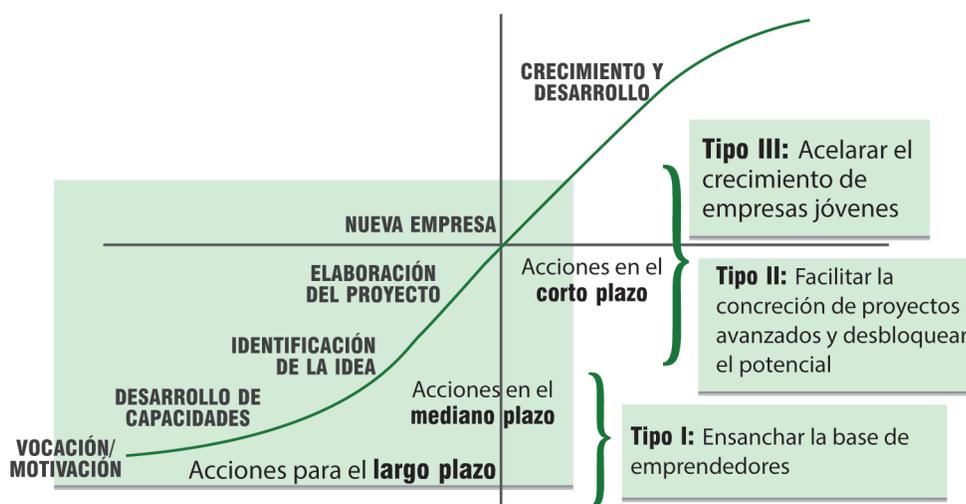
## ➤ PRESENTACIÓN

En el marco latinoamericano las estrategias de emprendimiento para el desarrollo nacional han alcanzado un alto nivel de importancia, ya que el impacto significativo que posee para el crecimiento económico y la creación de nuevos empleos es clave, 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, orienta a la necesidad de integrar un enfoque de especialización y diferenciación en la atención, por tanto, para efecto de 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 MYPE<sup>1</sup>.

Además, de la urgente 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, lo cual comprende no solo las acciones destinadas a fortalecer las capacidades de las personas emprendedoras ya existentes, sino también el desarrollo de actitudes y habilidades emprendedoras entre las personas jóvenes orientadas a 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).



*Interacción de políticas de apoyo persona emprendedora 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 y desarrollo empresarial permite visualizar bajo un solo proceso la nueva ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial de CONAMYPE a través de la incorporación de un ciclo de desarrollo de empresa, que logra integrar los diferentes niveles o escalones en los que transitan las empresas, desde su generación hasta su crecimiento, incorporando herramientas y servicios especializados y diferenciados en dependencia de la etapa o nivel en que las personas emprendedoras y empresarias se sitúan, que da 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 MYPE.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos; Hugo Kantis 2012

<sup>2</sup> Plan Estratégico Institucional 2015-2019, Página 26, CONAMYPE

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.

### 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 personas emprendedoras y empresarias de la micro y pequeña empresa, de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa.



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 lo instaló hace más de una década la investigación sobre mentalidad y comportamiento emprendedor denominada “efectuación” (effectuation) de Saras Sarasvathy<sup>1</sup>, 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.

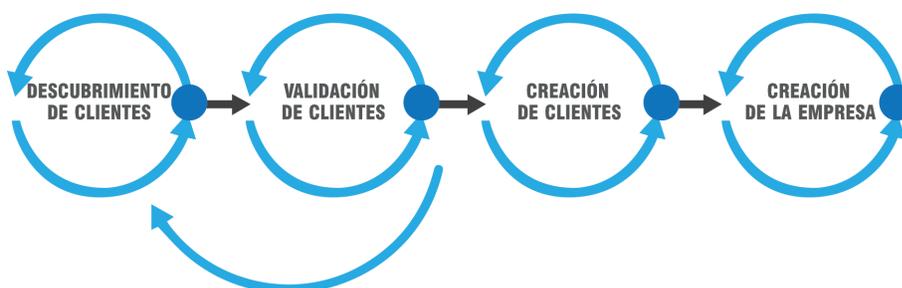
Por otro lado, la corriente denominada “Pensamiento de Diseño” (Design Thinking)<sup>2</sup>, ha desarrollado diversas metodologías para impulsar soluciones innovadoras, mediante un enfoque basado en la observación de necesidades y el desarrollo de soluciones por medio del diseño y testeo de prototipos, así como mediante el uso de herramientas visuales.

Lean Startup<sup>3</sup>, 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 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 auto-engaño y los múltiples sesgos cognitivos en que recaen las personas emprendedoras, quienes asumen que el problema que han identificado es una realidad sin haberlo verificado con la clientela real.

Uno de los principales sesgos, como señala Ash Maurya<sup>4</sup>, es que estas personas están enamoradas de solo una pieza del modelo de negocios, que es la solución (el producto o servicio). El trabajo de 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).

FASE DEL PROCESO EMPRENDEDOR SEGÚN S. BLANK



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

En la primera etapa de “Descubrimiento de Clientela” 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 clientela” se busca alcanzar el ajuste entre la solución propuesta y el mercado al que se apunta.

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

2 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).

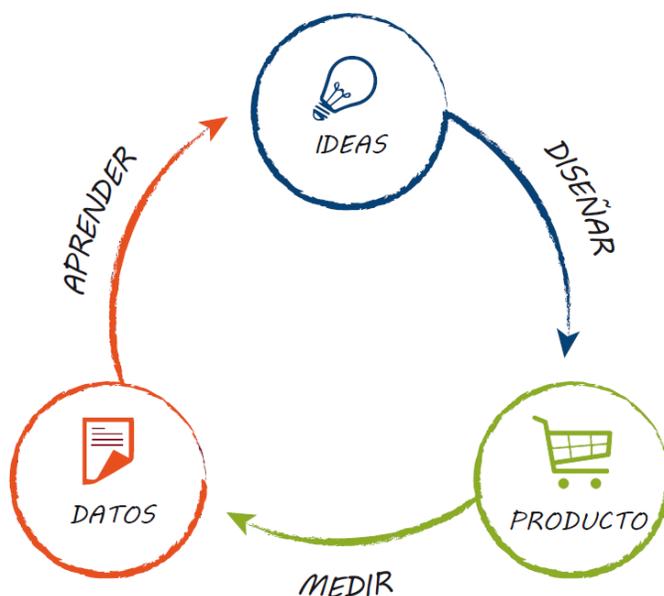
3 The Four Steps to the Epiphany”, Steve Blank (K&S Ranch, 2013).

4 Running Lean”, Ash Maurya (O’Reilly Media, 2012).

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 Clientela) y en la consolidación de la empresa (Fase de Creación de la Empresa).

El proceso de “aprendizaje validado” que nos sugiere Eric Ries<sup>5</sup> 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).

#### CIRCUITO DE FEEDBACK CRÉA-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 del 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<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> El Método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua” de Eric Ries (Deusto, 2012).

<sup>6</sup> The Rainforest” escrito por el inversor de capital de riesgo Victor Hwang.



## 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 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 emprendedor<sup>1</sup>:



- **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 que se inserta en la institucionalidad de CONAMYPE fue elaborado gracias a la cooperación internacional entre GIZ FACILIDAD y CENPROMYPE; 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:



<sup>1</sup> Política Nacional de Emprendimiento, El Salvador, CONAMYPE 2015.





# MÓDULO 1

## INTRODUCCIÓN

## › 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 éstas 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 si misma capacidades propias que conocemos como: **características emprendedoras personales** identificadas como las CEP, 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.



## 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.

## 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?

## 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 amigos y amigas o conocidos y 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 satisfechos 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.

## 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 “que buen trabajo realizó” o “que 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!.

## 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?.*

### 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 y los emprendedores 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 sobretodo 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 personal y empresarialmente.

## 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, proveedores, competidores o algo específico que les interesa.
- Consultan a especialistas, técnicos e informes.

## 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 hacer?
- ¿Por qué se va hacer?
- ¿Cómo se va hacer?
- ¿Dónde se va hacer?
- ¿Cuándo se va 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.



## 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 como 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	Redes funcionales
Cuando le indicamos a alguien una dirección.	Asociarnos a un grupo de estudio.
Cuando prevenimos a alguien que no cruce la calle porque viene un vehículo.	Cuando le pedimos a los compañeros de trabajo que nos ayuden a terminar una tarea.
Cuando en el banco alguien nos orienta a cual ventanilla ir.	Servir de fiador para el crédito de un amigo(a).
Cuando alguien nos ayuda a levantar las cosas que se nos cayeron en la calle.	Distribuir las tareas del hogar entre todos los miembros de la familia.
	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.



## 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, y
- 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 tropiezos.
- 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.

## 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.1. 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 satisfechos 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





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.

Al analizar en profundidad estas conductas, otra conclusión de Mc Clelland fue el hecho de que el éxito empresarial no necesariamente está ligado a la preparación académica, lo cual comprobó al estudiar casos de personas sin estudios propietarios 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.**



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

Cuantas más sean las razones que tenga apriori 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 concluirla.

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.

