



¿Cómo formar en competencias para el emprendimiento social?

Guía para formadoras/es o mentoras/es

Social ENTrepreneurship for Immigrants

Emprendimiento Social para personas Inmigrantes

Agosto 2016





Formación en competencias necesarias para el emprendimiento

Elaborado por:

GO Bufalini, Città di Castello, Italy

STEP Institute, Ljubljana, Slovenia



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0

Este proyecto ha sido financiado con apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación sólo refleja las opiniones de sus autoras y autores. La Comisión Europea no se hace responsable del uso de la información contenida en la misma.



Esta guía es un manual práctico adaptado para formadoras/es que quieran guiar o acompañar a individuos o grupos de personas migrantes en el proceso de adquisición y mejora de competencias para desarrollar e iniciar sus propias iniciativas de economía social o solidaria.

Considerando que el contexto de aprendizaje puede ser diferente, dependiendo de las actitudes y competencias tanto de las personas en formación como de las formadoras, esta guía pretende ser una herramienta flexible que formadoras y formadores pueden adaptar al contexto y a las situaciones individuales de las personas en formación.

Se recomienda trabajar con formadoras/es que tengan suficiente conocimiento e información sobre economía, negocios y procesos y condiciones para la puesta en marcha de iniciativas empresariales. Además, las/os capacitadoras/es deberían tener experiencia previa y relevante en formación en el ámbito del desarrollo personal o en el desarrollo de habilidades sociales y/u otras competencias. En caso de que no sea posible trabajar con una formadora experimentada, una opción puede ser consultar previamente con alguien con experiencia en negocios o con experiencia empresarial y/o invitarles a participar como conferenciantes en alguna de las sesiones.

La primera parte de la guía es una breve introducción sobre "formación en emprendimiento para formadoras", una formación basada en la experiencia, que tiene por objeto explicar el papel de la formadora, cómo utilizar la herramienta y garantizar que la lectora se familiarice con los principios, objetivos y resultados de la guía.

La guía se ha estructurado en 8 sesiones para facilitar el aprendizaje a través de un proceso gradual, paso a paso:

1. sesión 1: Emprendimiento es ...
2. sesión 2: Pensamiento de diseño (Design thinking) y conocimiento de la clientela
3. sesión 3: Encontrar el sentido de los datos y comprender tu mercado
4. sesión 4: Generar ideas
5. sesión 5: Prototipos
6. sesión 6: Modelo de negocio y plan de empresa
7. sesión 7: Impresiones (feedbacks), implementación y narración (storytelling).
8. sesión 8: Presentación de tu idea de negocio

Cada sesión incluye recomendaciones, instrucciones y algunos consejos específicos, con el siguiente guión:

- Objetivos, en términos de aprendizajes a alcanzar a través de la sesión,
- sentido de la sesión,
- organización de los tiempos de la sesión,
- ejercicios con instrucciones prácticas sobre cómo llevarlos a cabo,



- sugerencias sobre cómo dirigir la sesión y la actitud a adoptar.

Las sesiones se pueden implementar de dos maneras diferentes considerando el tiempo: en un corto período de tiempo (más sesiones implementadas en un día o en una semana) o durante un período de tiempo más largo (1 sesión / semana). La primera opción se recomienda cuando las personas interesadas no puedan asistir al taller en un lapso de unos 2 meses o cuando ya tienen una clara idea de negocio y quieren desarrollarla relativamente rápido (debido a diferentes razones). La segunda opción es más adecuada para participantes que no tienen mucho o ningún conocimiento sobre el desarrollo de la idea de negocio y la economía / negocio en general o cuando no tienen una idea de negocio muy clara. Una sesión por semana permite a las personas participantes hacer más estudios o más trabajo de campo entre las sesiones. Lo más importante es discutir las preferencias con los participantes y adaptarse a su nivel de conocimiento, tiempo, necesidades y motivación.

Este documento ha sido desarrollado en el marco del proyecto "SENTIM: Social ENTrepreneurship for IMmigrants", un proyecto financiado por Erasmus + KA2, Asociaciones Estratégicas para la formación de personas adultas.

SENTIM es un proyecto liderado por Burgos ACOGE (España) y desarrollado en colaboración con STEP Institute (Eslovenia), Instituto de Desarrollo Empresarial (Grecia) y GO Bufalini (Italia).

Su principal objetivo es "explorar y aprovechar el potencial de la economía social teniendo en cuenta las necesidades de las personas inmigrantes y, por extensión, las necesidades de cualquier otra persona que se enfrente a situaciones de discriminación en relación con el mercado de trabajo y la exclusión social".

Para obtener más información sobre el proyecto SENTIM y / o consultar los resultados del proyecto y los productos intelectuales visite el sitio web <http://www.sentim.org/>



Índice

1	Sesión 1: Emprendimiento es ...	8
1.1	Presentación.....	8
1.2	Ejercicio de los 20.....	9
1.3	Emprendedora/or invitada/o	10
1.4	Estructura del curso de emprendimiento	10
1.5	Creación de equipos y trabajo en el proyecto.....	12
1.6	Inspiración	13
2	Sesión 2: Pensamiento de diseño “design thinking” y cómo conocer a la clientela	14
2.1	Introducción / romper el hielo	14
2.2	Introducción al pensamiento de diseño “design thinking”	15
2.3	Un enfoque cualitativo para investigar	21
2.4	Observación.....	24
2.5	Entrevista.....	25
2.6	Investigación de campo.....	29
2.7	Comportamiento investigador	30
3	Sesión 3: Encontrar el sentido de los datos y comprender el mercado	32
3.1	Introducción / romper el hielo	33
3.2	El proceso de interpretación. Interpretar / definir	34
3.3	Comportamiento de los investigadores	38
3.4	Trabajo del proyecto	38
4	Sesión 4: Generar ideas	38
4.1	Introducción / rompiendo el hielo	39
4.2	El proceso de idear	39
4.3	Lluvia de ideas “brainstorming”	40
4.4	Palabras al azar.....	41
4.5	S.C.A.M.P.E.R.....	42
4.6	Selección de ideas	43
4.7	Comportamiento para investigar	44
4.8	Trabajo del proyecto	44

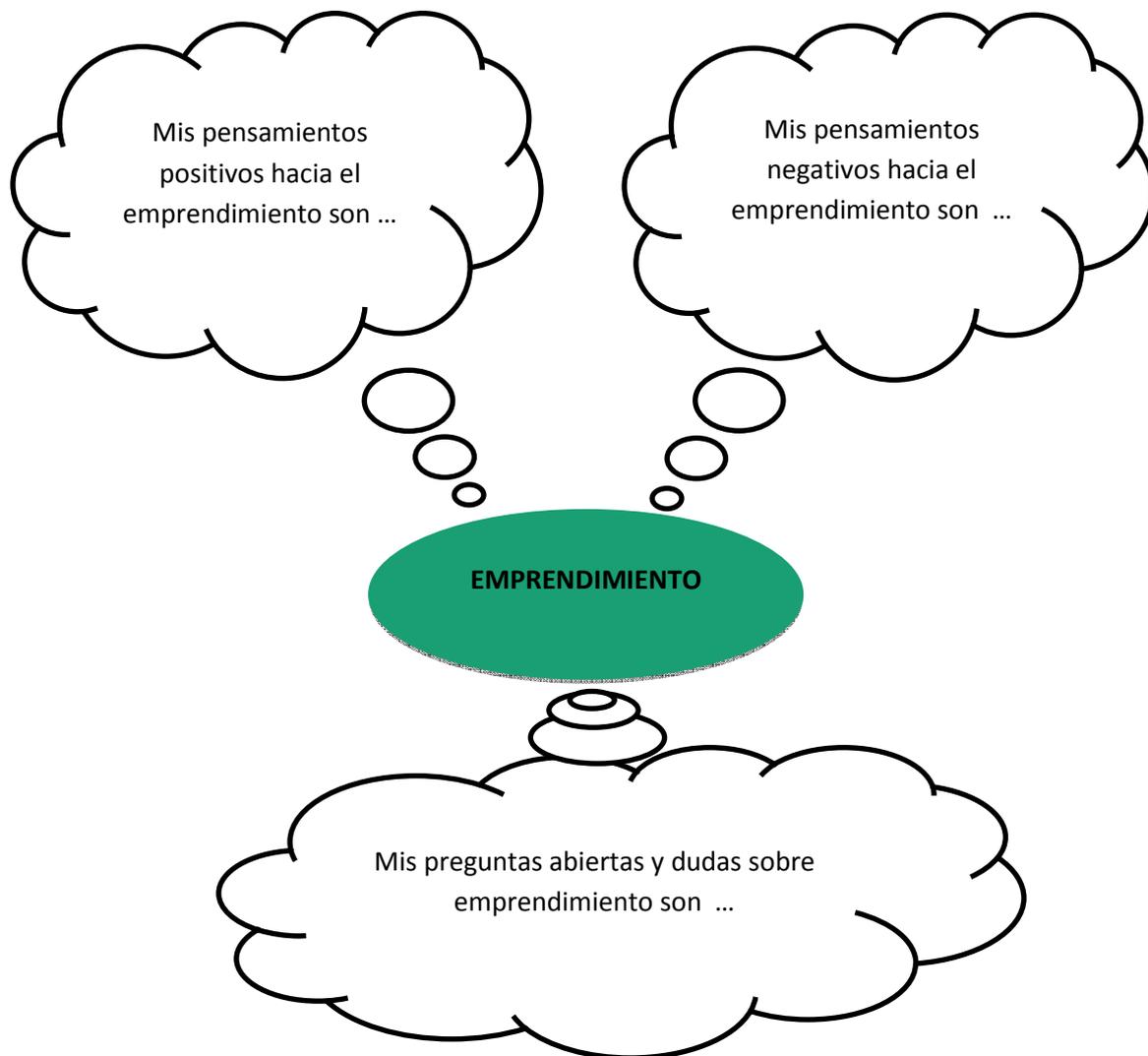


4.9	Material adicional.....	44
5	Sesión 5: Prototipado	45
5.1	Introducción / romper el hielo	49
5.2	Prototipado rápido	50
5.3	Trabajo del proyecto	52
5.4	Material adicional.....	52
6	Sesión 6: Modelo de negocio y plan de empresa	53
6.1	Diferencia entre modelo de negocio y plan de empresa	53
6.2	Rompiendo el hielo	56
6.3	El modelo de negocio canvas	57
6.4	Modelo de negocio para tu idea	62
6.5	Modelo de negocio para tu idea	62
6.6	Material adicional.....	64
7	Sesión 7: Impresiones (feedbacks), implementación y narración (storytelling)	64
7.1	Emprendedora/or invitada/o	64
7.2	Introducción a la implementación y a la narración.....	65
7.3	Rompiendo el hielo	68
7.4	Contar historias (Storytelling)	70
7.5	Trabajo del proyecto	70
7.6	Material adicional.....	70
8	Sesión 8: Presentación de tu idea de negocio.....	71
8.1	Introducción / romper el hielo	71
8.2	Vídeo.....	72
8.3	Discurso	73
8.4	Trabajo del proyecto	74
8.5	Material adicional.....	74
9	Evento final.....	75
10	Comunidad de aprendizaje en emprendimiento	75
10.1	Métodos de trabajo en las comunidades de aprendizaje	76
11	Referencias	77

Introducción a la formación en emprendimiento para formadores/as, una formación práctica basada en la experiencia



Ejercicio 1. Procesos mentales relacionados con el emprendimiento





El emprendimiento está cambiando. Se ha incrementado drásticamente en todo el mundo como respuesta a los cambios tecnológicos, a la globalización y a los cambios en los valores relacionados con el trabajo. El emprendimiento en la actualidad se manifiesta de formas muy diferentes, por ejemplo: Emprendimiento social, emprendimiento ecológico, emprendimiento agrícola, emprendimiento tecnológico. Y, puesto que el emprendimiento está cambiando, también la enseñanza en esta materia ha experimentado un pequeño renacimiento en los últimos años. Esta introducción pretende mostrar alguno de esos cambios.

1. Del plan de negocios a la experiencia práctica en emprendimiento

Una nueva empresa no es una versión reducida de una gran empresa. Sin embargo, en el pasado, la formación en emprendimiento se centró en enseñar cómo elaborar un buen plan de empresa. La hipótesis en la que descansa la formación en la preparación de un plan de negocios es que el futuro es predecible y que podemos planificar con precisión si tenemos un conocimiento adecuado sobre marketing, finanzas y el producto o servicio que vamos a ofrecer. Las y los mentores en emprendimiento comenzaron a darse cuenta de que los planes de negocio con mucha frecuencia fracasaban en la práctica. Y fracasan porque las personas emprendedoras no tienen la oportunidad de probar sus hipótesis y desarrollar su producto o servicio gradualmente, a partir de las reacciones de la clientela o de las personas usuarias. Habitualmente el plan de empresa refleja más la creatividad de las personas emprendedoras que sus competencias empresariales reales. A partir de aquí comenzaron a surgir distintas alternativas entorno a la formación y acompañamiento en emprendimiento. Las más conocidos son el “lean start-up” (Blank & Dorf, 2012), el modelo de negocios “business model” (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010) y el pensamiento de diseño “design thinking” (Brown y Katz, 2009)..

2. De la teoría a la teoría basada en la práctica

Aprendemos emprendimiento **emprendiendo** (Neck, Greene, & Brush, 2014). Las personas participantes nunca ven la teoría, la conocen haciendo ejercicios. El emprendimiento es un **método**, lo que significa que:

- Todo el mundo puede emprender (emprendedora/or se hace no se nace)
- El emprendimiento está relacionado con una manera de pensar y de hacer, pensamiento y comportamiento (no hay rasgos de personalidad específicos que definan a la persona empresaria).
- Existen distintos modelos que pueden ayudarnos a adquirir competencias para el emprendimiento.

El emprendimiento como método cultiva el espíritu emprendedor que requiere enseñar a través de la experiencia y reflexionar sobre esa experiencia.

Tabla 1. Método frente a proceso

Emprendimiento como un método (formación en la actualidad)	Emprendimiento como un proceso (formación tradicional)
Un conjunto de prácticas	Emprendimiento como un proceso (formación tradicional)
Aprendizaje en etapas	Inputs conocidos y resultados previstos
Iterativo, repetitivo	Pasos que dar
Creativo	Lineal
Enfocado en la acción	Predictivo
Inversión para el aprendizaje	Enfocado en la planificación
Colaborativo	Resultados previstos

Fuente: Adaptación de Neck et al. (2014)

3. Las cinco prácticas en la formación para el emprendimiento

Las actuales tendencias en formación para el emprendimiento basadas en el aprendizaje a través de la experiencia práctica se asocian a la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño empresarial. Neck et al. (2014) introducen cinco prácticas en la formación para el emprendimiento. Nuestro programa se basa en su proposición e integra los enfoques del modelo de negocio, el pensamiento de diseño y el “lean start-up” en un conjunto holístico de sesiones que facilita la adquisición de competencias para el emprendimiento.

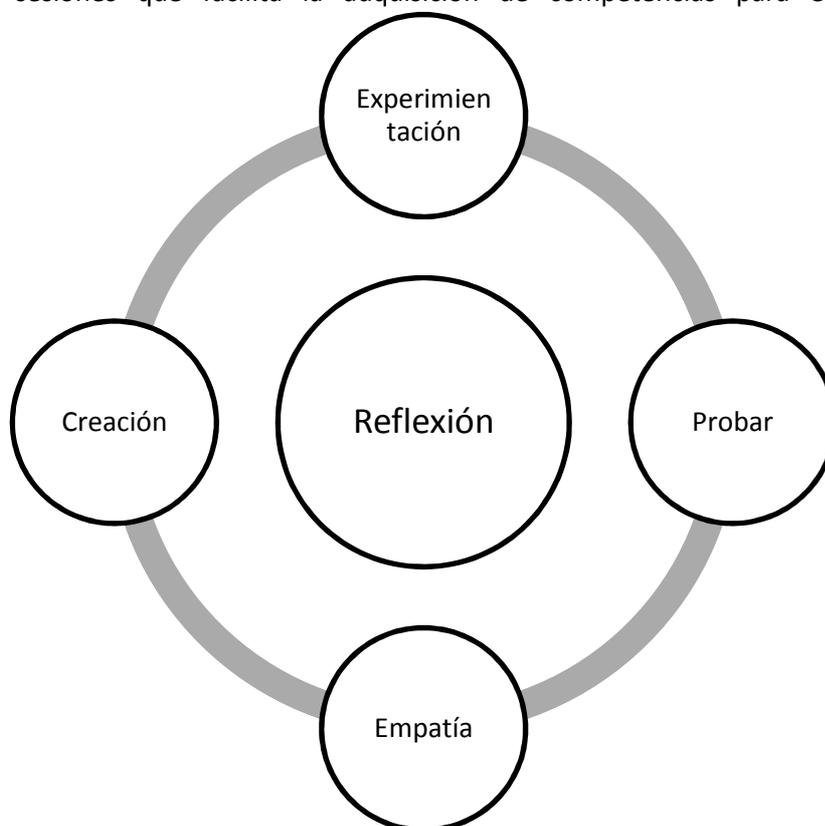


Figura 1. Las prácticas en la educación emprendedora. Fuente: Neck et al. (2014)

4. El papel de la persona tutora, facilitadora o mentora

Para ayudar a las personas participantes a obtener una valiosa experiencia empresarial, el tutor o tutora necesita liberar el espíritu emprendedor del participante, estimular la actitud orientada hacia la práctica y generar espacios que faciliten la experiencia práctica (Neck et al., 2014).