## EVOLUCIÓN DE LAS CONCEPCIONES SOBRE LA MOTIVACIÓN

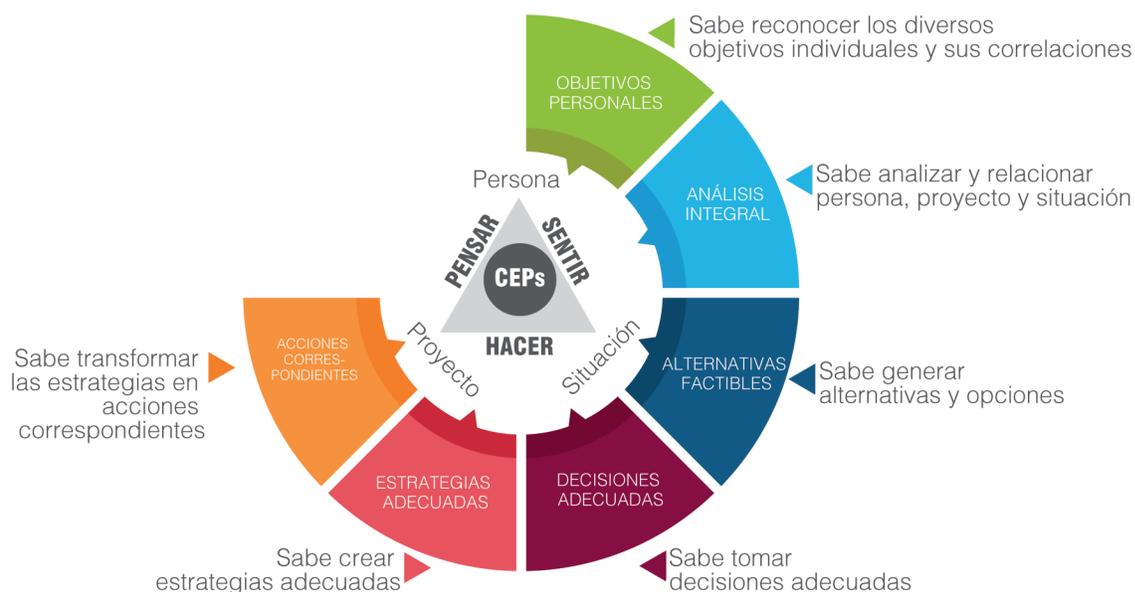
En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar cómo fue evolucionando el concepto motivación a través de los años:

	1ra. 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 al emprendedor del empresario. En este sentido, se puede argumentar que la mayoría de 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 emprendedor/a”** 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:



De la combinación de ambas conductas resulta la persona empresaria-empresadora, 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 LIDER, reconoce y “re-descubre” 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 a 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 solo 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 a 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”, uniéndose 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.



## ANEXO 1

### TEST Características emprendedoras personales

#### DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Municipio y Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lugar de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Teléfono Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_ Teléfono Trabajo: \_\_\_\_\_

Correos electrónicos de uso cotidiano: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TEST DE AUTOANÁLISIS DE CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES.  
CONTESTE HONESTAMENTE EN LOS CUADROS DE LA DERECHA, LA FRECUENCIA EN QUE REACCIONARÍA  
ANTE LAS SITUACIONES DESCRITAS

1 = Nunca    2 = Raras veces    3 = Algunas veces    4 = Usualmente    5 = Siempre



N°	ANTE UNA SITUACION COMO ESTA... SIGUIENTE	REACCIONO CON LA FRECUENCIA	RESPUESTA
1	Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.		
2	Hago lo que se necesita hacer sin que otras personas me lo pidan.		
3	Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.		
4	Prefiero realizar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro		
5	Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.		
6	Cuando me enfrento a un problema difícil, dedico gran cantidad de tiempo en encontrar una solución.		
7	Insisto para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero.		
8	Cuando algo se interpone en lo estoy tratando de hacer, persisto en mi objetivo.		
9	Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente cambio a otras actividades.		
10	Trato diferentes formas para superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.		
11	Termino mi trabajo a tiempo.		
12	Cumplo con las promesas que hago.		
13	Si es necesario, hago el trabajo de otras personas para cumplir y entregar un trabajo a tiempo.		
14	Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo mucho por lograr su satisfacción.		
15	Mi familia y mi vida personal son más importantes que las fechas de entrega de trabajos.		
16	Me molesto cuando las cosas no se hacen correctamente.		
17	Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de otras personas con las que trabajo.		
18	Me molesta cuando pierdo el tiempo.		
19	Me es difícil quedar totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas.		
20	Me apuro para terminar labores, tanto en el trabajo como en el hogar.		
21	Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.		
22	No me involucro en algo nuevo a menos que tenga seguridad que tendré éxito.		
23	Antes de actuar considero previamente mis posibilidades de éxito/fracaso.		
24	Llevo a cabo tareas arriesgadas.		
25	Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.		
26	Me gusta pensar sobre el futuro.		
27	Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.		
28	Pienso que mientras más concreto es lo que quiero lograr, mayores son mis posibilidades de éxito.		
29	Cuento con un plan definido respecto a mi vida.		
30	Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.		
31	Cuando comienzo una tarea o un proyecto nuevo, busco previamente toda la información posible.		
32	Busco el consejo de personas especialistas en las actividades en que yo me estoy desempeñando.		
33	Actúo sin perder tiempo e información.		
34	Cuando realizo un trabajo para alguien, hago preguntas para asegurarme que entiendo lo que quiere .		

35	Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.	
36	Planifico un proyecto grande dividiéndolo en pequeñas tareas	
37	Para realizar un trabajo considero diferentes alternativas, con sus ventajas y desventajas.	
38	Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y anticipo qué hacer.	
39	Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder el tiempo tratando de anticiparlos.	
40	Si un determinado enfoque para enfrentar a un problema no me resulta, busco otro.	
41	Logro que otros apoyen mis recomendaciones.	
42	No pienso en cómo puedo influenciar a otras personas.	
43	Recurso a personas influyentes para alcanzar mis metas.	
44	Frente a problemas en el logro de mis metas, busco soluciones que beneficien a todos los involucrados .	
45	Puedo lograr que personas con firmes convicciones cambien de modo de pensar.	
46	Confío en que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo realizar.	
47	Cambio de manera de pensar si otras personas difieren enérgicamente con mis puntos de vista.	
48	Cuando estoy desempeñándome en algo difícil, me siento confiando en mi triunfo,	
49	El trabajo que realizo es excelente,	
50	Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente,	
51	No importa con quien platique, siempre lo escucho con atención,	
52	Me resiento cuando no logro lo que quiero,	
53	He sufrido fracasos en el pasado,	
54	En ciertas ocasiones he sacado ventaja de otras personas,	
55	Cuando no sé algo, no tengo problemas en aceptarlo,	



## ANEXO 3

## Plan de desarrollo de competencias emprendedoras

## DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Municipio y Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lugar de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Teléfono Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_ Teléfono Trabajo: \_\_\_\_\_

Correos electrónicos de uso cotidiano: \_\_\_\_\_

¿Cuál es mi visión de futuro particular?
¿Qué metas y objetivos tengo para el futuro? (¿cumplen con el «MAREAR»?)
¿Hay relaciones existentes entre mis objetivos?
¿Qué tanto corresponde mi perfil personal y mi idea de negocio con la realidad del entorno? (SI YA TENGO IDEA DE NEGOCIO)
¿Qué aspecto debo de desarrollar más y en qué específicamente?
¿Cómo y cuándo corregiré la falta de desarrollo?
¿Con qué opciones cuento para alcanzar mis objetivos? (prepararme, disponer de recursos, informarme, etc.)
¿Cuál o cuales estrategias me serán de utilidad para aprovechar estas opciones?
¿Qué acciones concretas llevaré a cabo para desarrollar mi o mis estrategias? (Hay que definir acciones y plazos para desarrollarlas)



## > Test de innovación

### Objetivo

Las personas reflexionaran 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

Dispondrá de un tiempo de 20 a 30 minutos para complementar, al finalizar se les entregará la hoja de tabulación del ejercicio para que 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 grafico 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 facilitadores brindaran los márgenes de creatividad e innovación para que las personas puedan interpretar el resultado.

## ANEXO 3

### 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.

Preguntas	Preguntas	Preguntas
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 buen líder?	3
24	¿Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuerte 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

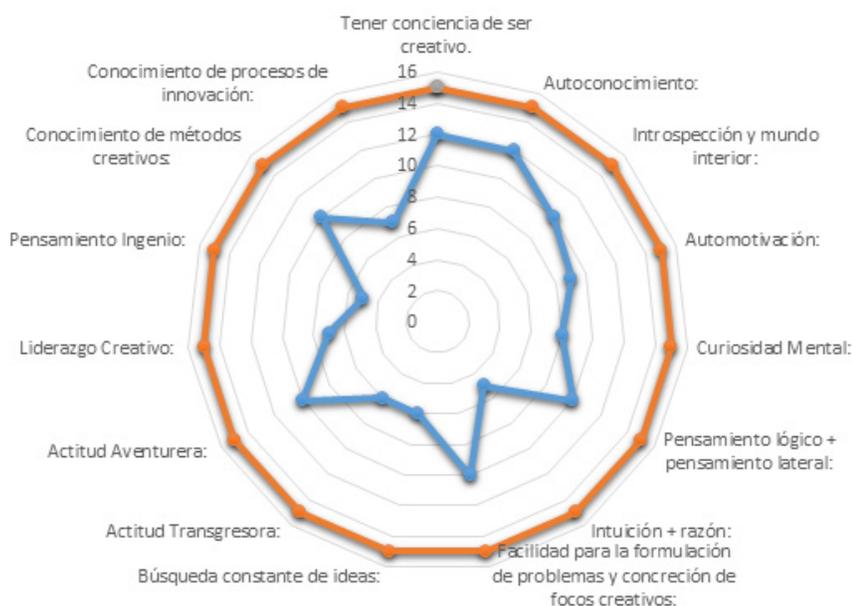


35	¿Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos?	1
36	¿Me gusta ser provocativo/a en mis planteamientos, aunque al final siempre se imponga la lógica?	5
37	¿Tengo facilidad para convertir mis problemas en frases o fórmulas que permiten trabajar con 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

## ANEXO 4

Usted deberá autoanalizarse y completar el siguiente esquema:

Nombre de la persona: \_\_\_\_\_



Item evaluado	Elementos a evaluar.		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 puntuación 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 la 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
<b>Total Absoluto =</b>		<b>127</b>	



## › Manual del participante análisis del entorno

### OBJETIVO

Las personas emprendedoras reflexionaran 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

Para cualquier actividad emprendedora que se realiza lo primero que se debe hacer es el análisis del entorno, ya que permite identificar las diferentes circunstancias a las que la iniciativa se deberá enfrentar, además ayuda a validar si existe mercado, la competencia que hay dentro del área y la posibilidad de que se pueda desarrollar la idea.

Este nuevo emprendimiento debe enfrentarse a diferentes circunstancias que marcan el mercado, como son actividades económicas similares, comportamiento social y demográfico, las políticas hacia el sector, infraestructura y otras que definan el rumbo a seguir para evaluar si puede o no desarrollarse el emprendimiento y las oportunidades de crecimiento que éste tendrá.

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, de manera más específica, el entorno de mercado. El objetivo de este manual 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:

#### 1. 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 antimonopólico, 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.
- Socio-culturales: 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.

### EJEMPLO

A modo de ejemplo imaginemos que estamos desarrollando el plan de marketing de un emprendimiento de café gourmet, hemos analizado el entorno, extraído los indicadores y ordenados como se muestra en la siguiente tabla:

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Políticas internas desarrollo</li> <li>• Incentivos fiscales</li> <li>• Permisos sanitarios</li> <li>• Certificados de origen</li> <li>• Asociaciones de café local</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Programas de combate para la roya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión en el mercado</li> <li>• Liquidez financiera</li> <li>• Campañas promocionales de la bebida local</li> <li>• Generación de puestos de trabajo</li> <li>• Financiamiento de la banca</li> <li>• Precio del café a nivel mundial</li> </ul>
SOCIO CULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen institucional</li> <li>- Compromiso con la comunidad</li> <li>- Desarrollo de la gestión ambiental</li> <li>- Cultura del café</li> <li>- Mejoramiento del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de mejores condiciones de cultivo</li> <li>- Desarrollo de técnicas de manejo de plagas</li> <li>- Equipo de alta tecnología en el mercado</li> <li>- Uso de internet</li> </ul>

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 donde se va marcando, para cada uno de los indicadores que se establecieron anteriormente, el valor que se estima en función de su relevancia o importancia para nuestro sector o mercado.

Una vez valorados cada uno de los indicadores, se unirán cada una de las cruces o puntos marcados en la tabla, para obtener de este modo una gráfica que expondrá si el entorno para la empresa es favorable, neutro o desfavorable.

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 sencilla 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

Para realizar el análisis se elaborará un PEST para su emprendimiento. Para ello, se sugiere el uso de las siguientes guías para analizar cada uno de los factores, donde se encuentran algunas preguntas de ejemplo que ayudan a la priorización de las mismas. Los participantes pueden realizar una lluvia de ideas y luego se realiza la priorización de los factores más relevantes o significativos. Evalúe cada uno de los elementos a considerar para el análisis PEST y luego gráfiquelo como en el ejemplo anterior

#### FACTORES POLÍTICOS

Preguntas Orientadoras

- ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en el sector o la zona donde está su 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 al que pertenece?
- ¿Cómo se beneficiaría el emprendimiento con todos estos posibles cambios?
- ¿De qué forma podríamos modificar la estrategia en beneficio de los cambios esperados?
- ¿Qué podemos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

### FACTORES ECONÓMICOS

Preguntas Orientadoras

- ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en el sector?
- ¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en el sector y en las actividades emprendedoras?
- ¿Cómo 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 se pueden adoptar para obtener provecho de estos cambios y tendencias?
- ¿Qué se puede hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

LISTA DE FACTORES	IMPACTO



## FACTORES SOCIALES

### Preguntas Orientadoras

- ¿Cómo están afectando la “tendencias ecológicas” la sector y a la propuesta de valor del emprendimiento?
- ¿El factor de seguridad qué 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 se pueden introducir para beneficiarse de esos cambios y tendencias?
- ¿Qué se puede hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

## FACTORES TECNOLÓGICOS

### Preguntas orientadoras

- ¿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 se deben 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 permite realizar una innovación disruptiva y sacar ventaja sobre la competencia?

Elabore un listado de estos factores y sus impactos:

LISTA DE FACTORES	IMPACTO

## 2. ANÁLISIS FODA (DAFO)

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o emprendimiento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.



## EL ANÁLISIS INTERNO

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

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

## EL ANÁLISIS EXTERNO

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del mercado. Abarca diversas áreas:

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

El Diagnóstico FODA ayuda a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Ejemplo de FODA de emprendimiento con proyecto informático:

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	

### 3. 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 objetiva, 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.

### 4. 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.

### 5. 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.

## 6. 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.

## 7. 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:



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<sup>1</sup>.

Además Michael Porter<sup>2</sup>. 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:



<sup>1</sup> Tomado de [http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc\\_id=70](http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc_id=70) 22 diciembre de 2015

<sup>2</sup> 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 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.

- **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.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- **Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando la clientela cuentan 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.
- **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 a 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.

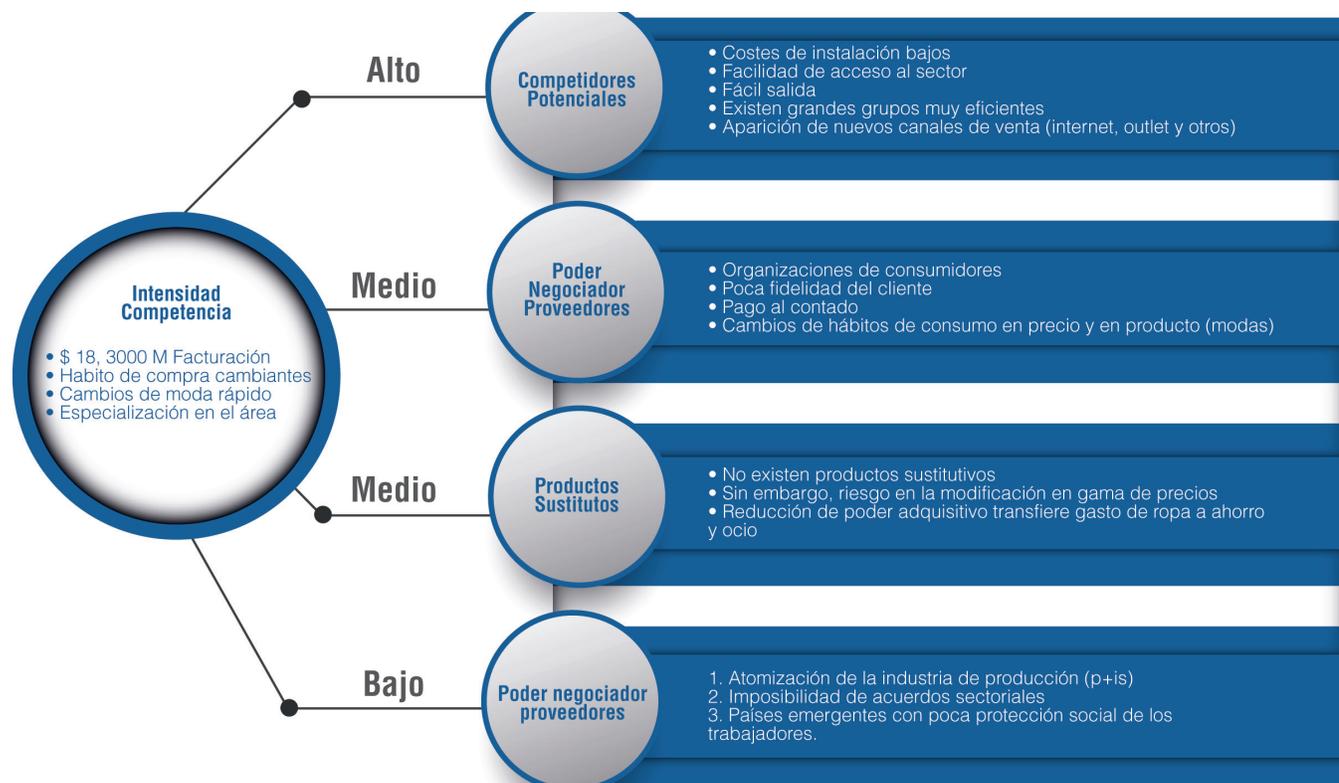
La segunda fuerza es la rivalidad. Si el emprendimiento cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad será muy baja, sin embargo, si lo que se ofrece es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior.



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 esta 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.

### EJERCICIO FODA

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



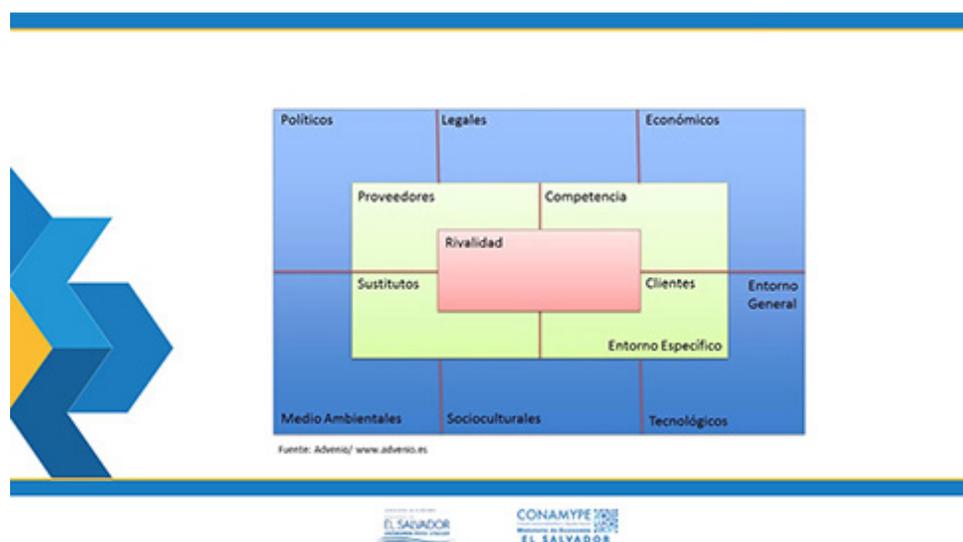
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

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 que 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.



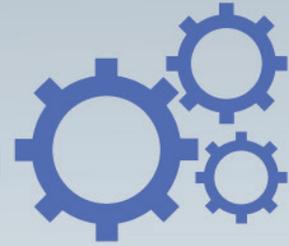


*Validando ideas*

APRENDER



DISEÑAR  
INNOVACIÓN



MEDIR



# MÓDULO 2

## VALIDACIÓN DE LA IDEA



## > Clínica de entrevista

### Objetivo

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 los potenciales la 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.*



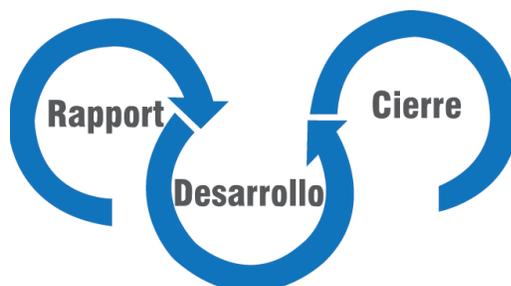
## Estructura de la entrevista

### 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 el entrevistador y el entrevistado, 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.
- ✓ Saludarle 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. Compartir las 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, aun cuando esta no haya sido la información que esperábamos recibir.