Tabla 2. El papel del mentor/a en la formación para el emprendimiento

Contenido	Emprendimiento como un método (formación en la actualidad)	Emprendimiento como un proceso (formación tradicional)
Comunicación	Comunicación bidireccional	Enfoque ex cathedra
Enfoque de la formación	Facilita la reflexión	Mediante instrucciones
Contenido	Innovación del Modelo de negocio	Capítulos del plan de empresa
Localización, ubicación	Clase y entorno real	Clase
Errores	Bienvenidos	Penalizados
Fuentes del aprendizaje	Experiencia, casos prácticos, reflexión	Teoría y ejemplos
Evaluación	El proceso de aprendizaje	Calidad del plan de empresa

5. Diseño de las sesiones de formación y comunidades de aprendizaje

El curso se desarrolla a lo largo de 16 horas formativas que pueden impartirse en 8 sesiones de 2 horas o en 4 sesiones de 4 horas. Para experimentar, practicar la empatía, la creación y la reflexión, los participantes necesitan desarrollar sus ideas de negocio a lo largo del curso. También hay actividades que se deben hacer entre las sesiones. Una vez concluido el curso, las personas participantes pueden crear una comunidad de aprendizaje para continuar su trabajo colaborativo. La comunidad de aprendizaje es una red en la que las personas emprendedoras intercambian sus experiencias, se ayudan mutuamente para resolver problemas, se brindan apoyo, etc.

La primera parte de este manual se dedica al contenido del curso de emprendimiento para personas inmigrantes. La segunda parte está referida a las comunidades de aprendizaje, presentando un ciclo de 10 reuniones.

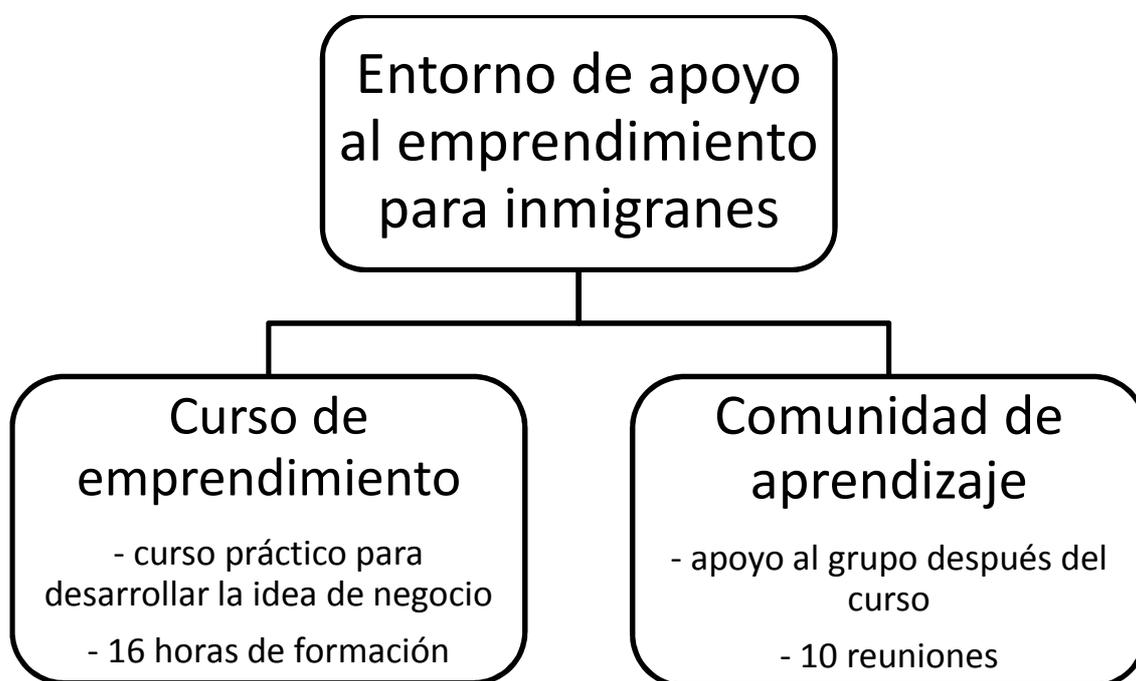


Figura 2. La mentora o mentor crea un entorno de apoyo al emprendimiento para personas inmigrantes



1 Sesión 1: Emprendimiento es ...

Al terminar la sesión las personas participantes:

- Entenderán qué es emprendimiento
- Distinguirán entre nuevas empresas y empresas establecidas
- Estarán motivadas para trabajar en su proyecto
- Se familiarizarán con la estructura del curso

Para:

- Tomar conciencia de que todo el mundo puede llegar a ser emprendedor/a, si así lo desea

Programa de la sesión¹:

Tema / contenido	Tiempo
Presentación del grupo	15 min
Ejercicio 20 €	15 min
Empresaria/o invitada/o	30 min
Estructura del curso, expectativas y recursos necesarios	20 min
Creación de equipos	10 min

1.1 Presentación



Ejercicio 1. Rollo de papel

Se pasa un rollo de papel de papel higiénico a las personas participantes y se les dice que cada una/o debe tomar tantos trozos de papel higiénico como los que prevé que va a necesitar durante el curso de emprendimiento de seis sesiones y 16 horas. Cuando todos tienen los trozos, se invita a los participantes a presentarse. Por cada trozo de papel higiénico que tengan, tienen que decir algo sobre sí mismas/os. Por ejemplo, si alguien cogió 5 trozos, él o ella tendrán que decir 5 cosas sobre sí misma/o.

¹ La sesión se puede prolongar de acuerdo a las preferencias y necesidades de la tutora o tutor y/o del número de participantes.



1.2 Ejercicio de los 20



Ejercicio 2. Ejercicio de los 20



Tienes 20 €. ¿Qué negocios puedes poner en marcha con 20 €? Tienes que dar al menos 7 ideas en 7 minutos.

Espacio para anotar tus ideas



Preguntas para el debate:

- ¿Qué se necesita para poner en marcha un negocio?
- ¿Una o un empresario nace o se hace?
- Tener gran talento deportivo no es igual que ser un gran atleta. ¿Por qué? ¿Cómo se aplica esto al emprendimiento?

El objetivo de este ejercicio es concienciar a las y los participantes de que el dinero no es lo más importante para poner en marcha un negocio. Es más importante ser una persona proactiva, creativa y orientada a objetivos. Y, por supuesto, tener un buen equipo.

1.3 Emprendedora/or invitada/o

Invitamos a una empresaria o empresario de éxito, puede ser inmigrante, a esta primera sesión para que sirva de inspiración a las personas participantes. Tras un diálogo entre mentora/or y emprendedora/or se el invita a compartir su historia personal con las personas participantes.

Estas son algunas de las preguntas que pueden ayudar a hacer la entrevista:

- ¿Cómo te decidiste a poner en marcha tu negocio?
- ¿Qué ha sido lo más importante para ti para tener éxito en tu negocio?
- Sin ser humilde, ¿qué es lo que más valoras de ti mismo, de tu trabajo y de tu experiencia?
- ¿Cómo es un día típico en tu vida?
- ¿Qué es lo que más valoras de ser empresario?
- ¿Cuál es o ha sido la experiencia que más valoras en tu carrera empresarial?
- ¿Qué consejo darías a quienes deseen poner en marcha un nuevo negocio?

Más tarde, invitar a los participantes a hacer preguntas y debatir con la/el empresaria/o.

1.4 Estructura del curso de emprendimiento

Actividades:

- 8 sesiones de aproximadamente 2 horas
- Trabajo en equipo, dónde tendrás oportunidad de crear y desarrollar tu idea de negocio
- Actividades entre sesiones (trabajo en el proyecto)
- Cada sesión constará de: un espacio para romper el hielo, un tema sobre emprendimiento y el trabajo en el proyecto

Estimularemos:

- El trabajo en equipo
- Escribir las ideas - cada idea es valiosa

- Experimentación – los errores son bienvenidos, se aprende mucho de los errores
- Proactividad - ser activo está en el corazón del emprendimiento
- Trabajo de campo - el emprendimiento sucede en el campo, no en la oficina o en el aula
- Pensamiento constructivo, creativo y productivo
- Participación activa de las/os participantes

Y ahora acerca de ti

A diagram consisting of two thought bubbles connected by a central vertical line. The top bubble contains the text "¿Cuáles son tus objetivos para este curso?". The bottom bubble contains the text "¿Qué estás dispuesta/o a invertir en este curso para lograr tus objetivos?". In the center of the connecting line is a red bullseye target icon.

¿Cuáles son tus objetivos para este curso?

¿Qué estás dispuesta/o a invertir en este curso para lograr tus objetivos?



1.5 Creación de equipos y trabajo en el proyecto

Los equipos desarrollarán sus ideas de negocio a lo largo del curso. Las personas participantes escogen el equipo en el que les gustaría trabajar. Para que sea eficaz, un equipo deberá estar formado por entre 4 y 6 personas. Puede que alguna de las personas participantes aporte al equipo su idea de negocio. Tal vez algunas personas prefieran trabajar solas para desarrollar su propia idea de negocio. Y es posible que algunas de las personas participantes no tengan todavía una idea o una idea clara. Se pueden dar todas esas posibilidades.

Los equipos que no tengan aún una idea de negocio, necesitarán preparar y escoger una idea de empresa para la siguiente sesión. Se les puede sugerir alguna idea en relación con opciones de negocio en el entorno o proporcionar información o recursos (internet) en los que pueden encontrar ideas inspiradoras. Aquí hay algunos enlaces a páginas con tendencias actuales:

- www.trendhunter.com
- www.trendwatching.com
- www.entrepreneur.com/topic/business-idea-trends
- www.globalfuturist.com
- www.unternehmerpositionen.de

Quienes tengan una idea de negocio también pueden revisar la información y recursos sobre tendencias actuales y analizar su idea de negocio en relación con esas tendencias actuales.



Ejercicio 3 . Encuentra un nombre y un lema para tu equipo

El nombre del equipo es:

Nuestro lema (“slogan”) es:



1.6 Inspiración

Yo no elegí ser un hombre común,
Es mi derecho ser poco común ... si puedo,
Busco la oportunidad ... no la seguridad.
No quiero ser un ciudadano mantenido.
Humillado y embotado por tener al
Estado cuidando de mí.

Quiero asumir el riesgo calculado;
Para soñar y construir.
Para fallar y tener éxito.
Me niego a cambiar incentivos por desempleo;
Yo prefiero los desafíos de la vida
a la existencia garantizada;
La emoción del cumplimiento
A la calma rancia de Utopía.

No voy a negociar la libertad por beneficencia
Ni mi dignidad por un folleto
Nunca me encogeré ante un maestro

Tampoco doblar ante cualquier amenaza.
Es mi herencia permanecer de pie.
Orgullosa y sin miedo;
Para pensar y actuar por mí mismo,
Para disfrutar de los beneficios de mis creaciones
Y para enfrentarme al mundo con valentía y
decir:
Esto, con la ayuda de Dios, he hecho
Todo esto es lo que significa
Ser un emprendedor

Thomas Paine: Sentido común 1776
(traducción libre)

Preguntas para el debate:

- ¿En qué sentido este poema es relevante para una/un empresaria/o?
- ¿Qué añadirías a (o quitarías) a este poema?
- Haz un credo de negocios, una declaración de principios (corto) para tu equipo.



2 Sesión 2: Pensamiento de diseño “design thinking” y cómo conocer a la clientela

Al terminar la sesión las personas participantes:

- Entenderán el concepto de pensamiento de diseño
- Conocerán diferentes técnicas de investigación para el desarrollo de ideas de negocio
- Elaborarán un plan de investigación para su idea de negocio

Para:

- Tomar conciencia de que el emprendimiento ocurre con la clientela y no en el laboratorio

Programa de la sesión²:

Tema / contenido	Tiempo
Introducción / romper el hielo	15 min
Presentación del borrador de las ideas de negocio	15 min
Introducción al pensamiento de diseño	30 min
Investigación de la clientela	40 min
Planificación del trabajo de campo	20 min

2.1 Introducción / romper el hielo



Ejercicio 4. Creando empatía para hacer una investigación de clientes provechosa

Los participantes trabajan en grupos de 4 o 5 participantes. La tutora o tutor prepara papeles con diferentes profesiones (véase más adelante). Cada grupo recibe un papel con una profesión. Cada grupo tiene 3 minutos para describir cada profesión al resto de participantes, desde la perspectiva de las personas que trabajen en esa profesión determinada: ¿Qué es lo que observan? ¿Qué piensan? ¿Qué sienten? No deben decir qué profesión están describiendo, solo tienen que describirla. El resto de participantes tienen que adivinar qué profesión está representando el grupo.

2 La sesión se puede prolongar de acuerdo a las preferencias y necesidades de la tutora o tutor y/o del número de participantes.



Bombero/o	Cocinero/a	Arquitecta/o
Ladrón / ladrona	Organizadora/or de bodas	Agricultora/or
Fontanero/a	Dependiente/a de comercio	Secretaria/o

Preguntas para el debate:

- La empatía es ponerse en el lugar de alguien. La empatía se traduce en una profunda comprensión de los problemas y las realidades de la gente para quien estamos diseñando / creando/ trabajando. ¿Cómo nos puede ayudar en el emprendimiento?
- A través de la empatía podemos aprender acerca de nuestra clientela. ¿Qué podemos aprender? ¿Porque es importante?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestras habilidades de empatía?
- ¿Qué puede dificultar el proceso de empatía?

2.2 Introducción al pensamiento de diseño “design thinking”

Históricamente, el diseño ha sido tratado como un paso descendente en el proceso de desarrollo - el punto en el que los diseñadores, que no han desempeñado ningún papel en el proceso innovador, vienen y ponen un bonito envoltorio a la idea. Sin lugar a dudas, este enfoque ha estimulado el crecimiento del mercado en muchas áreas, haciendo que la tecnología y los nuevos productos sean estéticamente atractivos y, por tanto, más atractivos para los consumidores; o mejorando la percepción de la marca a través de estrategias publicitarias y de comunicación inteligentes y evocadoras. Durante la segunda mitad del siglo XX, el diseño se convirtió en un activo competitivo cada vez más valioso en, por ejemplo, la electrónica de consumo, la automoción y las industrias de bienes de consumo envasados. Pero en la mayoría de los demás se mantuvo como un complemento de la última etapa (Brown, 2008).

Ahora, sin embargo, en lugar de pedir a los diseñadores que hagan que una idea ya desarrollada sea más atractiva para los consumidores, las empresas les piden que creen ideas que satisfagan mejor las necesidades y deseos de consumidores y usuarios. El papel anterior es táctico, y da como resultado una creación de valor limitada; Este último enfoque es estratégico, y conduce a nuevas fórmulas para crear y generar valor (Brown, 2008).

Hoy en día, el diseño está en todas partes.

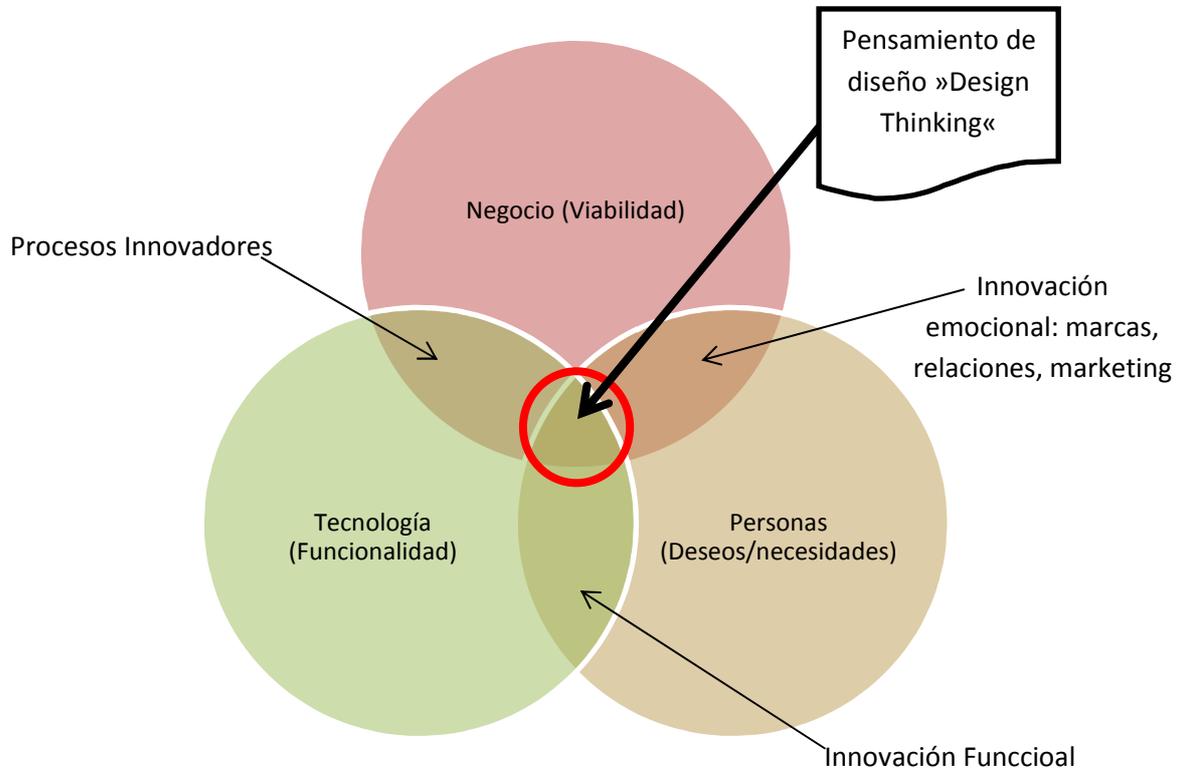


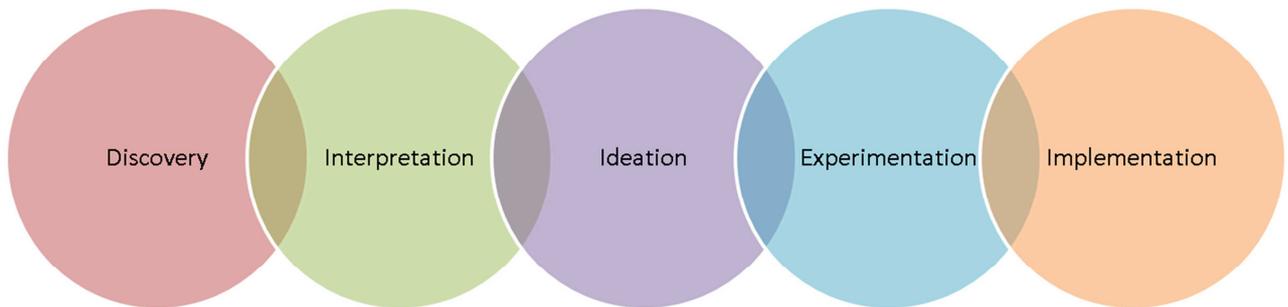
Figura 3. El pensamiento de diseño integra distintas perspectivas. Fuente: Brown, 2009

¿Qué se diseña?

- ✓ El producto
- ✓ Los servicios
- ✓ El valor estético del producto o servicio
- ✓ La aplicabilidad y comprensibilidad
- ✓ La experiencia de la persona usuaria
- ✓ El modelo de negocio
- ✓ Los procesos de trabajo
- ✓ Las estrategias de empresa
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ ...

El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas. En esta parte, encontrarás un breve resumen del enfoque del pensamiento de diseño en cinco etapas: la investigación, la interpretación de resultados, la ideación, el prototipado y la implementación. Más adelante, encontrarás un capítulo separado dedicado a cada una de estas etapas.

Se trata de un proceso que no es lineal. En cualquier momento podrás ir hacia atrás o hacia delante si lo ves oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Y, con frecuencia, volveremos a las etapas anteriores para asegurarnos de que estamos en el buen camino.



Investiga, descubre	Interpreta, define	Idea	Experimenta	Implementa
Tengo un reto ¿Cómo debo abordarlo?	He aprendido algo. ¿Cómo lo puedo explicar?	Veo una oportunidad. ¿Qué ideas se me ocurren?	Tengo una idea. ¿Qué puedo hacer con ella? ¿Cómo ponerla en práctica?	He probado algo. ¿Cómo puedo hacer que suceda?

Figura 1: Las etapas en el pensamiento de diseño. Fuente: IDEO, 2011.

Ejemplo de pensamiento de diseño

En 2006, El “Bank of America” introdujo un nuevo servicio de ahorro. Al pagar con una tarjeta de débito, se daba la opción de redondear automáticamente la cantidad hasta el número entero más próximo. El dinero que excedía del precio a pagar se transfería automáticamente a una cuenta de ahorro. El servicio ganó popularidad rápidamente. En menos de un año, el banco atrajo a 2,5 millones de clientes, se abrieron 700.000 cuentas corrientes y 1 millón de cuentas de ahorro. El “Bank of America” trabajó con una empresa de consultoría y abordó el desafío comercial utilizando la metodología del pensamiento de diseño. Utilizaremos este ejemplo para ilustrar las diferentes etapas del pensamiento de diseño (el ejemplo se ha tomado de www.ideo.com).



Figura 2: Un anuncio del servicio. Fuente: <http://www.dexigner.com/news/11490>.

Descubre / investiga. Los defensores del Pensamiento de Diseño (PD) a menudo critican el uso de la investigación de mercado tradicional para desarrollar nuevos productos o servicios. ¿Por qué? Porque creen que es difícil para los usuarios expresar con palabras lo que realmente quieren, y la investigación de mercado se basa en las opiniones de los usuarios. Cuando se trata de PD, la investigación cualitativa juega un papel mucho mayor. El objetivo de esta etapa es familiarizarse con el reto, definir el grupo objetivo y sus necesidades, valores y motivaciones. Utilizamos métodos como la observación, la investigación o el trabajo de campo y la fotografía; los investigadores deben entrar en contacto con los usuarios en lugar de simplemente investigar desde un despacho. Esta etapa está destinada a la observación, no a la interpretación. La entrevista es de especial importancia y es esencial que el investigador formule las preguntas adecuadas. La elección del entrevistado también es importante. El individuo debe pertenecer al grupo objetivo, pero al mismo tiempo él o ella debe ser capaz de enseñarnos mucho. Tal vez alguien que se salte algunas reglas de uso del producto o servicio. Los defensores del PD enfatizan la importancia de introducir elementos de antropología y etnografía, lo que es relativamente inusual en un ambiente de negocios. Una característica común de los equipos de PD es su diversidad en relación con su formación y trayectoria educativa y profesional. Un equipo puede estar formado por biólogos, matemáticos, psicólogos y etnógrafos.

Este fue el enfoque que usaron en el “Bank of America”. Formaron un equipo diverso integrado por sus propios representantes y representantes de la firma de consultoría. El objetivo del equipo era descubrir cómo se podía persuadir a las mujeres de la generación del “baby boom” -específicamente aquellas con niños- para que abrieran cuentas corrientes y de ahorro en el “Bank of America”. En la etapa de investigación, el equipo visitó a varias familias y realizó entrevistas con personas en la calle. Observaron a gente que hacía transacciones monetarias. Observaron a las madres cuando iban de compras, comían en restaurantes y pagaban sus cuentas.

Interpreta. Esta es la segunda etapa del PD. La interpretación da sentido a las historias y a la información recogida y las transforma en claves, percepciones e inspiración de inestimable valor. El propósito de esta etapa es encontrar una dirección clara para generar ideas. Se utiliza la información obtenida en la primera etapa para desarrollar historias personales concretas, pero hay que tener cuidado para no caer en generalizaciones, juicios e hipótesis. Se trata de identificar los patrones y las



relaciones que se puedan dar. Buscar categorías y grupos. Incluso se puede visualizar la historia; ayudará a ver el conjunto de manera más clara. Es importante olvidar nuestro punto de vista e interpretar las cosas desde el punto de vista de las personas del grupo objetivo. El PD da gran importancia a la empatía. Después comenzaremos a dar forma a las oportunidades. Esto significa pasar de la situación actual a las oportunidades futuras. Significa redefinir el problema, esta vez desde el punto de vista de las necesidades de las personas usuarias. Esto proporcionará una dirección clara para generar ideas. Las oportunidades se expresan en forma de preguntas de acción que empiezan con ¿Cómo podemos ...? Aquí hay algunos ejemplos: ¿Cómo podemos animar al profesorado a experimentar con nuevas tecnologías? ¿Cómo podemos involucrar a la plantilla en el desarrollo de nuevos productos? ¿Cómo podemos ofrecer a los usuarios un servicio de mejor calidad? Las oportunidades no son soluciones; son preguntas que generan las condiciones apropiadas para generar ideas.

Una vez que el equipo del Banco de América recopiló sus historias y observaciones, llegaron a dos conclusiones principales. Al hacer los pagos, algunas personas a menudo redondeaban la cantidad porque era más simple y más rápido. La segunda conclusión fue que muchas madres con hijos no ahorran porque no tenían capacidad de ahorro o porque no podían controlar sus hábitos de compra. La oportunidad que vio el equipo para generar ideas en la siguiente etapa se expresó así: ¿Cómo podemos facilitar que las madres con hijos comiencen a ahorrar dinero?

Idea. Esta es la tercera etapa del PD. Dicen que la manera más sencilla y eficaz de generar una idea de calidad es generar un gran número de ideas; el objetivo principal de esta etapa es, por tanto, generar tantas ideas como sea posible. Las personas que siguen el enfoque del PD usan normalmente la lluvia de ideas y siguen las reglas de la lluvia de ideas. Pero se puede utilizar cualquier otra técnica de pensamiento creativo o una combinación de técnicas. Lo importante es tener la mente abierta, sin limitaciones. También puede ser útil dibujar las ideas. Al final de la etapa de ideación, se elegirán las ideas más interesantes o prometedoras para experimentar con ellas en la etapa siguiente.

En esta etapa, el equipo del “Bank of America” llevó a cabo 20 sesiones de lluvia de ideas y elaboraron 80 conceptos de producto. Luego, redujeron los conceptos a las 12 ideas más interesantes o prometedoras, de las cuales una fue elegida por unanimidad para experimentarla en profundidad. Era la idea del redondeo automático.

Experimentación. En esta etapa se ponen a prueba las ideas. Los prototipos son excelentes herramientas que pueden ayudar a aprender más sobre la idea, dándole una forma tangible y estimulando la observación. Así es como se aprende de la experiencia y se obtiene información adicional. Crear prototipos rápidamente y pronto permite abandonar ideas inútiles lo antes posible. Un prototipo debe ser simple. Una vez creado, nos proporcionará información (“feedback”). Es importante en este punto estar preparados para desechar la idea si resulta ser ineficaz.

En el “Bank of America”, el prototipo que crearon fue una animación en la que una mujer compra una taza de café de 1,5 \$. A continuación, la animación mostraba la cantidad redondeada a 2 \$ y la transferencia automática de 50 centavos a una cuenta de ahorro. El producto se probó mostrando la

animación a 1.600 usuarios en línea. Los resultados fueron muy alentadores: los usuarios calificaron al servicio con la nota más alta.

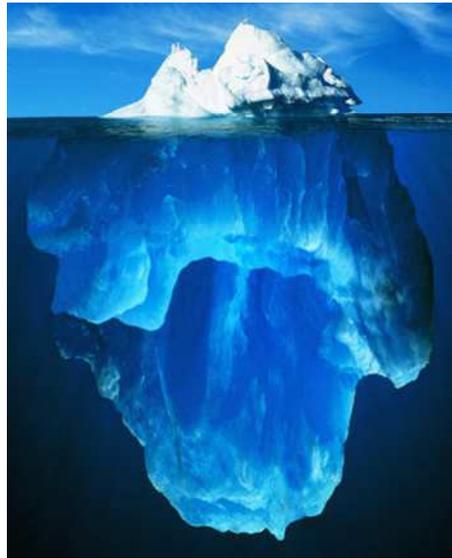
Implementación. Nuestro objetivo en la etapa final es crear el resultado final. Utilizar la información obtenida en la etapa de experimentación para perfeccionar la idea. Hacer cambios allí donde la gente percibe posibles inconvenientes y evaluar la relevancia de cada fragmento de información recogido. Planificar los siguientes pasos y considerar los recursos necesarios para implementar la idea; Preparar presupuestos, establecer plazos, comunicar la idea a personas que puedan ayudar con la implementación y recordar documentar todo el proceso de implementación. Preparar una oferta atractiva o una presentación que atraiga a las personas adecuadas. La oferta debe contar una historia.

En esta etapa, el equipo del “Bank of America” utilizó un grupo del público objetivo para elegir un nombre para el nuevo servicio: “Quédate con el Cambio”. En base a la información obtenida de las usuarias, se añadieron tres características adicionales a la idea original (una: el ahorro total en cuenta corriente; dos: una medida de seguridad que impedía a las usuarias/os superar su límite al redondear; tres: el banco duplicaría los ahorros realizados en los primeros tres meses con el límite de 250\$). Utilizando estos grupos, el equipo generó ideas sobre cómo comercializar el servicio. Elaboraron e implementaron un plan de marketing.

EL ENTRO DE ATENCIÓN ES EL CLIENTE



EN EL PENSAMIENTO DE DISEÑO PENSAMOS SOBRE LA EXPERIENCIA



El producto o servicio final es sólo la punta del iceberg. Durante el desarrollo, se tendrá en cuenta la experiencia que el usuario pueda tener con el producto o servicio. Aplicabilidad, valor estético, sensaciones, viabilidad tecnológica, un efectivo modelo de negocio.

2.3 Un enfoque cualitativo para investigar

El propósito de la investigación del cliente es:

- ✓ entender sus necesidades
- ✓ para entender los obstáculos
- ✓ entender las limitaciones

¿Cómo?

- ✓ sin prejuicios
- ✓ sin valoraciones o evaluaciones
- ✓ sin suposiciones
- ✓ sin juicios

Estamos hablando de **INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**. Al final de esta etapa, tendremos más preguntas que respuestas.



Ejercicio 5. Investigación de campo

¿Cómo investiga y explora Indiana Jones? ¿Cómo investiga la famosa antropóloga Jane Goodall?



¿Cómo imaginas que un niño de 7 años de edad se acercaría a la investigación y la exploración?

El primer paso en nuestro desafío comercial es **conformar un equipo**. La investigación requiere un entorno especial. El objetivo es encontrar un aspecto específico del comportamiento humano y transformarlo en una ventaja para el usuario, y que además tenga valor comercial. ¿Por qué hay empresas que no son capaces de emprender este camino hacia el éxito y por qué empresas que lo han hecho de forma exitosa en el pasado encuentran tantas dificultades para hacerlo de nuevo? Estos procesos no son fáciles de integrar de forma espontánea en el proceso de trabajo. Mirando de cerca las diferentes etapas de la investigación y el desarrollo, es fácil percibir que requieren de una combinación de dos maneras de pensar: analítica y creativa. Es muy raro encontrar una combinación de ambas formas de pensar; la gente tiende a usar una u otra.

Sin embargo, este obstáculo puede ser superado conformando un equipo diverso. La diversidad de personas en el equipo superará el particular y estrecho modo de pensar de cada persona. El tamaño óptimo para un equipo de diseño es entre cuatro y seis personas. Hay que tratar de seleccionar personas con diversa formación, género, experiencia y carácter. Lo único que deben tener en común es la capacidad de trabajo en equipo.

Al investigar las necesidades de usuarios, es importante diferenciar entre la observación y la interpretación. La interpretación viene en las próximas etapas. En la primera etapa, nos centraremos en recopilar información sin interpretarla.