**Tips:**

*Tomar cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final y hacer un comentario como: -Antes de que terminemos, ¿qué más le gustaría comentar?.*

**Actividad: Diseñando mi entrevista de validación de idea emprendedora.****Objetivo:**

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

**Desarrollo de la actividad:**

Agrupados por iniciativa de emprendimiento, realizar una entrevista para la validación de su idea de negocios, tomando en cuenta los elementos de la estructura de la entrevista:

**PARTE I: Redacción de las posibles preguntas.**

Elabora un cuestionario con las posibles preguntas que consideres te arrojarán la información necesaria para poder validar tu idea de negocio. Redacta al menos 10 preguntas.

**PARTE II: Estructura de la entrevista.**

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

PREPARACIÓN PREVIA DE LA ENTREVISTA	
Actividad	Pasos a seguir
1. Contactar al cliente	Identificar a mi posible clientela temprana. Enviar solicitud de entrevista Acordar entrevista.
2.	
3.	

RAPPORT	
Actividad	Pasos a seguir.
1. Recibir al cliente.	Saludarlo llamándole por su nombre, sonreír y darle la bienvenida.
2.	
3.	
4.	
5.	
DESARROLLO	
Actividades	Comentarios
Preguntas...	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
CIERRE	
ACTIVIDADES	COMENTARIOS
1. Anunciar amablemente que la entrevista está por finalizar.	
2.	
3.	
4.	



**PARTE III: Prácticas en parejas.**

Finalizadas las prácticas se hará una reflexión de la experiencia que se ganó con esta actividad.

**Plan de acción**

Cuándo hare las entrevistas	Qué información del lienzo de propuesta de valor necesito	Cómo puedo mejorar el rapport	Cómo mejorar mi empatía



## > Taller prototipado

### Objetivo

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.

### Tema 1: 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.

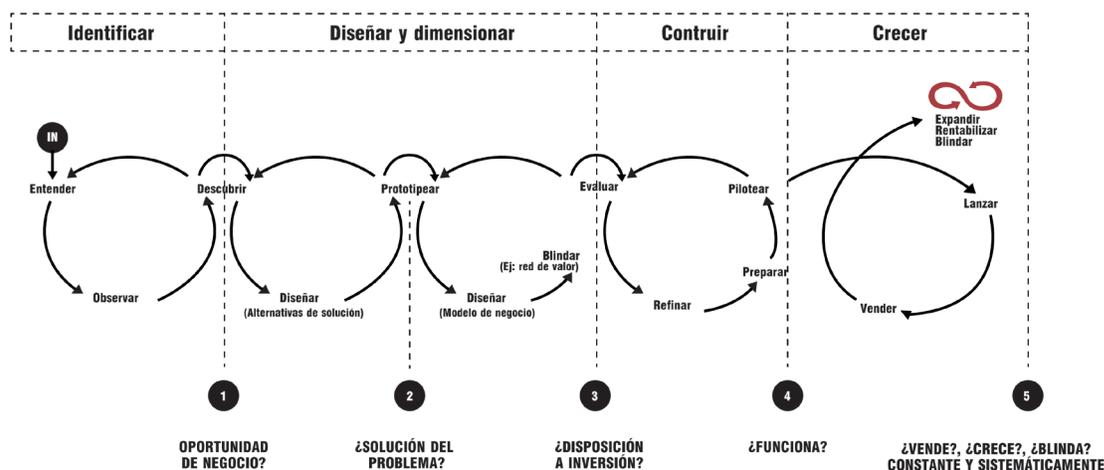
La elaboración de prototipos incluye realizar ciertas métricas a la hora de presentarlo en este punto su importancia como una técnica de recopilación de información. Cuando la elaboración de prototipos se usa de esta forma, lo que se busca son las primeras reacciones hacia el prototipo por parte de los 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:



## Prototipos de baja fidelidad y alta fidelidad

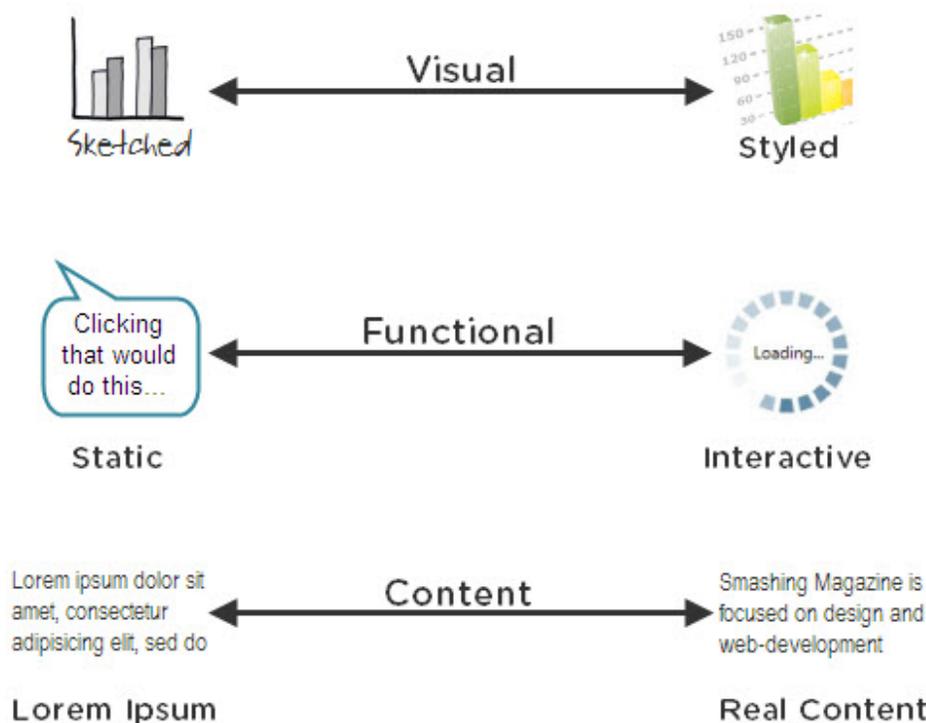
Las diferentes técnicas de realización de prototipos varían entre ellas en términos de: el coste y el esfuerzo de producir los prototipos, la fidelidad de dichos prototipos respecto al sistema final. Será necesario, por tanto, valorar en cada momento cuál será la técnica más apropiada a utilizar en función del período del desarrollo en el que nos encontremos y de los objetivos a cumplir.

Las técnicas de prototipado suelen catalogarse en **dos categorías básicas**: baja fidelidad (Low-Fidelity o low-fi) y alta fidelidad (High-Fidelity o hi-fi).

Los prototipos de **baja fidelidad** implementan aspectos generales del sistema sin entrar en detalles. Permiten abarcar un espectro mayor de la interacción a realizar. Los prototipos de baja fidelidad permiten aplicar la primera ley de la creatividad de FUDD: “Para obtener una buena idea, obtén un montón de ideas”, y en este caso obtienes además mucha realimentación.

Con los prototipos de **alta fidelidad** se representan aspectos más precisos. Sirven, por ejemplo, para detallar el proceso interactivo global de una o varias tareas concretas.

A continuación se muestra de manera gráfica cada uno de los casos:



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:

	Ventajas	Inconvenientes
Prototipos de baja fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de desarrollo pequeños.</li> <li>• De muy rápida creación</li> <li>• Fácil de cambiar (cualquiera puede realizar los cambios).</li> <li>• Los usuarios, al ser conscientes de la facilidad de los cambios y del bajo coste económico, se sienten cómodos para opinar y proponer cambios.</li> <li>• Evaluación de múltiples conceptos de diseño</li> <li>• Útil para identificar requisitos.</li> <li>• Auto sensación de prueba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado para la corrección de errores.</li> <li>• Especificaciones poco detalladas (para pasar a la codificación).</li> <li>• Dirigido por el evaluador.</li> <li>• Su utilidad disminuye cuando los requisitos ya están bien establecidos.</li> <li>• Navegación y flujo de acciones limitadas.</li> </ul>
Prototipos de alta fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidad de tareas completa.</li> <li>• Completamente interactivo.</li> <li>• Dirigido por el usuario.</li> <li>• Navegabilidad.</li> <li>• Aspecto semejante al sistema final.</li> <li>• Puede servir como especificación.</li> <li>• Puede servir como herramienta de marketing para demostraciones de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costes de desarrollo.</li> <li>• Requieren mucho tiempo de implementación.</li> <li>• Mayor dificultad de cambiar (cambios solo realizables por el autor y requieren mayor tiempo).</li> <li>• Crea falsas expectativas.</li> <li>• Menor efectividad para la recolección de requisitos.</li> </ul>

<http://www.grihotools.udl.cat/mpiua/fases-mpiua/prototipado/categorias-de-tecnicas-de-prototipado/>

[\*Design Better And Faster With Rapid Prototyping, By Lyndon Cerejo\*](#)

[\*The Skeptic's Guide To Low-Fidelity Prototyping, by Laura Busche \(October 6th, 2014\)\*](#)

## Herramientas para crear prototipos

### Instrucciones para elaborar un prototipo físico.

1. Haz un borrador del prototipo, utilizando materiales simples como papel, palitos de madera, cartulina o arcilla. El propósito de este paso es hacer que el producto funcione según lo previsto.
2. Revisar el prototipo si es necesario. Si se desea, se puede rehacer tu prototipo personal varias veces antes de estar listo para pasar al siguiente paso.
3. Decide de qué tipo de material deseas que sea fabricado el prototipo. No tiene que ser hecho del mismo material que el producto terminado. Sin embargo, debe ser hecho de un material que permita que funcione de la misma manera. Los prototipos pueden ser hechos de arcilla, caucho, plástico, madera, metal o cualquier material que pueda funcionar adecuadamente.



4. Identifica a las personas que podrían desarrollar tu prototipo funcional. Por ejemplo, si se puede 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.

<http://www.ehowenespanol.com/prototipo-idea-como-11856/>

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

### 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, pre-visualizar una animación o seguir la estructura de una película, un proyecto antes de realizarse o filmarse. El storyboard es el modo de pre-visualización que constituye el modo habitual de pre-producción 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.

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

### ¿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.

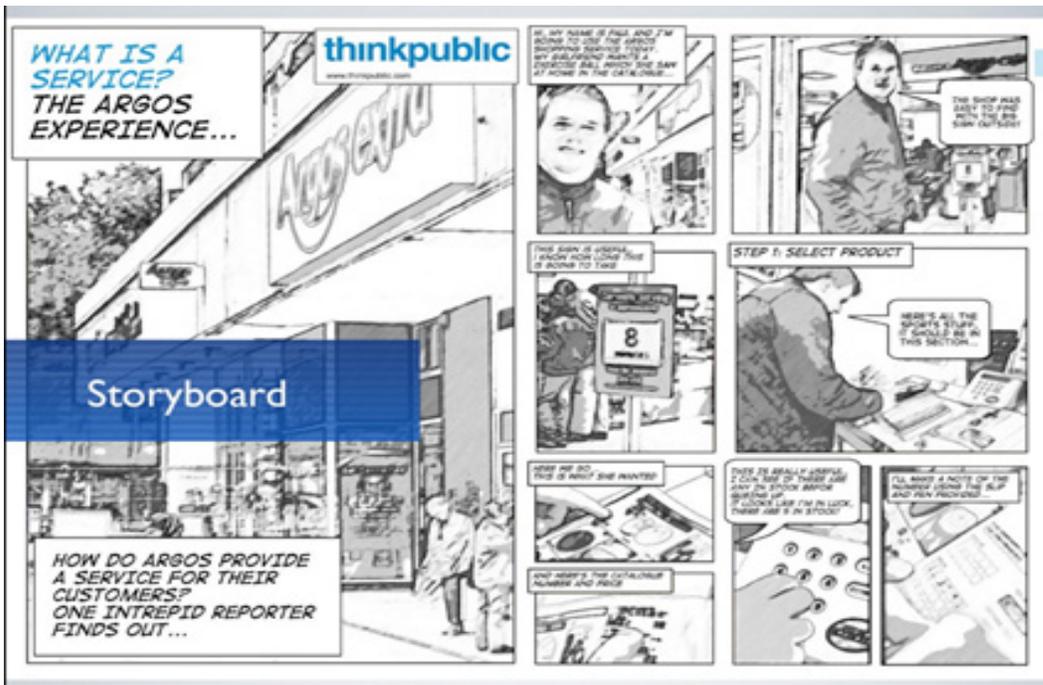
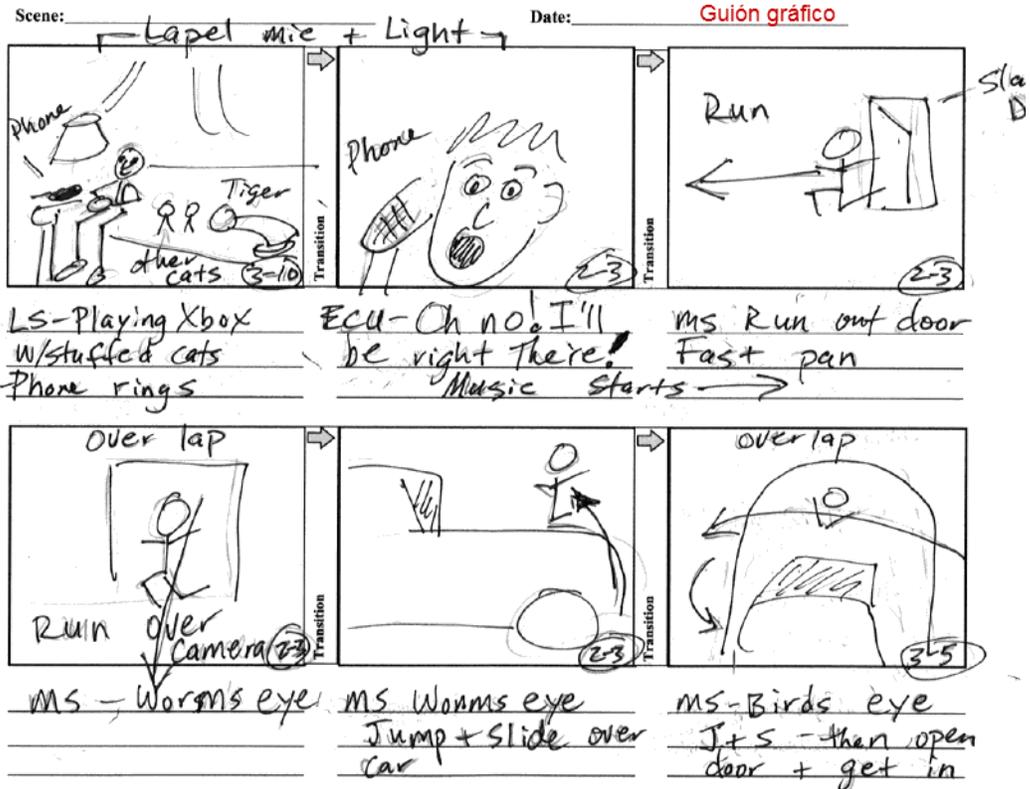
Los seres humanos siempre busca la historia en todo lo que escucha y ve —es parte de la naturaleza. Si no se encuentra, lo más probable es que genere sentirse desconectado o falta de interés. En cambio, cuando se encuentra una historia o un relato se sienten cautivados y se presta mayor atención.

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 guion 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:



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:


### Herramientas de medición de los prototipos

A continuación se muestran diferentes herramientas que permitirán retroalimentar del prototipo elaborado y como lo percibe el cliente:

#### **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.



¿No sabes qué producto comercializar?, No pasa nada, deja que tu clientela te diga cuál quieren. Así lo hizo Doritos con sus famosas bolsas A y B. De esta manera ajustaron la propuesta de valor al cliente.



Se aplica una versión del producto a un grupo de clientela y otra versión distinta a otro grupo. Se contrasta la aceptación de una y otra versión: con y sin la característica.

**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:

PRODUCTO A:	PRODUCTO B:



## Sistema de ranking

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, este 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 les 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.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Ranking>

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
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>19</b>

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.

### Ejercicio

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

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

Características	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.

### EJERCICIO

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

Características	Puntaje
Total	



## 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 si 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* 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.

<http://blog.leanmonitor.com/es/producto-minimo-viable-comienza-con-el-proceso-de-aprendizaje/>

<http://www.rankia.com/blog/biblioteca-bursatil/2429080-metodo-lean-startup-por-eric-ries>

<https://synergix.wordpress.com/2008/03/12/definimos-pruebas-de-humo-como/>

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 pre-instalada 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.

### Landing page o prueba del dolor

Significa valorar la cantidad de molestias que enfrentan con el problema

Landing page en la que 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.

**1 Choose times to tweet.**  
For example, 3 times a day at 9:00, 12:00 and 17:00

**2 Add tweets to your buffer.**  
Manually or with our handy browser extensions

**3 Buffer does the rest. Relax.**  
We'll take for you, just relax that Buffer's got you!

**Plans and Pricing**

---

**Tweet more consistently with buffer**

Free	Standard	Max
\$0/mo	\$5/mo	\$20/mo
Who? Dip your toes. Find your feet.	Who? Great for most users.	Who? Best for business & enterprise.
1 tweet per day	10 tweets per day	Unlimited tweets per day
5 tweets in your buffer	50 tweets in your buffer	Unlimited tweets in buffer

© 2010 Buffer. All rights reserved. Twitter

---

**Tweet more consistently with buffer**

**Hello! You caught us before we're ready.**

We're working hard to put the finishing touches onto Buffer. Things are going well and it should be ready to help you with Twitter very soon. If you'd like us to send you a reminder when we're ready, just put your email in below:

Your email



### 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, Partieron sin un lugar físico. Se aseguraron que había demanda. Solo cuando demostraron que la gente estaba dispuesta a pagar invirtieron en un lugar.

### 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.

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 daddy

**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 pre-data se extiende al uso de gráficos 3D en ordenadores. Algunos videojuegos usan imágenes pre-renderizadas 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».

[https://es.wikipedia.org/wiki/Modelado\\_3D](https://es.wikipedia.org/wiki/Modelado_3D)

**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.

**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 componentes. 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.

**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.



**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.

**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.

### Plan de acción

Al final las personas facilitadoras Invitan al pleno a que cada emprendimiento programe un ejercicio de prototipado con la siguiente matriz

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.

## > 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 1: 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:



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.

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.

### Y además, un navegador (programa)

Los más empleados (gratuitos)



Firefox  
(Mozilla)



Chrome  
(Google)



Safari  
(Apple)



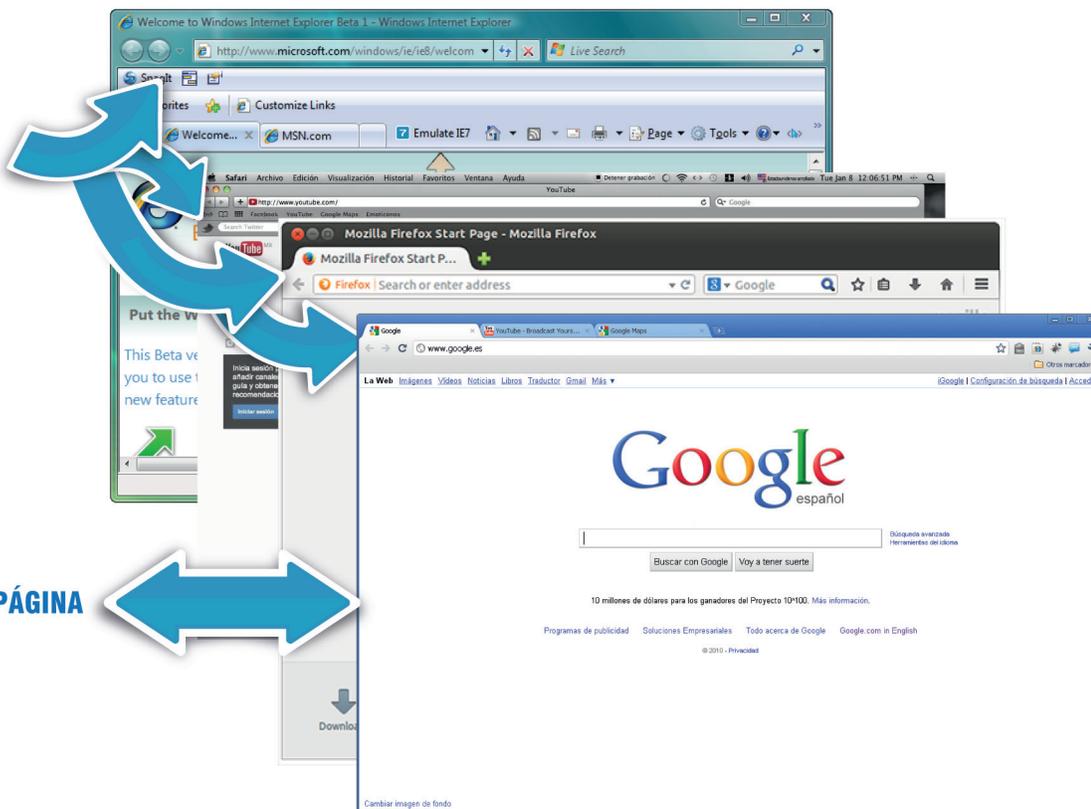
Explorer  
(Microsoft)

Pero hay infinidad más

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...)