Ejercicio 6. Observación versus interpretación

Mira la imagen de más abajo. ¿Qué ves si solo observas? ¿Qué ves si interpretas?



Observación	Interpretación

Veremos ahora tres técnicas para investigar las necesidades del usuario: Entrevista, observación y trabajo de campo.

Utilizamos este enfoque para investigar porque los usuarios no siempre hacen lo que dicen. No son enteramente conscientes de sus deseos y necesidades y, aún si lo fueran, a menudo no pueden expresarlos con palabras.



Henry Ford

Si hubiera preguntado a mis clientes lo que querían, habrían dicho que un caballo más rápido.



2.4 Observación

En primer lugar, pregúntese qué es lo que ya sabe acerca de su desafío comercial. Haga esto para evitar recoger dos veces la misma información.

Técnicas de recogida de información:

- ✓ Fotografía
- ✓ Vídeo
- ✓ Toma de notas
- ✓ Dibujos o gráficos
- ✓ Recogida de materiales (folletos, dípticos, recortes de prensa, ...)

¿Qué estás observando?

- ✓ **El espacio físico:** características físicas, lo que sobresale, lo que no se destaca
- ✓ **¿Qué personas están implicadas:** usuarios, empleados, fabricantes, gerentes, medios de comunicación, municipios, comunidades locales, grupos de interés
- ✓ **Actividades:** Actividades individuales y comportamientos, actividades conexas, secuencias de actividades, similitudes en las actividades, diferencias en las actividades
- ✓ **Objetos:** la presencia de objetos, la ausencia de objetos, las características de los objetos
- ✓ **Eventos:** lo que está pasando, lo que hace la gente
- ✓ **Tiempo:** secuencias, principios, fines, etapas individuales, duración, tiempo de cada uno de los comportamientos específicos, reacciones o actividades que se presentan
- ✓ **Objetivos:** Qué está tratando de conseguir la gente
- ✓ **Sentimientos:** Qué sentimientos está experimentando y expresando la gente

Observamos lo que las personas:

- ✓ **DICEN:** ¿Que palabras y frases ha dicho tu cliente?
- ✓ **HACEN:** ¿Qué acciones y comportamientos has notado?
- ✓ **PIENSAN:** ¿Qué podría estar pensando el cliente? ¿Qué te dice esto acerca de sus creencias?
- ✓ **SIENTEN:** ¿Qué emociones podría estar sintiendo el sujeto?

Ten en cuenta que los pensamientos / creencias y sentimientos / emociones no pueden ser observados directamente. Deben ser inferidos a partir de prestar una cuidadosa atención a varios aspectos. Prestar atención al lenguaje corporal, al tono y a la elección de las palabras.



Ejercicio 7. **Atención y observación.**

¿Qué observas en esta clase? Anota en 1 minuto tanto como te sea posible.

Ahora enfócate en la mitad de la clase. Qué observas ahora? Escribe en 30 segundos tanto como te sea posible

Ahora enfócate en la otra mitad de la clase. Qué observas ahora? Escribe en 30 segundos tanto como te sea posible.

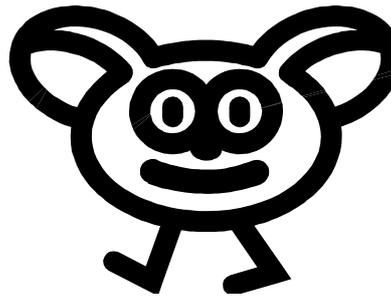
¿En qué caso observaste más? ¿Por qué?

La observación está fuertemente relacionada con nuestra atención. Si nos centramos en partes más pequeñas en un momento de tiempo, es probable que observemos más. Es importante cambiar nuestro enfoque de vez en cuando.

2.5 Entrevista

Si eres un buen oyente y sabes cómo crear una atmósfera de confianza, la gente se abrirá a ti. Sus historias te ayudarán a obtener nuevos conocimientos, inspiración e ideas.

Utiliza **entrevistas semiestructuradas**. Empieza con unas pocas preguntas, luego sigue la historia que te está contando la persona entrevistada y haz nuevas preguntas relacionadas con sus respuestas. Las entrevistas pueden llevarse a cabo con individuos o grupos, usuarios o expertos, con varios participantes. Siempre es útil encontrar un usuario que utiliza un producto o servicio de una manera inusual.



**Tienes dos oídos y una boca.
Utilízalos en la misma proporción cuando hagas entrevistas.**



¡Escucha con los oídos ... y con los ojos!

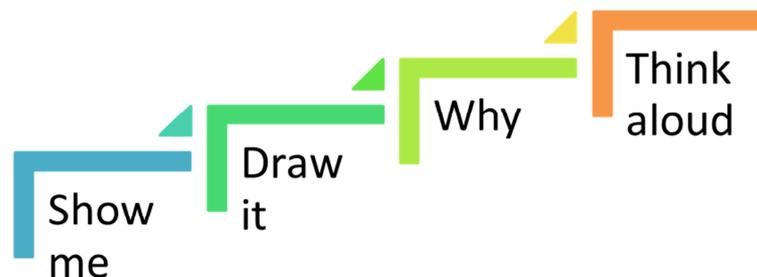
Haz **preguntas abiertas**. Las preguntas abiertas estimulan la conversación e invitan al usuario a abrirse. Las preguntas abiertas deben representar la mayor parte de la entrevista. Estas son preguntas que por lo general comienzan con las palabras: qué, quién, cuándo, dónde, que, de qué tipo, cómo, etc.

Estos son algunos ejemplos de preguntas abiertas:

- ✓ ¿Qué me puede decir sobre ...
- ✓ ¿Qué más me puede decir al respecto?
- ✓ ¿Qué te gusta de ello?
- ✓ Lo que no te gusta?
- ✓ ¿Qué extrañas? ¿Qué echas de menos?
- ✓ ¿Cómo se utiliza ...

- ✓ ¿De qué manera utilizas este producto?
- ✓ ¿Qué estás haciendo cuando ...
- ✓ Qué haces cuando...
- ✓ Quiero saber más sobre esto.
- ✓ Puedes describir...
- ✓ Usted me puede mostrar...
- ✓ ¿Con qué frecuencia ...
- ✓ ¿Qué le gustaría lograr?
- ✓ ¿Cuál es el proceso?
- ✓ ¿Cuáles son los pasos que se dan?
- ✓ ¿Qué tienen todas estas cosas en común?
- ✓ ¿Qué pasa en primer lugar? ¿Y luego qué?
- ✓ ¿Qué es importante para ti?
- ✓ ¿Qué te aporta?
- ✓ ¿Cómo siente eso?
- ✓ ¿En qué te fijas?
- ✓ ¿Cómo lo explicas? ¿Cuál es su explicación?
- ✓ ¿Cómo te hace sentir?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias?

Anima al usuario a pensar en voz alta.



A pesar de que la pregunta "por qué" también es una pregunta abierta, debe ser usada con cuidado; Las preguntas que comienzan por un "por qué" pueden parecer un interrogatorio que pongan en guardia a los entrevistados. Y puesto que determinar las causas de un determinado tipo de comportamiento es muy importante en el pensamiento de diseño, trata de sustituir "por qué" por otras preguntas tan a menudo como sea posible.

Estas son algunas de las alternativas que se pueden utilizar:

- ✓ ¿Con qué propósito?
- ✓ ¿Cómo se llega a esta decisión?
- ✓ ¿Qué hay detrás de esto?
- ✓ ¿Cuáles son las razones para esto?



Otra pregunta abierta interesantes es "qué pasaría si". Esta pregunta se utiliza para estimular el pensamiento creativo, abrir nuevas posibilidades y probar hipótesis.

Estos son algunos ejemplos de "qué pasa si":

- ✓ ¿Qué pasaría si este producto tuviera ...
- ✓ ¿Que pasaría si...
- ✓ ¿Qué pasaría si no existieran estos obstáculos?

Las **preguntas cerradas** terminan la conversación y dar lugar a respuestas cortas. Estas son las preguntas que comienzan con "verdad que ...". Si usted le pide al entrevistado, "¿Te gusta este producto?", él o ella van a responder sí o no. Si, por el contrario, se pregunta: "¿Qué es exactamente lo que le gusta de este producto?", se aumentan las posibilidades de que el entrevistado se abra. Las preguntas cerradas son menos adecuadas para el inicio de la entrevista, pero pueden ser útiles hacia el final si se utilizan para verificar su comprensión. Ejemplo: Si he entendido bien, este servicio requiere demasiado tiempo. ¿está bien? ¿es correcto? o ¿es así?

Consejos en la investigación:

Selecciona al usuario con sabiduría y prudencia. Tu madre, padre y amigos no son usuarios, no valen.

Encuentra **usuarios innovadores** que utilicen los productos de manera nueva e innovadora.

Anima a la **narración** y al intercambio de experiencias.

No presentes tu idea de negocio y preguntas luego a los usuarios si les gusta, o cómo podrían cambiarla, cuándo podrían utilizarla y cuánto tendrían que pagar!

Documenta la entrevista utilizando imágenes, dibujos, fotos, notas, vídeo, etc.



Ejercicio 8. Practicar habilidades para entrevistar

Te gustaría desarrollar un nuevo teléfono inteligente de modo que has decidido hacer una entrevista a tu compañera/o sobre su experiencia con su teléfono actual.

En 3 minutos prepara un protocolo de entrevista con algunas preguntas.



Ahora tienes 5 minutos para llevar a cabo y documentar la entrevista.

Preguntas para el debate:

- ¿Qué has hecho bien?
- ¿Qué habilidades son importantes para una entrevista eficaz?
- ¿Qué cambiarías la próxima vez?
- ¿Cómo puedes mejorar tus habilidades como entrevistadora/or?

2.6 Investigación de campo

La investigación o el trabajo de campo pretende estudiar la conducta y la experiencia de las personas en su entorno natural. Si estás diseñando un nuevo restaurante, observa a la gente en los restaurantes. Si estás trabajando en una nueva bicicleta, sal al campo con los ciclistas. Si estás desarrollando un nuevo dispositivo médico, únete a los trabajadores médicos que utilizan este tipo de dispositivos, etc.

Se trata de unirse a los usuarios y convertirse en su sombra. Sumergirse en el contexto. Mantener conversaciones relajadas con ellos. “Ponerse en su piel”.

Es ir más allá de los contextos existentes y buscar inspiración en nuevos contextos. Por ejemplo: si estás tratando de mejorar la logística en una empresa de distribución, podría ser útil estudiar el sistema logístico de una compañía aérea o de una empresa de mensajería.

Busca anomalías e inspiración; pon siempre lo que ves en su contexto. ¿Cómo de diferentes son los usuarios unos de otros? ¿Hay alguien que destaca en el uso de un determinado producto o servicio? ¿Están utilizando el producto o servicio de una manera inusual?

Utiliza todos tus sentidos: mira, escucha, paladea, huele, toca.



Ejercicio 9. Ideas para la investigación de campo

Te gustaría diseñar una nueva máquina expendedora. Genera 7 ideas concretas sobre cómo abordarías la investigación de campo. ¿Qué lugares observar? ¿Qué observar? ¿A qué personas le pedirías una entrevista? ¿Cómo se pueden incluir juegos de rol en tu investigación? ¿Cómo recopilar información? Tienes 10 minutos para esta tarea.



2.7 Comportamiento investigador

- ✓ Empatía - ponerse en el lugar del usuario
- ✓ Verdadero interés en el usuario, la curiosidad
- ✓ El establecimiento de una relación basada en la confianza
- ✓ Escuchando
- ✓ Mediante la observación, tanto de los detalles como de todo el conjunto



Ejercicio 10. Plan de investigación para tu idea de negocio

Prepara un plan de investigación para tu idea de negocio. Genera ideas para tu investigación, haz un plan de cómo vas a llevar a cabo la investigación, distribuye las funciones de tu equipo y marca los plazos para cada actividad. Asimismo, define cómo vas a documentar la investigación.



Qué haremos	Cómo lo haremos	Quién lo hará	Cuándo	Documentación

2.8 Trabajo del proyecto: Obtén información de tu cliente

El trabajo de campo es el primer paso en el desarrollo de la idea de negocio. De la calidad de este paso van a depender los pasos siguientes. No podemos conocer a nuestros clientes en el aula. Hay que salir del edificio y encontrar fuentes relevantes para conocer adecuadamente a los clientes.

Este trabajo de campo será tu primer contacto con los clientes. En el desarrollo de tu idea de negocio tendrás contactos con tus clientes para buscar comentarios y sugerencias sobre tu idea de negocio. Ten en cuenta tu plan de investigación del ejercicio anterior. Se ambiciosa/o y recoge tantos datos como te sea posible.

Ten en cuenta que es necesario documentarlo todo con el fin de compartirlo con los miembros de tu equipo y con otras personas: haz vídeos y fotos, toma notas, haz bocetos ...



Lleva a cabo al menos 15 entrevistas, observa al menos 10 situaciones, intenta por lo menos 3 juegos de rol, prueba el servicio o producto por tu cuenta, encuentra al menos otras 7 fuentes de información.

¿Cómo superar las dificultades iniciales?

- ✓ Si sientes ansiedad ante la idea de hacer entrevistas, puedes hacer las entrevistas en parejas.
- ✓ Si no sabes dónde conseguir 15 personas para las entrevistas, comienza con 1 ó 2, éstas pueden decirte dónde encontrar más personas.
- ✓ Lo mismo pasa con la observación. Si no sabes qué observar, comienza con una situación y seguro que más adelante obtendrás ideas sobre qué observar. También puedes cambiar tu enfoque y centrarte una vez en las emociones, otra vez en los comportamientos, etc.
- ✓ Si tu idea, por ejemplo, está basada en una web y piensas que no puedes hacer trabajo de campo, tu campo en este caso es internet. Se pueden analizar diferentes comunidades web u observar la interacción con los usuarios en portales web.
- ✓ Analiza la jerarquía de las necesidades del usuario de acuerdo con la pirámide de Maslow (ver figura 15).

3 Sesión 3: Encontrar el sentido de los datos y comprender el mercado

Al final de la sesión los participantes:

- Podrán llevar a cabo el proceso de interpretación de los datos
- Valorarán el significado de los datos
- Crearán oportunidades de negocio orientadas al cliente

Para:

- Entender al cliente con el fin de personalizar la idea de negocio, para adaptar la idea de negocio a las necesidades del cliente

Programa de la sesión³:

Tema / contenido	Tiempo
Introducción / romper el hielo	15 min
Resumen del pensamiento de diseño	15 min
Introducción proceso de interpretación	15 min
Trabajo de proyecto: Interpretación	60 min
Presentación de las preguntas “Cómo podemos ...”	15 min

3.1 Introducción / romper el hielo



Ejercicio 11. Dar sentido

Mostrar a los participantes una de las pinturas de Salvador Dalí y preguntarles primero que escriban lo que ven en la pintura y luego que propongan por lo menos 3 títulos a cada pintura. 3 minutos para cada tarea. Los participantes pueden trabajar en parejas.



Figura 4. . Cisnes reflejando elefantes (izquierda) y aparición de cara y plato de fruta en una playa (derecha) por Salvador Dali

Lo que veo es ...	Títulos posibles ...

³ La sesión se puede prolongar de acuerdo a las preferencias y necesidades de la tutora o tutor y/o del número de participantes.

Preguntas para el debate:

- ¿Cómo elegiste los títulos?
- ¿Cuáles son los posibles mensajes ocultos en los cuadros?
- También sus clientes tienen algunos mensajes abiertos y algunos mensajes ocultos para usted. ¿Qué necesitas para encontrar los mensajes ocultos?

3.2 El proceso de interpretación. Interpretar / definir

En esta etapa ya podemos empezar a interpretar los datos. La etapa anterior estaba destinada exclusivamente a recopilar información y contenidos. El propósito de la etapa de interpretación es:

- ✓ Crear significado a partir de los contenidos - síntesis
- ✓ Lograr puntos de vista y aprender algo acerca de las necesidades del cliente
- ✓ Definir oportunidades para el desarrollo de un nuevo producto o servicio

Todo el equipo debe reunirse en un solo lugar.

1. Comparte tus historias

- Coteja las notas de todos, las fotografías y otros materiales
- Comparte las historias, hablar el uno al otro
- Se específico
- Escribir, escribir, escribir
- Quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo



Figura 5. Dar sentido comienza con la recolección de información

2. Identifica patrones

- Extrae los significados clave
- Reserva, separa la información clave
- Define los pensamientos generales, el hilo conductor
- Toma las cosas de una en una, no te saltes nada, se sistemático

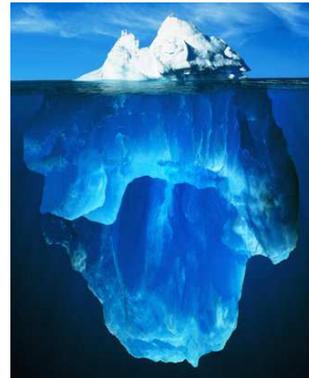
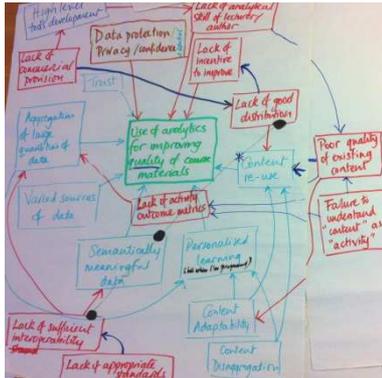


Figura 6. Céntrate en el significado oculto, lo que se esconde bajo los datos o detrás de los datos

3. Encuentra temas

- Explora las similitudes, las diferencias, las relaciones
- Define las categorías
- Examina las relaciones entre las distintas categorías
- Divide en grupos, organiza varias veces

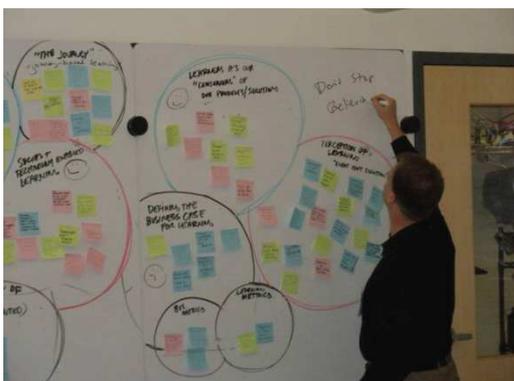


Figura 7. Las categorías te ayudarán a ver tu desafío con mayor claridad

4. Representación gráfica

- Prepara una presentación visual de tus interpretaciones
- Una buena presentación gráfica te ayudará a ver con más claridad los retos

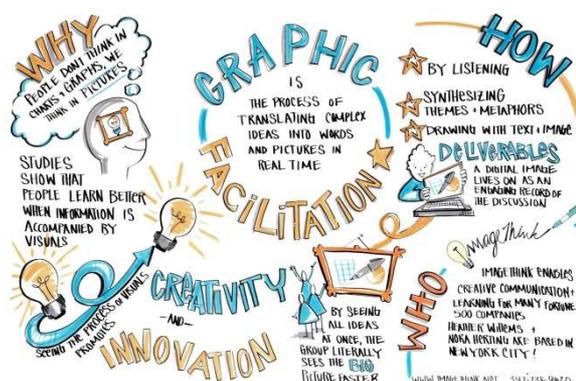


Figura 8. Las categorías ayudan a ver el desafío con mayor claridad

5. Crea un mapa de clientes

- Un mapa de clientes refleja tu comprensión del cliente
- Es un mapa de empatía que te ayudará a sintetizar tus observaciones
- DICE: ¿Qué frases o palabras ha dicho tu usuario?
- HACE: ¿Cómo se ha comportado?
- PIENSA: ¿Qué podría estar pensando el usuario? ¿Qué te dice esto acerca de sus creencias?
- SIENDE: ¿Qué emociones podría estar sintiendo el sujeto?
- Ten en cuenta que pensamientos / creencias y sentimientos / emociones no pueden ser observados directamente. Deben ser inferidos prestando una cuidadosa atención al lenguaje corporal, al tono y a la elección de las palabras.

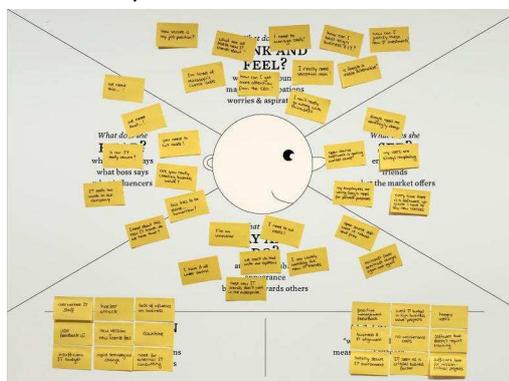
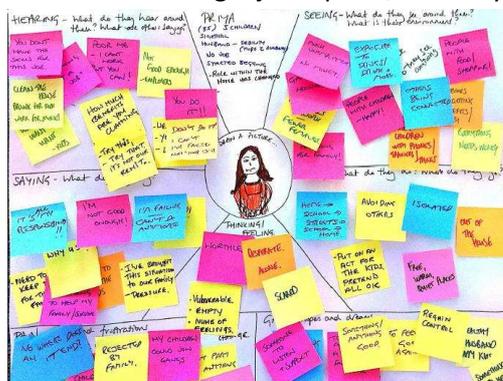


Figura 9. Ejemplos de mapa del cliente

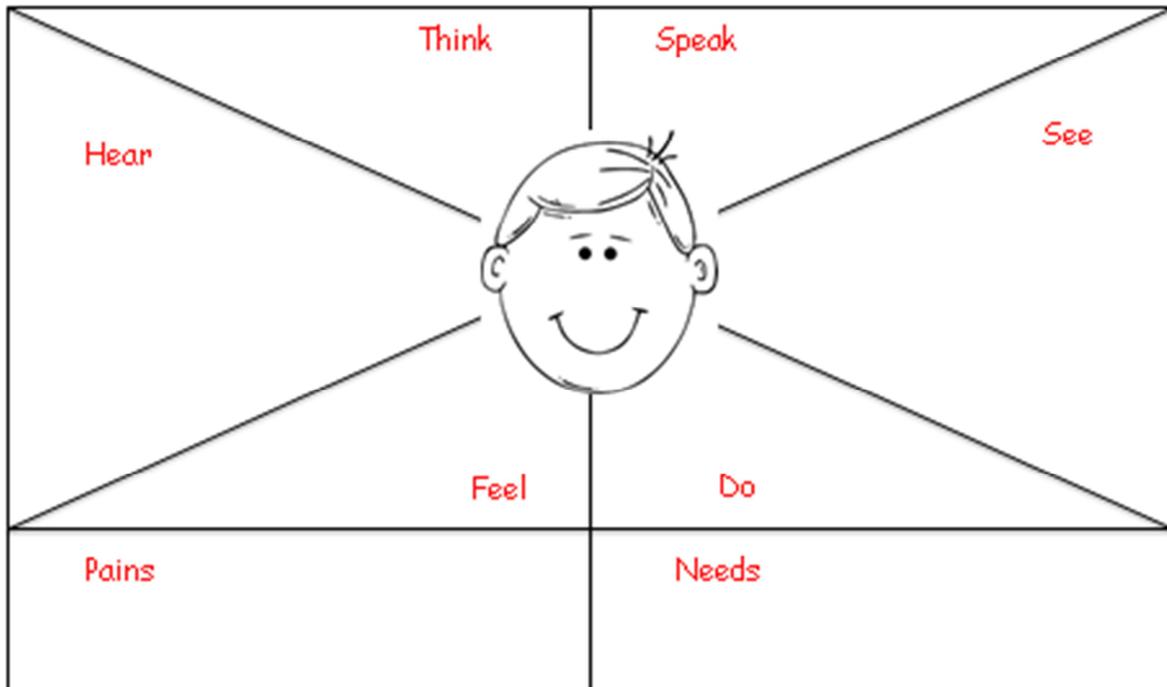


Figura 10. Mapa de cliente vacío para sus ideas / reflexiones. Fuente: Gray, 2010

6. Oportunidades

- De las condiciones actuales a las posibilidades futuras
- Un paso hacia la siguiente etapa (ideación)
- Redefinir los problemas o necesidades
- Piensa una frase con "**cómo podríamos...**"

El "¿Cómo podemos ..."

Esta frase es crucial en el pensamiento de diseño, ya que nos permite redefinir el reto básico. El problema se define desde el punto de vista del usuario. Digamos que el desafío inicial era cómo impulsar la venta de una pieza de maquinaria agrícola. Tal vez el pensamiento de diseño nos lleve a la conclusión de que los usuarios no están contentos con el apoyo en relación al servicio post-venta, lo que lleva a elegir una pieza de maquinaria diferente. En ese caso, el nuevo "¿cómo podemos" podría ser algo así: ¿Cómo podemos ayudar a los compradores en el uso de nuestra máquina agrícola?

Éstos son algunos otros ejemplos de frases "¿Cómo podemos ... ?":



- ¿Cómo podemos ayudar a los cocineros a encontrar fácilmente nuevas ideas para las comidas?
- ¿Cómo podemos crear un entorno que estimule a los habitantes a cultivar hortalizas?
- ¿Cómo podemos ayudar a los visitantes del centro comercial a cuidar de sus hijos?
- ¿Cómo podemos hacer que las largas horas sentados en el asiento del coche sean más llevaderas para los conductores?

3.3 Comportamiento de los investigadores

- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento sintético
- ✓ Categorización
- ✓ Búsqueda de patrones
- ✓ Escuchando
- ✓ Escribiendo
- ✓ Dibujando

3.4 Trabajo del proyecto

Pregunta cómo podemos ser más creativos a, al menos, 3 personas diferentes de tu entorno (por supuesto, no valen tus familiares o amigos, sal fuera, es un trabajo de campo). Trae tus respuestas a la siguiente sesión.

4 Sesión 4: Generar ideas

Al final de la sesión los participantes podrán:

- Aplicar varias técnicas de creatividad
- Adquirir actitudes necesarias para fomentar la creatividad
- Evaluar diferentes ideas

Para:

- Para ser persistentes en el desarrollo de su idea de negocio y no conformarse con las soluciones más obvias

Programa de la sesión⁴:

Tema / contenido	Tiempo
Introducción / romper el hielo	15 min
Resumen del pensamiento de diseño	5 min
Introducción a la fase de ideación	15 min
Aplicación de técnicas de creatividad a la idea de negocio	55 min

4.1 Introducción / rompiendo el hielo



Ejercicio 12. Paseo por la exposición

Trabajo en equipos de 4 a 5 participantes, quienes trabajarán a partir de las respuestas acerca de la creatividad del trabajo para casa anterior. Se les proporciona el material: 1 papel de rotafolio, 3 revistas diferentes o documentos con fotos, tijeras y marcadores, etc.. Los equipos preparan carteles sobre cómo mejorar nuestra creatividad. Tienen 10 minutos para la tarea. Después de 10 minutos ponen su cartel en la pared. Después todos los participantes examinan y valoran los carteles.

4.2 El proceso de idear

Tabla 3. Inductores e inhibidores de creatividad.

Inductores	Inhibidores
Las expectativas de los demás para ser creativos	Juicios
Atención enfocada	Si, pero ...
Escribir las ideas	Criticar las ideas
Búsqueda deliberada de conexiones en las coincidencias	Subestimar a los individuos
Empatía por los demás	Pasividad
Humor	Miedo a equivocarse
Técnicas de creatividad	Satisfacción prematura con las primeras ideas

⁴ La sesión se puede prolongar de acuerdo a las preferencias y necesidades de la tutora o tutor y/o del número de participantes.



El propósito de esta etapa es encontrar tantas ideas como sea posible para el desafío expresado en la frase "¿Cómo podemos". Lo más importante de esta etapa es centrarse en la cantidad más que en la calidad de las ideas. 100, 200, 300 Ideas - no hay límites.

Existen diferentes técnicas de generación de ideas que se pueden utilizar en la fase de ideación:

- ✓ Lluvia de ideas
- ✓ Técnicas de pensamiento de Edward de Bono
 - De Bono, E. (1988). De Bono's thinking course. London: BBC Books. (De Bono, 1988)
 - De Bono, E. (1998). Simplicity. London: Viking. (De Bono, 1998)
 - De Bono, E. (2010). Lateral thinking. London: Viking. (De Bono, 2010)
 - De Bono, E. (1986). Six thinking hats. Harmondsworth, Middlesex, England ; New York, N.Y., U.S.A: Viking. (De Bono, 1986)
- ✓ Técnicas de pensamiento de Michael Michalko
 - Michalko, M. (2001). Cracking creativity: the secrets of creative genius. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press. (Michalko, 2001)
 - Michalko, M. (2006). Thinkertoys: a handbook of creative-thinking techniques. Berkeley: Ten Speed Press. (Michalko, 2006)

Vamos a echar un vistazo más de cerca al proceso de ideación de 3 formas diferentes: lluvia de ideas, entrada al azar, y SCAMPER.

4.3 Lluvia de ideas "brainstorming"



Ejercicio 13. Principios de lluvia de ideas

Haga una lista de los principios de la lluvia de ideas. En grupos de 4 a 5 participantes preparar directrices para una lluvia de ideas efectiva. Proporcionar al menos 7 principios en 7 minutos.

Principios de la lluvia de ideas ...

- ✓ Evitar la evaluación.
- ✓ Alentar las ideas descabelladas.
- ✓ Alimentar / estimular las ideas de los demás.
- ✓ Mantenerse enfocado en el tema.
- ✓ Visualizar.
- ✓ Anota tus ideas.
- ✓ Una persona habla y el resto escucha.
- ✓ Trabajar sobre la cantidad de ideas.

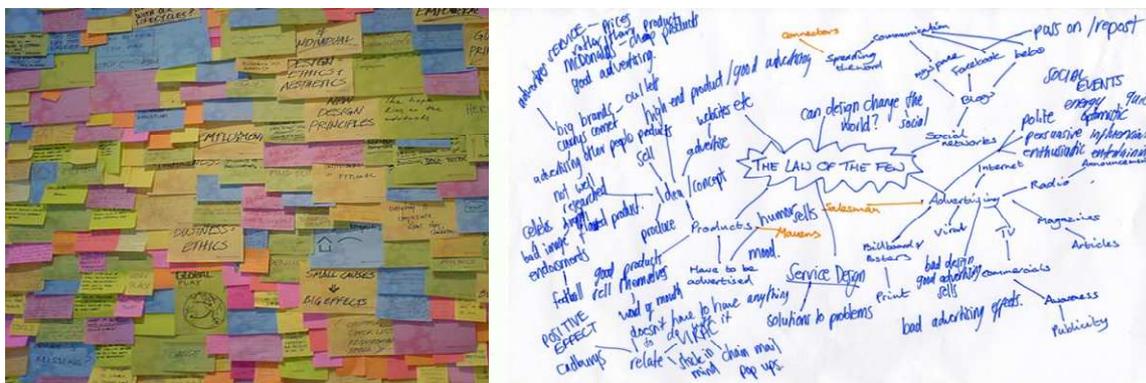


Figura 11. En la generación de ideas la cantidad es esencial

El punto de partida es la frase "¿Cómo podemos ... ?"

Recordar a todo el equipo los principios fundamentales de la lluvia de ideas. Generar tantas ideas como sea posible. La cantidad es importante. Hay que ser persistentes y dedicar tiempo suficiente. Hay que tener en cuenta que el cerebro para producir las mejores ideas tiene que haber estado en el proceso unos **20 minutos**, antes sólo pensamos en las asociaciones más obvias.

4.4 Palabras al azar

El autor de la técnica de entrada al azar es Edward de Bono. Aquí hay un vídeo sobre la técnica de entradas al azar: <https://www.youtube.com/watch?v=dQbxUSF7ZS8>

Necesitamos una nueva manera de romper el "círculo", un nuevo estímulo que nos mostrará otro "camino". Para eso vamos a usar una técnica al azar, sin relación con nuestras experiencias y sin juicios.

No se pueden obtener nuevas ideas a partir de las que ya hemos tenido por lo que hay que aportar algo aleatorio o no relacionado con la situación.

Entrada aleatoria: ejemplo



Cigarrillos PO jabón. Jabón sugiere frescura, y la frescura sugiere primavera, y eso significa flores. Una idea: cada cigarrillo puede tener semillas de flores en el filtro así cuando se tire al suelo, de las semillas que hay en el filtro puede brotar una flor y, por tanto, contribuir a que el entorno sea más bonito.



Ejercicio 14. Palabras al azar

Trabajo individual. Estás tratando de inventar un nuevo personaje, un detective llamado James Cooper. Con el fin de obtener algunas ideas nuevas utilizas una entrada al azar y dices: "James Cooper PO helado".