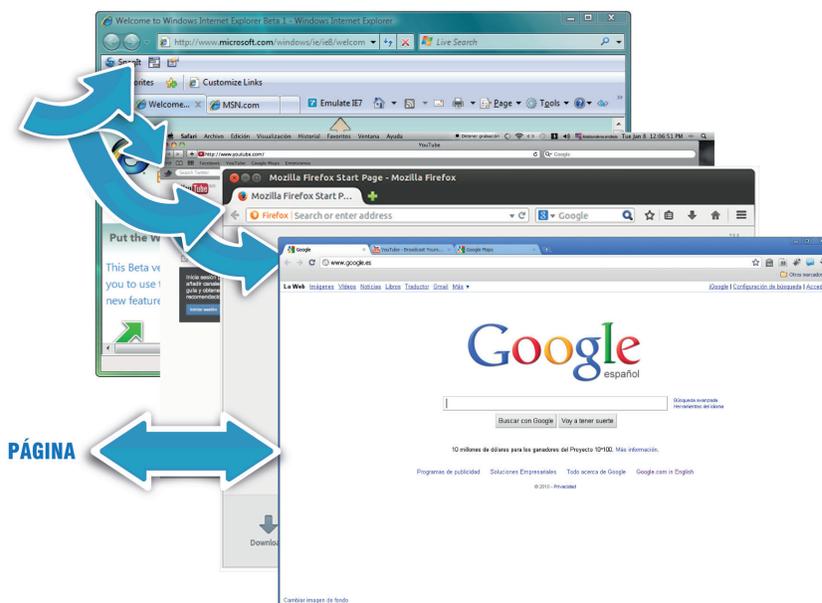
**CONTROLES**



**PÁGINA**

Todos tienen una sección de controles, mayor o menor, y una sección principal donde se muestra la página.

**CONTROLES**

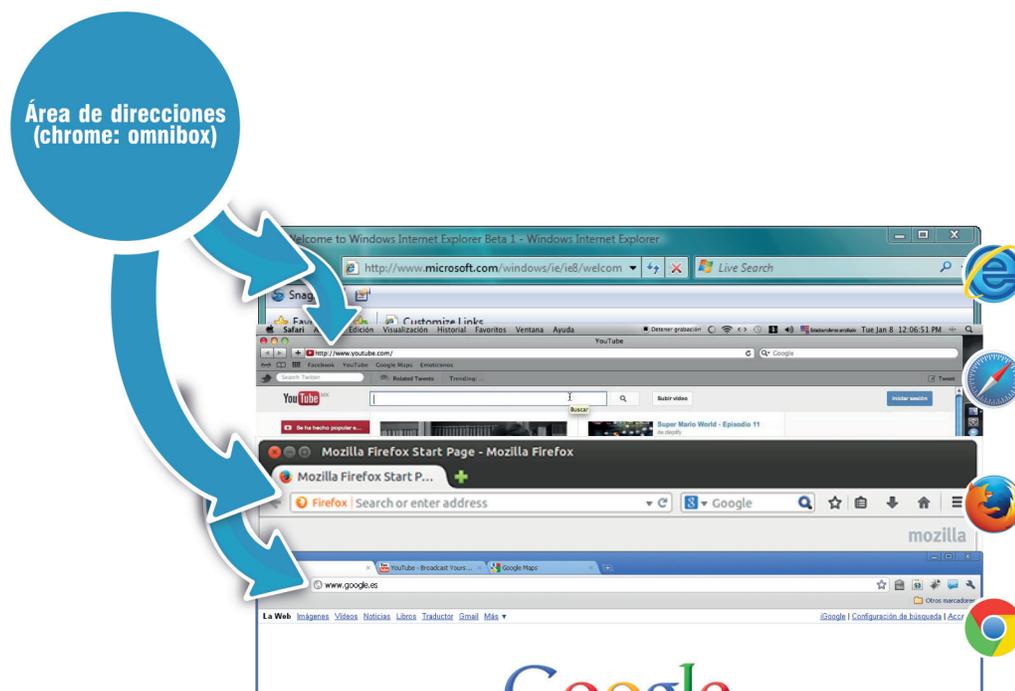


**PÁGINA**



**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.

**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.

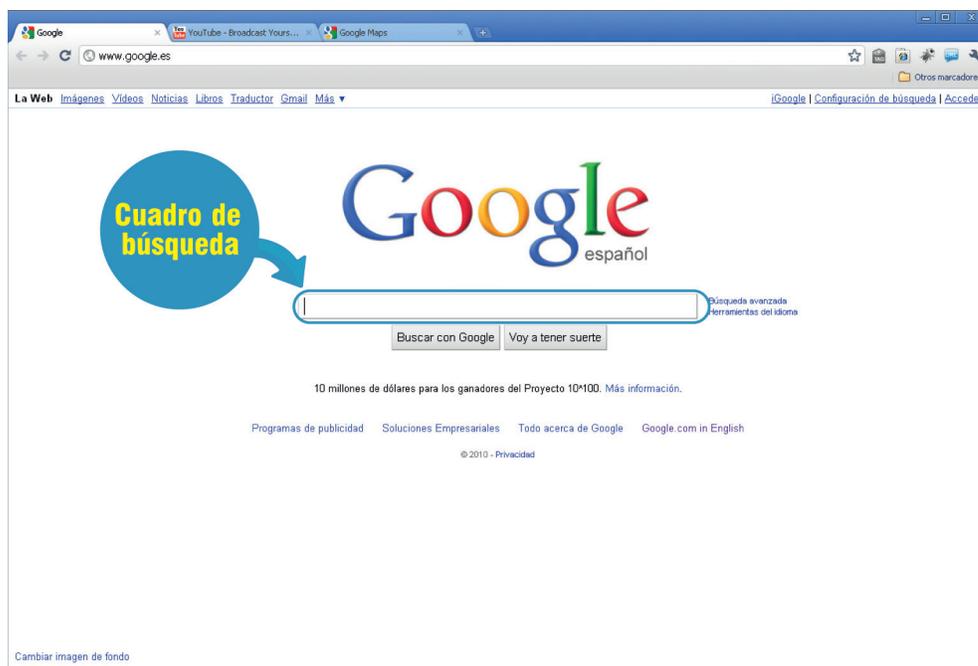
Hay que tenerlo en cuenta a la hora tanto de buscar como de “darse de alta” en cada uno de ellos, que determinará la posición en las búsquedas o lo que se suele llamar SEO: search engine optimization.

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](http://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](http://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](http://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.

#### 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.

#### 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.

#### 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?

## 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]).

## 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”.

## 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.**

**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.

**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].

**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?

### 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.

**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.

**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).

**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.

**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.

**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 [anti-virus] (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.

**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).

**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.



## 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 Serge Brain 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.**

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](http://www.rae.com) y copia-pegas en las celdas de la tercera columna.

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 actividad tendrán un tiempo de 30 minutos y deberán tomar en cuenta lo visto en la sesión.

### Plan de acción

## PLAN DE ACCIÓN

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






## > PROPUESTA DE VALOR: TRABAJOS DEL CLIENTE

### OBJETIVOS:

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.

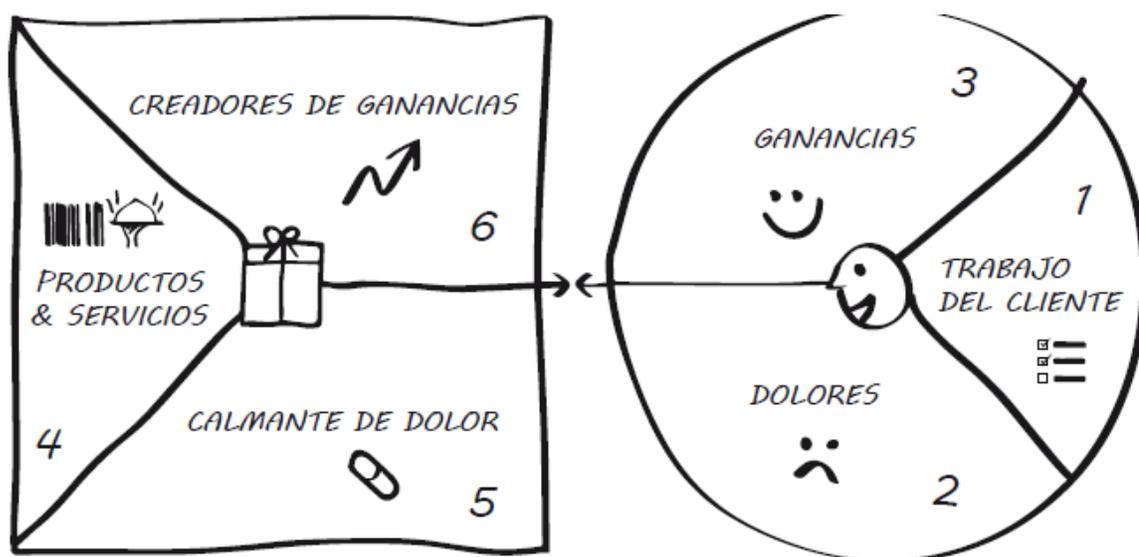
El primer bloque consiste en los “trabajos del cliente”, que corresponden a las tareas o desafíos que se ayuda a concretar al cliente mediante la entrega de una solución.