¿Qué puedo usar como una entrada al azar? Una palabra, una imagen, un sonido ...

4.5 S.C.A.M.P.E.R.

Michael Michalko analizó los estilos de pensamiento de personajes famosos: Einstein, Leonardo da Vinci, Freud, Darwin, Mozart ... Recogió y publicó diferentes técnicas de creatividad. Una de ellas es S.C.A.M.P.E.R.

Aquí hay un video sobre S.C.A.M.P.E.R. <https://www.youtube.com/watch?v=2gJlI6HT7Tk>

El procedimiento para la realización la técnica S.C.A.M.P.E.R. es sencillo:

1. Aislar el reto o asunto sobre el que desea pensar
2. Haga preguntas Scamper:
 - ¿Qué procedimiento puedo **sustituir** por el actual?
 - ¿Cómo puedo **combinar**?
 - ¿Qué puedo **adaptar** de otras personas?
 - ¿Cómo puedo **modificar** o **alterar** mi forma de hacer?

- ¿Qué puedo **magnificar o añadir** a mi forma de hacer?
- ¿Cómo puedo dar a mi reto / asunto **otros usos**? ¿Cómo utilizar mi reto para otras cosas?
- ¿Qué puedo **eliminar** de la manera en que lo hago?
- ¿Cuál es lo **opuesto** de mi método?
- ¿Cómo se podría organizar **mejor**?

Sustituir
Combinar
Adaptar
Modificar / **M**agnificar o añadir
Proponer otros usos
Eliminar
Reordenar, invertir

Figura 12. S.C.A.M.P.E.R.

4.6 Selección de ideas

Después de que haya terminado la ideación, selecciona las ideas y haz una lista. Evalúa las ventajas y desventajas de cada una de las ideas de la lista y selecciona el conjunto de ideas sobre las que vas a seguir trabajando.

Considerando que estamos diseñando oportunidades de negocio, las ideas seleccionadas podría estar idealmente conectadas y juntas podrían contar una historia.

Punto-cracia

Para evaluar ideas, cada participante recibe unos puntos de pega que distribuye entre sus ideas favoritas (no más de 2 puntos por idea).

PMI: más, menos, interesante

La técnica PMI es un ejemplo de como una actitud de “mente abierta” se puede concretar en una herramienta que se puede utilizar de forma consciente. Esta es una idea muy básica que puede ser introducida al inicio de cualquier formación de modo que el proceso “PMI” puede ser utilizado como una herramienta de evaluación, también en este curso, en secciones posteriores. En lugar de simplemente decidir si te gusta o no una idea, este proceso mental te anima a hacer un esfuerzo para encontrar los puntos positivos (P=Plus), los puntos menos buenos -o negativos- (M=menos) y los



puntos interesantes (I=interesante) sobre esa idea (o sobre un proceso o una clase o un curso). Los puntos interesantes son aquellos que no son ni buenos ni malos, pero que vale la pena resaltar.

La técnica PMI es una forma de tratar y evaluar las ideas, sugerencias y propuestas. La reacción natural ante una idea es que te puede gustar o no, para luego aprobarla o rechazarla. Se te gusta una idea, es poco usual buscar los aspectos negativos o menos buenos. Si no te gusta una idea tampoco sueles buscar sus aspectos positivos. Es igualmente poco habitual centrarse en los aspectos meramente interesantes de una idea. Podemos evaluar con esta técnica PMI cada idea seleccionada con la “punto-cracia”.

Plus / Más	Minus / Menos	Interesante

4.7 Comportamiento para investigar

- ✓ pensamiento abierto, creativo
- ✓ pensar libremente
- ✓ escuchando las ideas ajenas
- ✓ comunicar las ideas de forma que te puedan entender (dibujar, visualizar, escribir)

4.8 Trabajo del proyecto

Encontrar otra técnica creativa (puede ser de Edward de Bono o Michael Michalko) y aplícala a tu negocio o reto. Esta tarea es individual.

Pide a algunas personas de tu entorno que evalúen o comenten algunas de las ideas que se te hayan ocurrido.

4.9 Material adicional

Sobre Edward de Bono: https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono

Edward de Bono en YouTube: https://www.youtube.com/results?search_query=edward+de+bono

Una caja de herramientas para impulsar la creatividad recogido por Michael Michalko:
<http://creativethinking.net/#sthash.6Aj5OFBF.dpbs>

5 Sesión 5: Prototipado

Al final de la sesión los participantes:

- Comprenderán el papel de la creación de prototipos en relación con el emprendimiento
- Conocerán cómo traducir las ideas en productos tangibles
- Podrán hacer un prototipo de su propia idea de negocio

Para:

- Aprender cómo mejorar su idea de negocio

Programa de la sesión⁵:

Tema / contenido	Tiempo
Introducción / romper el hielo	15 min
Resumen del pensamiento de diseño	5 min
Introducción al prototipado	15 min
Prototipado	55 min
Presentación de prototipos y comentarios	25 min



Falla rápido y con frecuencia ... y barato ... así que experimenta, prototipa y prueba antes de que sea demasiado caro.

Tom Kelley, company IDEO's CEO, 2011

5 Cuando se implementa esta sesión las primeras veces puede suceder que se necesite más tiempo para esta parte de la formación. Sin embargo se recomienda que el tiempo dedicado a la creación de prototipos se limite a 1,5 horas porque el objetivo es crear un prototipo, no un producto final o servicio. Por lo general, los prototipos no mejoran si el tiempo se prolonga. Se debe animar a las personas participantes a pensar con rapidez y ser eficientes en el desarrollo del prototipo. Sin embargo, si las participantes piensan que su prototipo requiere un proceso de desarrollo más largo y más complejo, la sesión de creación de prototipos se puede dividir en más partes (para diferentes partes / aspectos / etapas del producto / servicio). Además, después de haber probado el prototipo y una vez obtenida la información sobre sus productos / servicios, tanto de sus compañeras/os como de su clientela potencial, se puede dedicar un tiempo adicional (como máximo 1,5 horas) para mejorar el prototipo inicial o para desarrollar el producto / servicio.



"No fracasé, sólo descubrí 999 *maneras* de cómo no *hacer* una bombilla"
– Thomas Edison, inventor.

El siguiente paso en el desarrollo de la idea de negocio es crear un prototipo para probar y aprender. Es importante pasar de una visualización de ideas y conceptos 2D a 3D. Tradicionalmente las sesiones de prototipado se han centrado en el prototipo del producto, pero recientemente el prototipado se ha extendido al ámbito de los servicios con la intención de probar la experiencia de uso de los usuarios finales. Existen diferentes definiciones de creación de prototipos, pero todas tienen algo en común, el prototipo está diseñado para probar y luego desarrollar nuestra idea, producto o servicio.

De acuerdo con la Wikipedia, un prototipo es un ejemplo inicial, un modelo o la versión de un producto que se construye para probar un concepto o un proceso, para que sea replicado o para aprender de ese modelo. Es un término utilizado en distintos contextos: diseño, electrónica y programación de software. Un prototipo está pensado para probar un nuevo diseño y facilitar la experiencia de analistas y usuarios/os. El prototipado sirve para proporcionar información de un entorno real de trabajo en lugar de un entorno teórico. En algunos modelos de flujo de trabajo, la creación de un prototipo (un proceso a veces llamado materialización) es el paso entre la formalización y la evaluación de una idea (Wikipedia 2015).

De acuerdo con los principios de la Stanford D.school, la creación de prototipos es la generación repetitiva de modelos de baja resolución para probar diferentes aspectos del diseño de una solución o del diseño de un espacio. Lo prioritario a la hora de probar nuestros prototipos es dejar a los usuarios que experimenten e interactúen con ellos. Mediante la creación de prototipos para que sean probados por los usuarios, tenemos la oportunidad de examinar tanto nuestras decisiones respecto a las soluciones como la percepción de los usuarios y sus necesidades (Stanford D.school, 2011).

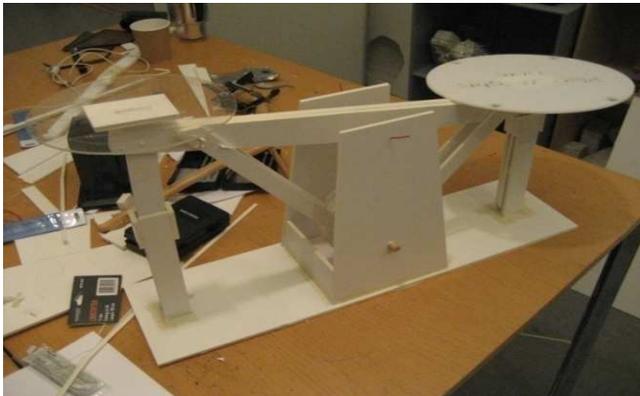
Como podemos ver, las diferentes fuentes están haciendo hincapié en diferentes aspectos. En la página www.usability.gov se describe un prototipo como una versión preliminar de un producto que nos permite explorar nuestras ideas y mostrar a los usuarios la intención de nuestra funcionalidad o el concepto general de nuestro diseño antes de invertir tiempo y dinero en su desarrollo. Un prototipo puede ser cualquier cosa, dibujos en papel (baja fidelidad), algo reducido a pocas piezas pero que nos permite interactuar o elementos completamente funcionales (alta fidelidad).

Durante la sesión de prototipos es importante tener claro qué estamos tratando de aprender con nuestros prototipos, y crear objetos simples y escenarios que den respuesta a esas preguntas. Los conceptos más simples nos permiten llevar a cabo muchas ideas diferentes sin comprometernos con una dirección determinada demasiado pronto. La Stanford d.school está promoviendo la creación de prototipos no sólo con el objetivo de crear una maqueta o modelo a escala que de forma a las soluciones conceptuales; se trata de crear experiencias con las que los usuarios pueden reaccionar. Se trata de probar en el contexto en el que la idea de negocio o el nuevo producto o servicio podría

realmente ser probado. Por ejemplo, si estamos planeando cambiar o rediseñar un sistema de almacenamiento de alimentos de consumo, tenemos que permitir a los usuarios que lo prueben en las cocinas de sus casas – obtendremos información relevante y aparecerán cuestiones importantes.

Los prototipos se pueden dividir en 5 categorías:

- Prototipos de baja resolución, muestran una primera visualización y diseño



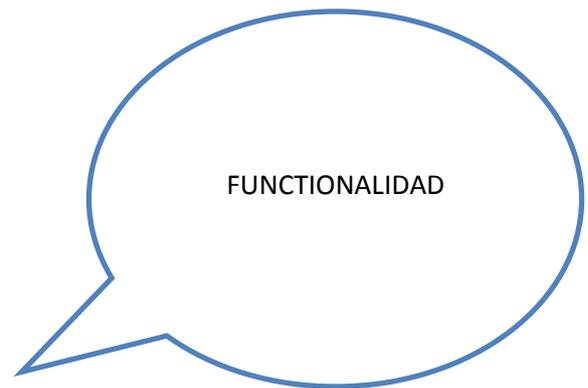
VISUALIZACIÓN DE LA
IDEA Y DEL DISEÑO

- Prototipos que estimulan el diálogo con los usuarios



PARA MANTENER UNA
CONVERSACIÓN CON
USUARIAS/OS Y EVALUAR
SUS EXPERIENCIAS

- Prototipos que muestran una funcionalidad



- Prototipos que prueban materiales diferentes



- Prototipos que prueban conceptos diferentes



PIENSA CON LAS MANOS
Y PRUEBA EL CONCEPTO

5.1 Introducción / romper el hielo



Ejercicio 15. Cumpleaños feliz

Has llegado a tu trabajo y es el cumpleaños de tu compañera/o. En vez de felicitarle, intenta hacer un regalo creativo o al menos un bonito recuerdo de ese día en el trabajo. Abres el cajón de tu mesa de oficina y encuentras diferentes materiales que te traen ideas geniales. Escoge uno y haz un regalo.

Clip



Post-it de papel



Lápiz



Cinta adhesiva

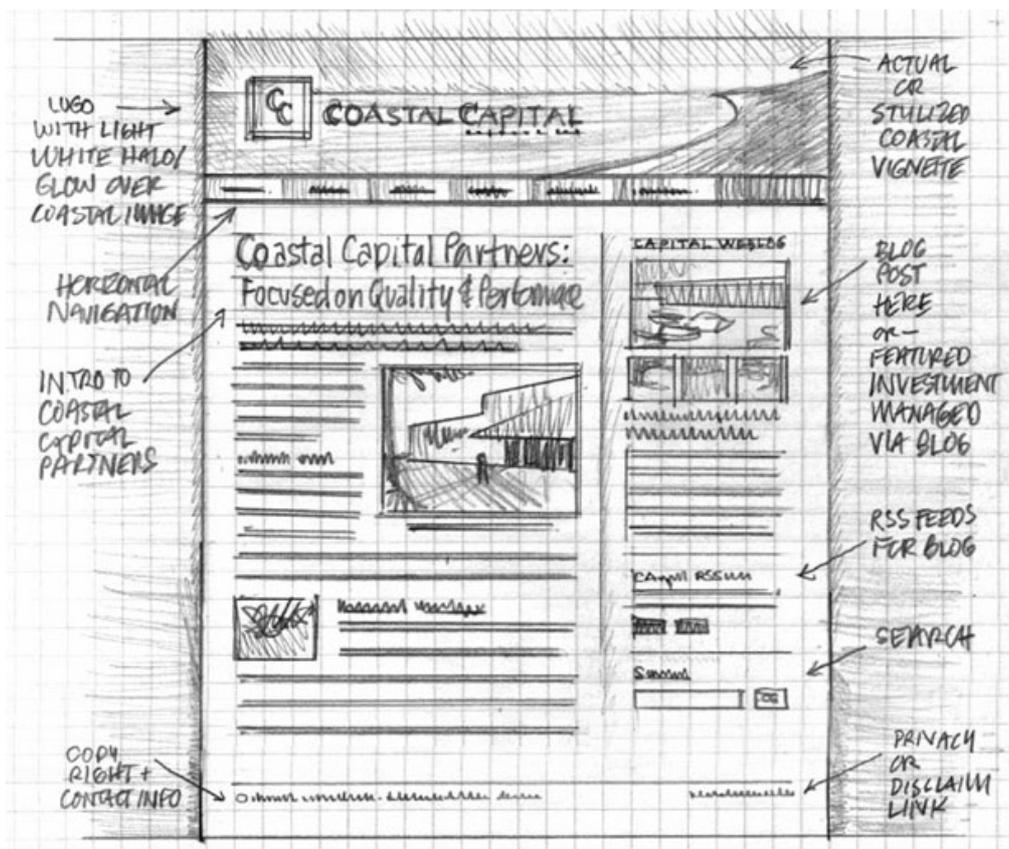


5.2 Prototipado rápido



Ejercicio 16. Prototipo de página web

Busca un sitio web que visites con frecuencia o diariamente por las razones que sean. A continuación, trata de analizarlo desde la perspectiva del usuario y encuentra oportunidades de mejora o nuevas ideas para nuevos contenidos o servicios. Después de terminar con el análisis, comienza con la creación de un prototipo de la nueva página web, actualizada con tus ideas y mejoras. No te compliques demasiado. Hazlo con lápiz y papel. Por favor, mira el ejemplo de más abajo. Tienes 5 minutos para analizar y 5 minutos para la creación del prototipo.



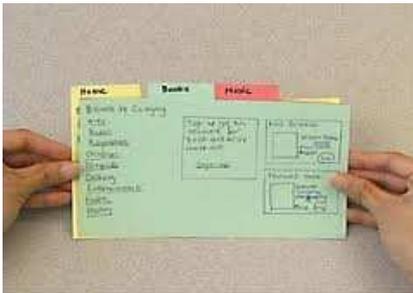
Pensamiento de diseño (Kelley 2011) consejos para las sesiones de creación de prototipos:

- **Empieza a construir.** Aunque no estés segura/o de lo que estás haciendo, el acto de recoger algunos materiales (papel, cinta adhesiva y otros objetos que te puedas encontrar es una buena manera de empezar!) es suficiente para que te pongas en marcha.

- **Céntrate en la historia** - la estética no es importante
- **El tamaño no es importante**
- No pierdas el tiempo en detalles
- No gastes demasiado tiempo en un prototipo.
- No te enamores de tu idea - **evitar el apego emocional**
- No tomes una decisión final sobre el producto / servicio antes de que se complete el prototipo
- **Evita pensamientos destructivos o negativos.**
- Construye **pensando en el cliente**. ¿Qué esperas probar con los usuarios? ¿Qué tipo de comportamiento puedes esperar del usuario? La respuesta a estas preguntas te ayudará a enfocar tu creación de prototipos y ayudarte a recibir impresiones significativas en la fase de prueba.
- Identifica **los aspectos importantes**. Identifica lo que estás probando con cada prototipo. Un prototipo debe responder a una pregunta concreta.

Un prototipo puede ser:

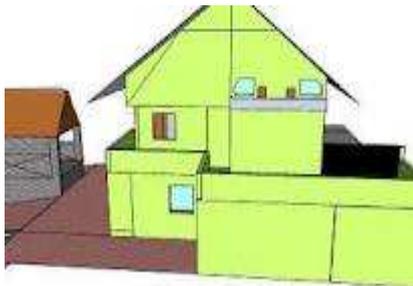
- Un modelo de papel



- Software



- Modelos digitales 3D



- FlipBook – Escenarios



- Simulaciones



- Esquemas



-
- Maquetas o bosquejos



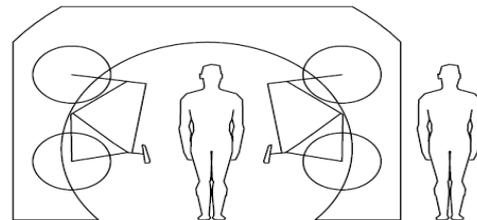
- Animaciones



-
- Modelos mecánicos



- Dibujos, bocetos



5.3 Trabajo del proyecto

Prueba tu prototipo entre los usuarios y trae los resultados en la próxima sesión.

5.4 Material adicional

Libros:

Brown, T., & Katz, B. (2009). Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation (1st ed.). New York, USA: HarperBusiness. (Brown & Katz, 2009)

Kelley, T., & Littman, J. (2001). The art of innovation. London: HarperCollinsBusiness. (Kelley & Littman, 2001)

Vídeo:

<http://www.youtube.com/watch?v=VTyvnLQUP1c&feature=related>

Páginas web:

<https://popapp.in/>

<http://www.creativeblog.com/ux/how-prototype-websites-paper-31514246>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Prototype>

<http://dschool.stanford.edu/>



6 Sesión 6: Modelo de negocio y plan de empresa

Al final de la sesión los participantes:

- Podrán diferenciar entre el modelo de negocio y el plan de negocio o plan de empresa.
- Aplicar el modelo de negocio

Para:

- Desarrollar sistemáticamente su propia idea de negocio

Programa de la sesión⁶:

Tema / contenido	Tiempo
Introducción / romper el hielo	10 min
Introducción al modelo de negocio	20 min
Borrador del modelo de negocio	60 min
Presentación de los modelos de negocio y comentarios	30 min

Una vez que se entiende el modelo de negocio se pueden crear prototipos de modelos de negocio tal y como se hace con los prototipos de productos.

Alexander Osterwalder, 2009.

6.1 Diferencia entre modelo de negocio y plan de empresa

Definiciones de modelo de negocio:

El modelo de negocio canvas, es una herramienta de gestión estratégica y empresarial que te permitirá describir, diseñar, inventar, hacer frente a desafíos y ajustar su modelo de negocio.

Business Model Generation, 2011

Un **modelo de negocios** es una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros así como el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos

Wikipedia, 2015

⁶ La sesión se puede prolongar de acuerdo a las preferencias y necesidades de la tutora o tutor y/o del número de participantes. Sugerimos extender la sesión hasta las 2 o 3 horas.



La propuesta de valor, la arquitectura de valor (infraestructura organizacional y tecnológica), valor financiero y el valor de red son las dimensiones primarias de los modelos de negocio.

Al-Debei and Avison 2008

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo se crea una organización, entrega y captura valor, en contextos económicos, sociales, culturales o de otro tipo. El proceso de construcción del modelo de negocio es parte de la estrategia de negocio.

Investopedia 2015

El plan implementado por una empresa para generar ingresos y obtener un beneficio de sus operaciones. El modelo incluye los componentes y funciones de la empresa, así como los ingresos que genera y los gastos en que incurra.

Diferentes sitios web, citados en el libro Marginality, Von Braun & Gatzwailer de 2014.

Se podría decir que el modelo de negocio es una palabra de moda ya que es un término utilizado normalmente cuando el negocio no funciona o una empresa va a la quiebra.

Sin embargo, el modelo de negocio se remonta a los primeros días del negocio; básicamente describe la manera en que una compañía hace dinero. Un modelo de negocio puede ser simple o muy complejo.

Algunos ejemplos muy ilustrativos:

- "El modelo de negocio de un restaurante es hacer dinero cocinando y sirviendo comida a la clientela hambrienta."
- "El modelo de negocio de un sitio web puede que no esté tan claro, ya que este tipo de empresas tienen muchas opciones diferentes para generar ingresos- algunas hacen dinero (o al menos lo intentan), proporcionando servicios gratuitos y luego vendiendo publicidad a otras empresas, mientras que otras podrían vender un producto o servicio directamente a sus clientes online."

Prueba con tu propia definición:



Definiciones para el plan de negocio o plan de empresa:

Un documento escrito que describe en detalle cómo un nuevo negocio va a lograr sus objetivos. Un plan de negocios diseñará un plan por escrito y desde un punto de vista financiero, de marketing y operativo. A veces, un plan de negocios se diseña para un negocio establecido que se está moviendo en una nueva dirección.

Investopedia 2015

Un documento escrito que describe la naturaleza del negocio, la estrategia de ventas y marketing, y los antecedentes financieros, y que contiene una estimación de pérdidas y ganancias.

Entrepreneur.com, 2015

Un **plan de negocio** es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. El plan de negocio puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una empresa y llevará a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía que va a ser puesto en marcha.

Wikipedia, 2015

Conjunto de documentos preparados por la administración de una empresa para resumir sus objetivos operativos y financieros para un futuro cercano (por lo general entre uno y tres años) y para mostrar la forma en que se lograrán. Sirve como un modelo para orientar las políticas y estrategias de la empresa, y se modifica continuamente a medida que las condiciones cambian y aparecen nuevas oportunidades y/o amenazas. Cuando se prepara para personas ajenas a la empresa (entidades financieras, prestamistas, inversores potenciales), el plan detalla el pasado, el presente y el rendimiento previsto de la empresa. Y por lo general también contiene el balance previsional, la cuenta de resultados y el flujo de caja (entradas y salidas de caja o efectivo), para ilustrar la forma en que la financiación afectará a la situación financiera de la empresa.

businessdictionary.com, 2015

Prueba con tu propia definición:

6.2 Rompiendo el hielo

¿Qué ves en la figura? Trata de encontrar una definición para cada una de las 9 imágenes y dales un nombre

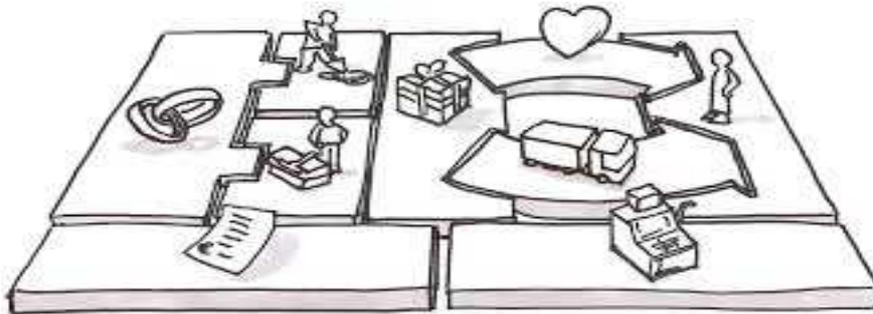


Figura 13. El modelo de negocio canvas

Prueba con tus ideas y escribe tus notas:

¿Qué ves en la imagen? Trata de definir alguna de las imágenes ...





Escribe tus notas:

6.3 El modelo de negocio canvas

Supone un gran cambio en el enfoque, centrado en el usuario en lugar de estar centrado en la organización. Esta es una de las consecuencias de la potencia de las redes sociales que permitieron a la gente ser más fuerte que las empresas en todo el mundo. En la tabla se presentan las preguntas básicas que las personas de empresa gustan de responder.

Tabla 4. Cambio desde el centro en la organización al centro en el cliente

Centro en la Organización	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué podemos vender a los clientes?• ¿Cómo podemos llegar mejor a nuestros clientes?• ¿Qué tipo de relación establecemos con nuestros clientes?• ¿Dónde y cómo ganar dinero?• ¿Qué tecnología utilizamos?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Quiénes son nuestros socios clave?• ¿Quiénes son nuestros principales proveedores?• ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros asociados?• ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios?

El modelo de negocio canvas está representado por 9 bloques-elementos, que pueden describirse como una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

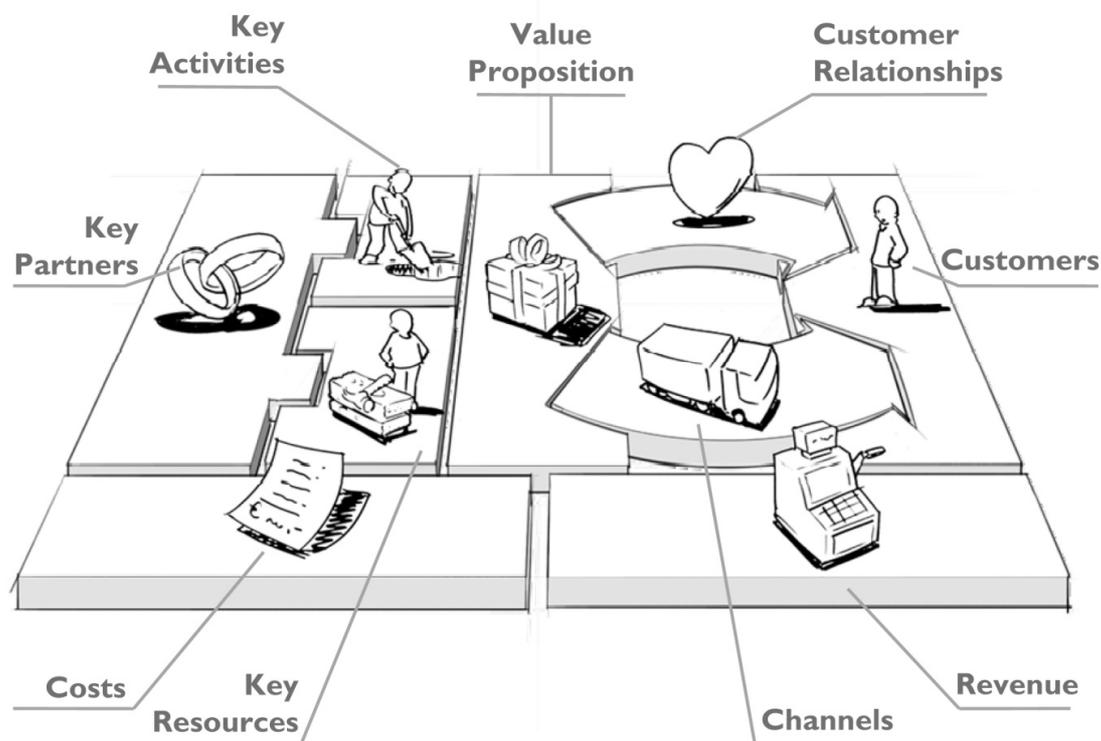


Figura 14. El modelo de negocio canvas

Cada elemento puede ser fácilmente descrito respondiendo las siguientes preguntas. En la práctica eso significa que mientras vas respondiendo a todas las preguntas puedes presentar fácilmente tu modelo de negocio, ya se trate de una empresa ya existente o de una futura empresa. Por favor, tratar de responder a todas las preguntas al pensar en tu modelo de negocio.

Más información sobre el modelo <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>.

Segmentos de mercado. Clientes:

- **¿Quiénes son nuestros clientes?**
- **¿Cómo se integran con el resto del modelo?**
- **¿Cuál es su poder adquisitivo?**
- **¿Qué ofrecemos al cliente? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?**
- **Consumo de masas, nichos de mercado, segmentos, diversificación, ...**

¿Qué propuesta de valor estamos ofreciendo?

- ¿Qué valor que ofrecemos a los clientes?
- ¿Qué problema concreto de cada uno de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?
- ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?



Figura 15 La experiencia del usuario, jerarquía de necesidades. Seductive Interaction Design, Andersen 2011



¿Cuáles son los canales de distribución?

- **¿A través de qué canales quieren nuestros clientes que llegemos a ellos?**
- **¿Cómo estamos llegando a ellos ahora?**
- **¿Cómo se integran los canales?**

¿Cómo planificamos / gestionamos / construimos nuestras relaciones con los clientes?

- **¿Qué relaciones esperan mantener nuestros clientes?**
- **¿Qué tipo de relación tiene cada uno de nuestros clientes?**
- **¿Cuáles vamos a establecer?**

¿Cuáles son nuestros recursos clave?

- **¿Cuáles son nuestros recursos clave para poder desarrollar nuestras actividades?**
- **¿Son fáciles de copiar/replicar?**



¿Cuáles son nuestras actividades principales?

- **¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?**
 - **¿Cuáles son nuestros canales de distribución?**
 - **¿Cómo son las relaciones del cliente?**
 - **¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?**
-
-
-

¿Quiénes son nuestros socios clave (asociaciones clave)?

- **¿Quiénes son nuestros socios clave?**
 - **¿Quiénes son nuestros principales proveedores?**
 - **¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios?**
 - **¿Qué actividades clave hacen nuestros socios mejor e incluso más baratas que nosotros?**
-
-
-

¿Cuáles son nuestros gastos (estructura de costes)?

- **¿Cuáles son los gastos/costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?**
 - **¿Qué recursos claves son más caros?**
 - **¿Qué actividades clave son más caras?**
-

¿Cuáles son nuestros ingresos (flujo de ingresos)?

- ¿Qué precio están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Qué están pagando en la actualidad?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Cómo pueden preferir pagar?

6.4 Modelo de negocio para tu idea

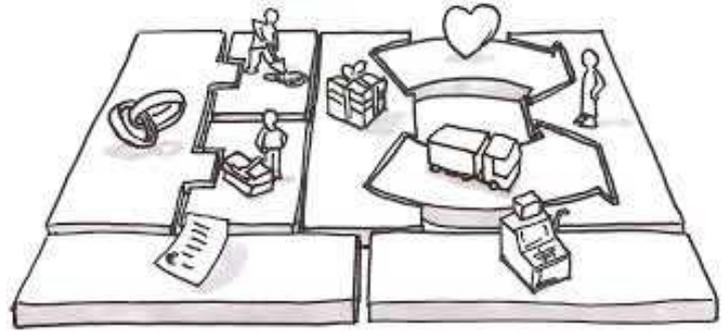
Prepara y presenta un modelo de negocio para tu idea.

Socios clave	Recursos clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
	Actividades clave		Canales	
Estructura de costes		Fuente de ingresos		

6.5 Modelo de negocio para tu idea

Presenta tu modelo de negocio a alguien ajeno al curso y recoge su opinión.

Comparación



Modelo de negocio

generación de ideas

hace

piensa

construye

observa

re-piensa

Plan de empresa

analiza

planifica

calcula

escribe

lee

cambia





6.6 Material adicional

Libros:

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2010. Business model Generation. Wiley.

Vídeo:

Osterwalder explaining the Business Model Canvas

<https://m.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

Lecturas adicionales:

<http://www.businessdictionary.com/definition/business-plan.html#ixzz3e3pP8CMS>

7 Sesión 7: Impresiones (feedbacks), implementación y narración (storytelling)

Al final de la sesión los participantes:

- Estarán abiertos a opiniones diversas
- Entenderán los puntos de contacto
- Aplicarán la narración a su idea de negocio

Para:

- Aplicar de manera efectiva su idea de negocio.

Programa de la sesión:

Tema / contenido	Tiempo
Introducción de emprendedora/or invitada/o	15 min
Presentación de los prototipos y modelos de negocio	45 min
Introducción a la implementación y a la narración	10 min
Construir una historia de cada idea de negocio	55 min

7.1 Emprendedora/or invitada/o

Se puede invitar a esta sesión a uno o más empresarios con un modelo de negocio exitoso. Los participantes presentan sus modelos de negocio y prototipos. El resto de participantes y, en su caso, las personas invitadas, dan su opinión sobre la presentación, el prototipo y el modelo de negocio.

7.2 Introducción a la implementación y a la narración



¡Crear en el cliente la experiencia que importa!