### 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.



### BLOQUE 1: 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).

### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Los participantes deberán completar el bloque en forma individual, describiendo los principales dolores o costos que debe enfrentar el cliente.

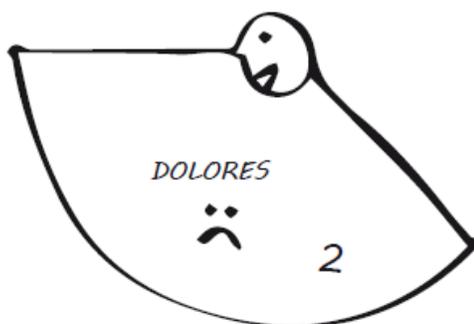
Para ello, podrán apoyarse con las preguntas que se presentan en la siguiente figura (son solo una ayuda, para encontrar respuestas y ayudar a pensar).

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.

### 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

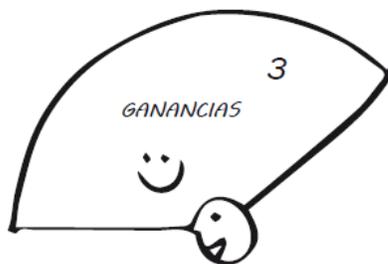
**OBJETIVOS:** Identificar los resultados, beneficios o ganancias que el cliente busca obtener.

### 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.



**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 sueñan 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.

**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.

**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.

### 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.

### 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)
- ¿Ayuda 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).

### 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.



**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 ej. 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.

#### 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.

### ACTIVIDAD 2: DIBUJAR STORYBOARD DE LA SOLUCIÓN

#### OBJETIVOS:

Elaborar un guion (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.

#### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Luego de que se presenta la herramienta del storyboard, se instruye a los participantes a que muestren el desarrollo de su solución de forma visual, construyendo un guion 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.

### ACTIVIDAD 3: PROTOTIPO DE LA SOLUCIÓN

**OBJETIVOS:** Construir un prototipo conceptual de la solución utilizando imágenes.

#### 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.

### 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.

#### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Se trabajará solo 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 a la clientela.

#### VALIDACIÓN DE CLIENTELA



## › TALLER 5: DESCUBRIMIENTO — AJUSTES FINALES

### ACTIVIDAD 1: RESULTADOS ACTIVIDADES DESCUBRIMIENTO

**OBJETIVOS:** Revisar los resultados de las actividades en terreno de descubrimiento de clientela.

**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).

### ACTIVIDAD 2: REVISIÓN PROPUESTA DE VALOR (1)

**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.

**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.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:** Finalmente, el facilitador o facilitadora escoge un par de casos para que presenten frente a toda la audiencia.

### 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).

**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.





#### 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.

##### 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 2-3 casos para exponer frente a toda la audiencia.

#### 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.

##### 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.



TABLA PARA ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO

	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/años	\$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.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:**

En forma individual, estimar el crecimiento en ventas que aspiran concretar durante los próximos 3 años. Justificar el como lograrán crecer a estas tasas. En forma grupal, comentar.

### ACTIVIDAD 7: ¿QUIÉNES Y CUÁNTOS SON LOS ADAPTADORES TEMPRANOS?

**OBJETIVOS:** Estimar el tamaño de mercado de los/as adaptadores/as tempranos/as.

**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.

### ACTIVIDAD 8: EMPRESAS COMPETIDORAS

**OBJETIVOS:** Identificar a los principales competidores.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:** La persona participante deberá pensar en su oferta y listar a los dos principales productos/ofertas o empresas competidoras.

### 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.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:** Los participantes deberán identificar los 7 (máximo) aspectos más destacados de su oferta versus la de su competencia.

### 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.

**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.

**TABLA DE COMPARACIÓN DE ATRIBUTOS**

	A	B	NOSOTROS
Atributo 1			
Atributo 2			
Atributo 3			
Atributo 4			
Atributo 5			
Atributo 6			
Atributo 7			

**ACTIVIDAD 11: 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.

**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).

Luego, compartir con el grupo. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2-3 casos para presentar frente a toda la audiencia.

**ACTIVIDAD 12: CANALES DE CICLO DE COMPRA (1)****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.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:**

En forma individual, señalar las acciones que se llevarán a cabo para lograr que la clientela:

1. 1. Tome consciencia del producto.
2. 2. Evalúe la oferta.
3. 3. Compre.
4. 4. Utilice o consuma la solución.

Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora debe seleccionar 2-3 casos para presentarlos frente a toda la audiencia.

**ACTIVIDAD 13: CANALES Y CICLOS DE COMPRA (2)**

**OBJETIVOS:** Identificar los distintos canales de venta que se utilizarán.



**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:** En forma individual, responder a las siguientes preguntas:

5. 1. ¿Se trata de un canal propio o de socios?
6. 2. ¿Se trata de un canal directo o indirecto?
7. 3. ¿Corresponde a alguno de estos cinco tipos de canales?
  8. • Equipo comercial.
  9. • Ventas en internet.
  10. • Tiendas propias.
  11. • Tiendas de socios.
  12. • Mayorista.

Luego, comentar en forma grupal. Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2-3 casos para presentar resultados frente a toda la audiencia.

## ➤ MODELO DE NEGOCIOS Y LEAN CANVAS

### ACTIVIDAD 1: 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 de la clientela).

**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.

### TALLER: LEAN CANVAS – PROBLEMAS Y SEGMENTOS DE CLIENTELA

**OBJETIVOS:** Iniciar el Lean Canvas, completando los bloques de problemas y segmentos de clientela.

#### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

En forma individual, sobre la figura del Lean Canvas, completar el bloque de problemas y el bloque de segmentos de clientela.

Luego, compartir con el resto del grupo.

Responda las siguientes preguntas:

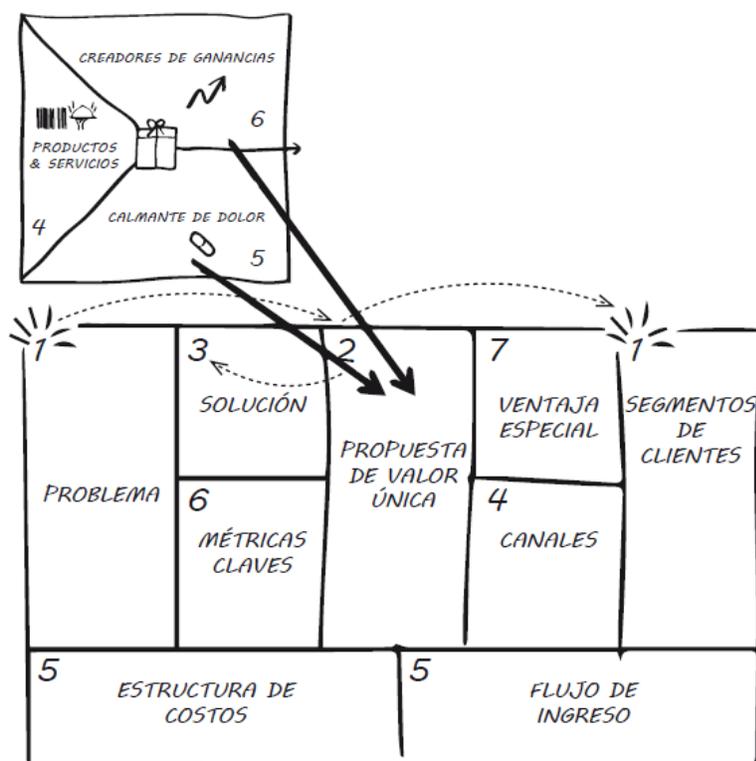
- Problemas:
  13. ¿Cuáles son los tres principales problemas que aborda?
  14. ¿Qué alternativas existen disponibles para solucionarlos?

• Clientela:

- 15. ¿Cuáles son sus principales segmentos de cliente?
- 16. ¿Sabe quién es su clientela temprana?

Finalmente, se escogerán 2 o 3 casos para que presenten frente al auditorio.

**LEAN CANVAS Y UBICACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR**



**ACTIVIDAD 3: PROPUESTA ÚNICA DE VALOR**

**OBJETIVOS:** Señalar cuál es la propuesta única de valor del proyecto.

**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.

**ACTIVIDAD 4: SOLUCIÓN**

**OBJETIVOS:** Señalar en qué consiste la solución que se presenta.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:**

En forma individual, completar el bloque de “solución” del Lean Canvas, señalando cuáles son los productos o servicios ofrecidos.



## ACTIVIDAD 5: CANALES

**OBJETIVOS:** Completar el bloque de canales del Lean Canvas.

**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.

## ACTIVIDAD 6: FUENTES DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS

**OBJETIVOS:** Completar los bloques del Lean Canvas correspondientes a “fuentes de ingresos” y “estructura de costos”.

**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.

## ACTIVIDAD 7: MÉTRICAS CLAVE

**OBJETIVOS:** Completar el bloque del Lean Canvas correspondiente a “métricas clave”.

**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.

17. 1. Adquisición.
18. 2. Activación
19. 3. Retención
20. 4. Ingresos (revenue).
21. 5. Referencias.

Luego comente en forma grupal.

Finalmente, el facilitador o facilitadora escogerá 2 o 3 casos para que presenten frente a toda la audiencia.

## ACTIVIDAD 7: MÉTRICAS CLAVE

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).



## ACTIVIDAD 8: VENTAJA INJUSTA

**OBJETIVOS:** Completar el bloque del Lean Canvas correspondiente a la “ventaja injusta”.

**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 2-3 personas que expongan su respuesta brevemente.

## ACTIVIDAD 9: REVISIÓN DEL LEAN CANVAS

**OBJETIVOS:** Revisar el Lean canvas completo y descubrir hipótesis que se requiere validar.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:**

En forma individual, revisar el conjunto del Lean Canvas que se ha construido. Definir lo siguiente:

22. 1. ¿Qué cajas son supuestos no demostrados?
23. 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.

## CONSTRUCCIÓN DE UN MENSAJE DE POSICIONAMIENTO

**OBJETIVOS:** Construir un mensaje de posicionamiento.

**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 les 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.

## ACTIVIDAD 2: MATERIAL PARA LA VENTA

**OBJETIVOS:** Diseño inicial de un material de venta.

**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.



**MATERIALES DE VENTA**

MATERIAL DE VENTAS	EMPRESA	PRODUCTO/SERVICIO
Nombre		
Slogan o bajada de nombre (posicionamiento)		
Dominio web (revisar disponibilidad)		
Tarjetas de visita		
Página web		
Pag. en FB, TW y LinkedIn		
Dirección física y electrónica		
Demos		
Presentación PPT		
Otros...		

**ACTIVIDAD 3: IDENTIFICAR Y PERFILAR A LOS ADAPTADORES TEMPRANOS**

**OBJETIVOS:** Identificar y perfilar a los adaptadores tempranos.

**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 llego a ellos?

ADAPTADORES TEMPRANOS ¿CÓMO SON? ¿DÓNDE ESTÁN? ¿CÓMO LLEGO A ELLOS?

ADAPTADORES 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).

### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

En forma individual, en relación al producto/servicio ofrecido, responder las siguientes preguntas:

24. 1. ¿Quién **influencia** la venta?
25. 2. ¿Quién **recomienda**?
26. 3. ¿Quién es el que toma la **decisión**?
27. 4. ¿Quién es el **saboteador**?
28. 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.

## TALLER 9: 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
- use 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 sientase comodo con usted mismo

## ACTIVIDAD 1: CONSTRUIR TU ELEVATOR PITCH

**OBJETIVOS:** Diseñar un *elevator pitch* o presentación efectiva.

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:** En forma individual, diseñar un Elevator Pitch en 9 partes, siguiendo la secuencia de la próxima figura.



**DIAGRAMA DE ELEVATOR PITCH**

1. Problema	2. Cliente	3. Propuesta
4. Solución	5. Competencia	6. Modelo de negocio
7. Métricas		

**PRESENTA TU ELEVATOR PITCH**

**OBJETIVOS:** Entrenar el Elevator Pitch.

**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' 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.

introducción	15seg
Problema	30seg
visión	30seg
requerimientos	15seg

---

# ANEXOS

---

## ANEXO 1

### TEST Características emprendedoras personales

#### DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Municipio y Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lugar de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Teléfono Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_ Teléfono Trabajo: \_\_\_\_\_

Correos electrónicos de uso cotidiano: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TEST DE AUTOANÁLISIS DE CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES.  
CONTESTE HONESTAMENTE EN LOS CUADROS DE LA DERECHA, LA FRECUENCIA EN QUE REACCIONARIA  
ANTE LAS SITUACIONES DESCRITAS

1 = Nunca    2 = Raras veces    3 = Algunas veces    4 = Usualmente    5 = Siempre



N°	ANTE UNA SITUACION COMO ESTA... SIGUIENTE	REACCIONO CON LA FRECUENCIA	RESPUESTA
1	Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.		
2	Hago lo que se necesita hacer sin que otras personas me lo pidan.		
3	Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.		
4	Prefiero realizar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro		
5	Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.		
6	Cuando me enfrento a un problema difícil, dedico gran cantidad de tiempo en encontrar una solución.		
7	Insisto para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero.		
8	Cuando algo se interpone en lo estoy tratando de hacer, persisto en mi objetivo.		
9	Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente cambio a otras actividades.		
10	Trato diferentes formas para superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.		
11	Termino mi trabajo a tiempo.		
12	Cumplo con las promesas que hago.		
13	Si es necesario, hago el trabajo de otras personas para cumplir y entregar un trabajo a tiempo.		
14	Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo mucho por lograr su satisfacción.		
15	Mi familia y mi vida personal son más importantes que las fechas de entrega de trabajos.		
16	Me molesto cuando las cosas no se hacen correctamente.		
17	Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de otras personas con las que trabajo.		
18	Me molesta cuando pierdo el tiempo.		
19	Me es difícil quedar totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas.		
20	Me apuro para terminar labores, tanto en el trabajo como en el hogar.		
21	Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.		
22	No me involucro en algo nuevo a menos que tenga seguridad que tendré éxito.		
23	Antes de actuar considero previamente mis posibilidades de éxito/fracaso.		
24	Llevo a cabo tareas arriesgadas.		
25	Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.		
26	Me gusta pensar sobre el futuro.		
27	Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.		
28	Pienso que mientras más concreto es lo que quiero lograr, mayores son mis posibilidades de éxito.		
29	Cuento con un plan definido respecto a mi vida.		
30	Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.		
31	Cuando comienzo una tarea o un proyecto nuevo, busco previamente toda la información posible.		
32	Busco el consejo de personas especialistas en las actividades en que yo me estoy desempeñando.		
33	Actúo sin perder tiempo e información.		
34	Cuando realizo un trabajo para alguien, hago preguntas para asegurarme que entiendo lo que quiere .		



35	Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.	
36	Planifico un proyecto grande dividiéndolo en pequeñas tareas	
37	Para realizar un trabajo considero diferentes alternativas, con sus ventajas y desventajas.	
38	Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y anticipo qué hacer.	
39	Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder el tiempo tratando de anticiparlos.	
40	Si un determinado enfoque para enfrentar a un problema no me resulta, busco otro.	
41	Logro que otros apoyen mis recomendaciones.	
42	No pienso en cómo puedo influenciar a otras personas.	
43	Recurso a personas influyentes para alcanzar mis metas.	
44	Frente a problemas en el logro de mis metas, busco soluciones que beneficien a todos los involucrados .	
45	Puedo lograr que personas con firmes convicciones cambien de modo de pensar.	
46	Confío en que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo realizar.	
47	Cambio de manera de pensar si otras personas difieren enérgicamente con mis puntos de vista.	
48	Cuando estoy desempeñándome en algo difícil, me siento confiando en mi triunfo,	
49	El trabajo que realizo es excelente,	
50	Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente,	
51	No importa con quien platique, siempre lo escucho con atención,	
52	Me resiento cuando no logro lo que quiero,	
53	He sufrido fracasos en el pasado,	
54	En ciertas ocasiones he sacado ventaja de otras personas,	
55	Cuando no sé algo, no tengo problemas en aceptarlo,	



## ANEXO 2

### Plan de desarrollo de competencias emprendedoras

#### DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Municipio y Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lugar de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Teléfono Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_ Teléfono Trabajo: \_\_\_\_\_

Correos electrónicos de uso cotidiano: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>¿Cuál es mi visión de futuro particular?</b>
<b>¿Qué metas y objetivos tengo para el futuro? (¿cumplen con el «MAREAR»?)</b>



¿Hay relaciones existentes entre mis objetivos?
¿Qué tanto corresponde mi perfil personal y mi idea de negocio con la realidad del entorno? (SI YA TENGO IDEA DE NEGOCIO)
¿Qué aspecto debo de desarrollar más y en qué específicamente?
¿Cómo y cuándo corregiré la falta de desarrollo?
¿Con qué opciones cuento para alcanzar mis objetivos? (prepararme, disponer de recursos, informarme, etc.)
¿Cuál o cuales estrategias me serán de utilidad para aprovechar estas opciones?
¿Qué acciones concretas llevaré a cabo para desarrollar mi o mis estrategias? (Hay que definir acciones y plazos para desarrollarlas)



## ANEXO 3

## 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.

Preguntas	Preguntas	Preguntas
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 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



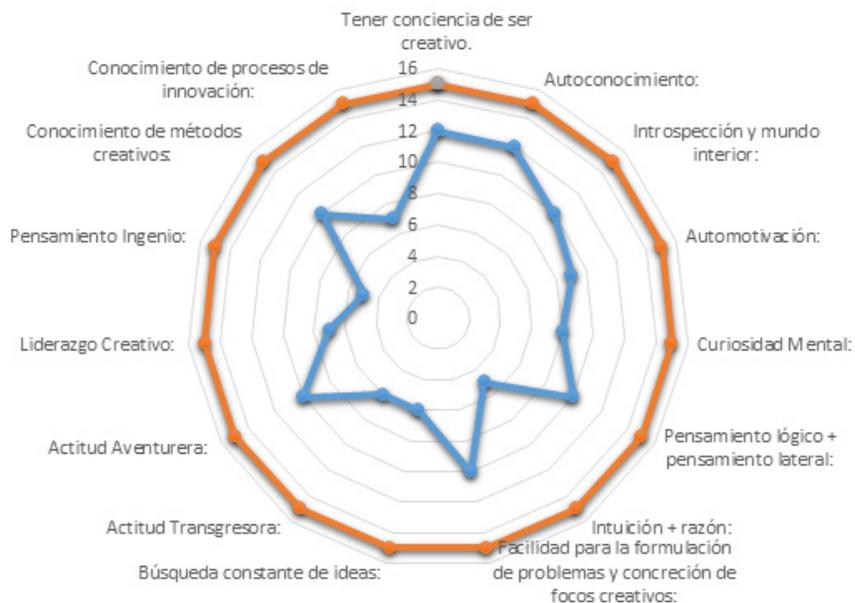
43	¿Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones?	2
44	¿Me encanta participar en equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común?	1
45	¿Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente?	2
Total		127



## ANEXO 4

Usted deberá autoanalizarse y completar el siguiente esquema:

Nombre de la persona: \_\_\_\_\_



Item evaluado	Elementos a evaluar.		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 puntuación 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 la 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
<b>Total Absoluto =</b>		<b>127</b>	



EL SALVADOR  
EMPRENDE



### Oficina Central Conamype

25 Av. Norte y 25 Calle Poniente, edificio Gazzolo  
PBX: (503) 2592-9000

Urbanización Buenos Aires 2, Pasaje Mar de Plata, calle Gabriela Mistral, edificio Buenos Aires  
San Salvador, El Salvador  
Tel. Directo (503) 2592-9100

[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)



[facebook.com/conamype.sv](https://facebook.com/conamype.sv)



[@CONAMYPESV](https://twitter.com/CONAMYPESV)



[CONAMYPE El Salvador](https://www.youtube.com/conamype)



Implemented by  
**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