Thomas Lockwood, 2010

Fase de ejecución del proyecto de empresa

"No estamos hablando de ideas. Se trata de hacer que las ideas sucedan." - Scott Branson, co-founder of Behance.

Si la fase de iniciación significa el comienzo del proyecto, donde la idea del proyecto se explora y se elabora, la fase de implementación es donde el proyecto toma su forma final. Durante esta fase el proyecto se hace visible a quienes no están implicados, a quienes les puede parecer que el proyecto acaba de comenzar. La fase de implementación es la fase de "hacer", y es importante mantener el entusiasmo.

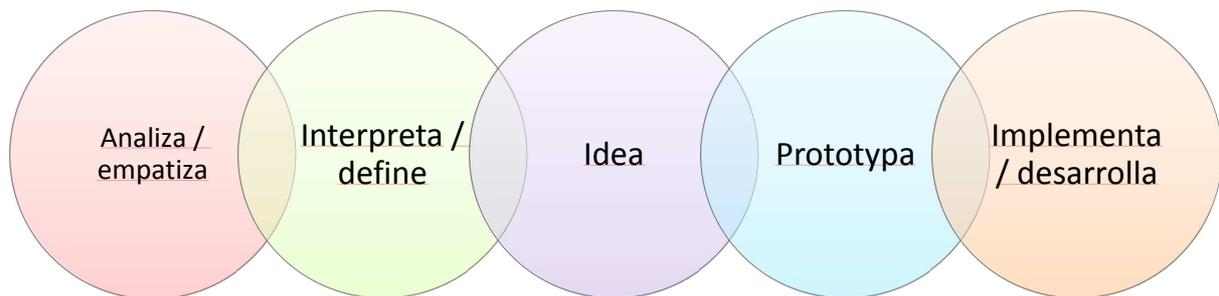


Figura 16. Proceso de emprendimiento

Los puntos de contacto (touchpoints) y la satisfacción del cliente

Cada negocio quiere mejorar la satisfacción del cliente, por eso es importante tener en cuenta al usuario en cada punto de contacto. Se puede ofrecer un gran producto, siempre a tiempo, con una sonrisa, pero un punto de contacto lamentable, como una publicidad sin sentido, errores de facturación o un sitio web poco manejable, pueden asustar (espantar) a la clientela.

Afortunadamente, la mayoría de estos puntos de contacto con el cliente están bajo tu control. Todo lo que tienes que hacer es identificarlos – a todos ellos - y comenzar a recibir retroalimentación (impresiones).



Shop

Button

iStore



Figura 17. Ejemplos de puntos de contacto con el cliente de Apple

Un punto de contacto (punto de contacto con el cliente, el momento de la verdad) describe la interfaz (Conexión, física o lógica, entre una computadora y el usuario, un dispositivo periférico o un enlace de comunicaciones) de un producto, servicio o marca con los clientes / usuarios, no clientes, empleados y otras partes interesadas, antes, durante y después de una transacción.

Wikipedia 2015

Los puntos de contacto con los clientes son puntos de contacto de la marca con los clientes, de principio a fin. Por ejemplo, los clientes pueden encontrar tu negocio en una web o en un anuncio, ver las calificaciones y comentarios que tiene, pueden visitar tu sitio web, comprar en tu tienda al por menor, o contactar con tu servicio de atención al cliente. Parece una lista larga, pero estos son sólo algunos de los puntos de contacto!

www.surveymonkey.com/mp/identify-customer-touchpoints, 2015



Figura 18. Puntos de contacto con el cliente

La construcción de marca y la narración

Contar historias es una de las maneras más eficaces para dar vida a tu marca y a menudo se ha considerado uno de los principales componentes en el marketing de contenidos. Al dotar a tus productos y servicios de una identidad y al compartir tus historias, tus clientes potenciales pueden experimentar experiencias interesantes. Para que los consumidores establezcan una conexión personal con tu marca, las historias de la empresa deben ser auténticas, creativas e inspiradoras.

La marca emocional es una estrategia de marketing que tiene potencial para generar ingresos y fidelizar a los clientes. El cómo una persona se siente en relación con tu marca por lo general va a determinar si compra o no tu producto. Una marca es una cuestión de percepción. Cuando cuentas una historia relacionada con desafíos humanos, se crea una experiencia que acerca a tus clientes.

Cuando elabores la historia de tu marca, debes ser específico en lo que estás pidiendo a los lectores que hagan e ilustra por qué es importante para sus vidas. Muestra a los lectores cómo pueden reconocer la recompensa. La venta debe ser creativa, pero sutil y con frecuencia indirecta. Contar una historia no es inventar una historia. De hecho, la razón por la que tu negocio existe, por qué has desarrollado productos y servicios y por qué haces lo que haces está lleno de historias. Tú quieres satisfacer necesidades y la manera en que has desarrollado soluciones para hacerlo, son historias. Incluso es posible convertir un catálogo de de ventas de uso interno sobre soluciones en un libro, contando historias con las que las personas pueden relacionarse.

La narración puede ser un enfoque en un proyecto específico, pero también una forma de escribir y crear contenido, uniendo historias reales y personales con la narrativa de la marca. Algunas personas



dicen que todo buen contenido ya es narración. Eso es un mito. A veces el contenido sólo tiene que ser informativo. Una buena historia no tiene que ser necesariamente sobre ti, tus marcas y tus soluciones o productos. Se trata de emociones, necesidades y las imágenes asociadas con estas emociones y necesidades, en relación con lo que evoca tu marca.

También podemos animar a las personas participantes a pensar en su visión, estrategia y cómo / donde ven su negocio en el futuro. Esta información se puede incluir en la narración o se puede utilizar la idea como inspiración para la historia. Es útil pensar en el desarrollo futuro (o el potencial de desarrollo) del producto, servicio o negocio y tener en mente la perspectiva a largo plazo desde el inicio del negocio.

Punto de venta único (PVU)

Un único punto de venta (también propuesta de venta única) es un factor que diferencia a un producto / servicio de sus competidores, tales como el costo más bajo, la calidad más alta o el primer producto de su clase. Un PVU podría ser pensado como "lo que tú tienes y la competencia no." Cada anuncio debe hacer una proposición al usuario -no sólo palabras, producto o publicidad. Cada anuncio tiene que contar a cada lector una historia con el beneficio. La propuesta debe contener algo que la competencia no pueda ofrecer. Debe ser única- ya sea en la marca o en un reclamo que el resto de la publicidad del sector no hace.

Razones para contar la historia:

- Contar una historia construye credibilidad
- Contar una historia desata emociones fuertes
- Las historias permiten explorar temas controvertidos o incómodos
- Contar historias crea héroes
- Las historias invitan a los clientes a unirse a un nuevo estilo de vida

El equipo empresarial debe seguir recogiendo y contando historias, por un lado, y recibir impresiones (retroalimentación) de los clientes por el otro. Las historias recogidas de la gente van a ayudar al equipo a conocer cómo las soluciones pueden afectar a la vida de los individuos. Esta recogida de información de los clientes ayudará al equipo a mejorar las ideas con el fin de hacerlas más eficaces, apropiadas y rentables.

7.3 Rompiendo el hielo



Ejercicio 17. Inventa una historia.

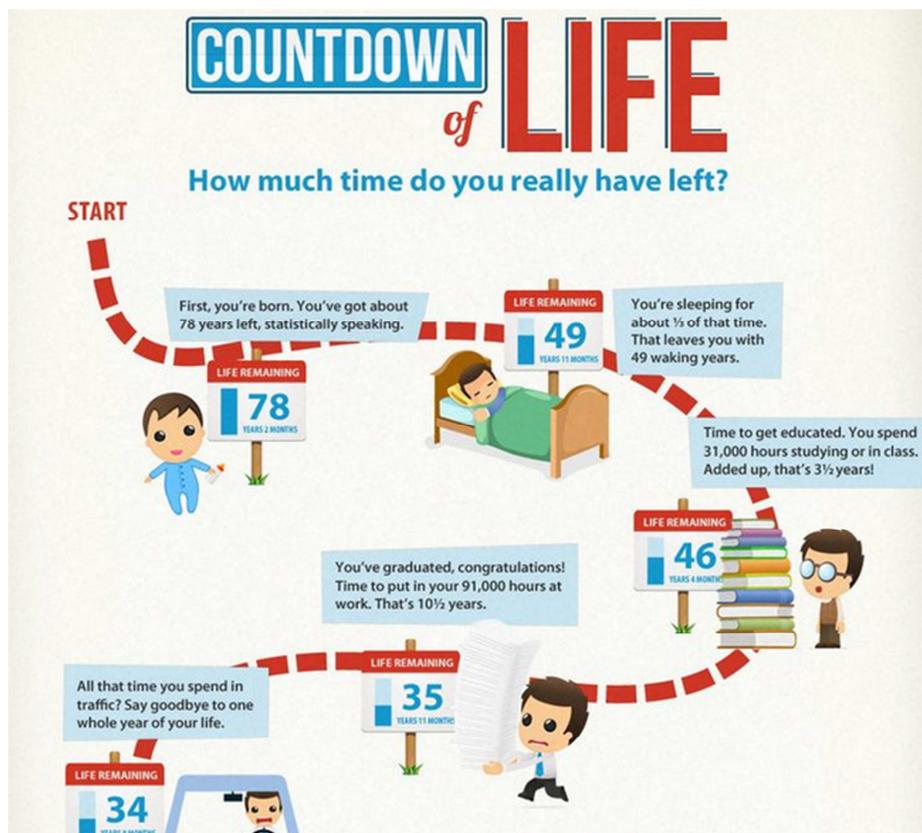
La narración visual es un ejemplo típico en la educación infantil. Los niños aprenden a un ritmo más rápido cuando ven y sienten que cuando aprender en los libros. Del mismo modo, nosotros como

adultos, percibimos una imagen visual de una historia mucho mejor a través de vídeos y fotografías en los medios digitales. Y por medios digitales, nos estamos refiriendo en concreto a los medios de comunicación social que utilizan medios visuales para transmitir un mensaje.

Ahora, por favor, termina la historia añadiendo tus palabras a la siguiente frase:

Cuando era joven, me acuerdo que ... o

Ricardo tiene 17 años y le gusta ...



7.4 Contar historias (Storytelling)



Ejercicio 18. Contar una historia.

Imagina, inventa o desarrolla una historia para el producto (silla de diseño) de la imagen.



Ejemplo: Los palets europeos tienen unas medidas especificadas por la Asociación Europea de Palets (EPAL) y están hechos de madera. Cada palé tiene una historia repleta de viajes por todo el mundo ... así que por eso ... vamos a utilizar la información de su último viaje ...

7.5 Trabajo del proyecto

Elabora tu historia y preséntala a al menos 3 personas diferentes para obtener sus impresiones.

7.6 Material adicional

Libross:

Lockwood, T. (2009). Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. New York, USA: Allworth Press; Design Management Institute. (Lockwood, 2009)

Kelley, T., & Littman, J. (2005). The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization. New York: Currency/Doubleday. (Kelley & Littman, 2005)

Vídeo:

<http://www.referralcandy.com/blog/storytelling-in-marketing-11-examples/>



<http://blog.linkbird.com/en/content-marketing/4-top-storytelling-examples-inspire-optimize-content-marketing/>

Páginas web:

<https://www.surveymonkey.com/mp/identify-customer-touchpoints/>

<http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/marketing-strategy/branding/ten-ways-to-build-a-brand-for-your-small-business>

8 Sesión 8: Presentación de tu idea de negocio

Al final de la sesión los participantes:

- Serán capaces de hacer un video para promover su idea de negocio
- Darán un paso efectivo

Para:

- entrenar las técnicas de presentación

Programa de la sesión:

Tema / contenido	Tiempo
Indroducción / romper el hielo	10 min
Introducción a la presentación / discurso	15 min
Preparación del discurso	35 min
Presentación y evaluación del discurso	30 min

"El tiempo, la perseverancia, y diez años de intentos pueden hacer que parezcas alguien de éxito instantáneo." - Biz Stone, co-founder of Twitter.

8.1 Introducción / romper el hielo



Ejercicio 19. Galleta de la suerte

Escribe un mensaje positivo y de ánimo a tus colegas. Escribe el mensaje en un pedazo de papel, pon el papel en una chocolatina y ponlo en una caja. Cada participante coge de la caja una de las chocolatinas con mensaje.



Preguntas para el debate:

- ¿Cómo te sentiste cuando leíste el mensaje?
- ¿Cuál es la conexión entre los mensajes positivos y nuestra confianza en nosotras/os mismos?

8.2 Vídeo

Un video corto de tu idea de negocio hará que tu idea sea visible y esté lista para promocionarse. Cuando hagas el vídeo, ten en cuenta que los vídeos largos no atraen la atención (aburren) de modo que se breve, haz un vídeo de un **máximo de 3 minutos**.

Los objetivos del de vídeo son los siguientes:

- Atraer inversores potenciales
- Promover la idea entre sus clientes

Estos son algunos consejos sobre cómo hacer buenos vídeos:

- El vídeo debe decir con claridad **quién eres**. Las personas sólo confiarán en usted si pueden relacionarte con una persona que tiene una historia.
- **La historia detrás del proyecto** es siempre muy interesante. Aspectos tales como la manera en que se te ocurrió la idea, hasta qué punto se ha completado y cuánto te apasiona tu campaña.
- Con el fin de generar fondos, tendrás que explicar por qué los necesitas y cómo los vas a utilizar durante el proyecto.
- El vídeo debe centrarse en los intereses de la audiencia.
- Si vas a protagonizar el vídeo, vístete adecuadamente.
- Presentar a las personas con quienes estás trabajando.
- Utiliza el **humor** si es posible y de manera correcta.
- Ofrecer una demostración del prototipo.
- El vídeo debe estimular la **curiosidad** del espectador.
- No pongas música sin pedir antes permiso a sus autores.

Fuente: <http://thestartupvideos.com/video-tips/tips-to-create-video-kickstarter-campaign/>

8.3 Discurso

Cada discurso tiene 2 elementos: el contenido y la forma del mensaje. Con el fin de hacer un discurso efectivo debes tener en cuenta ambos elementos.

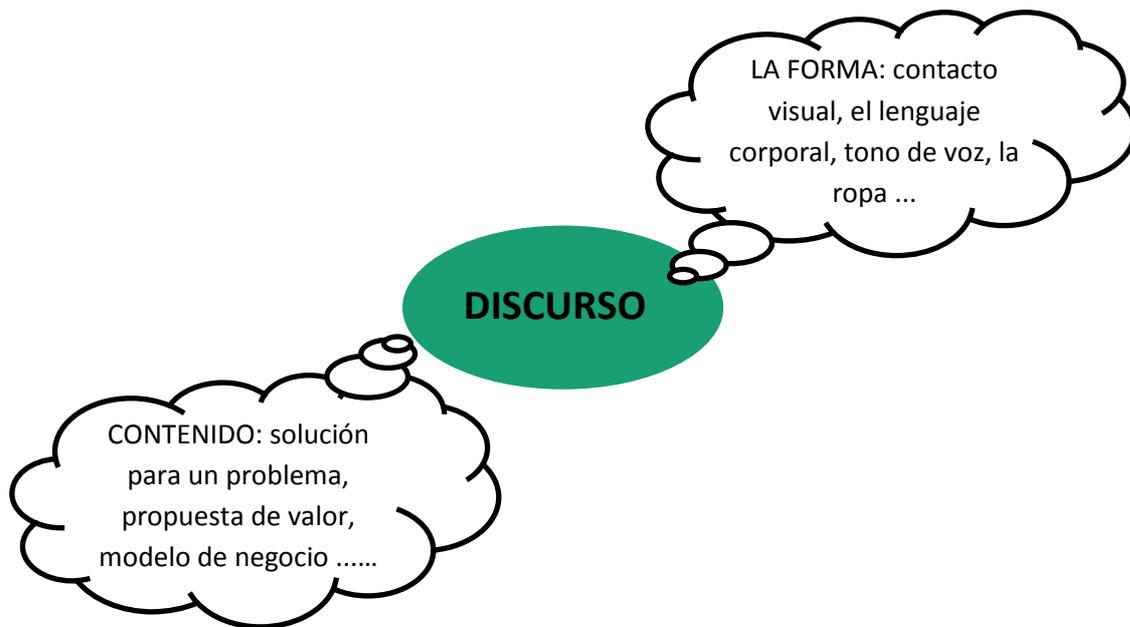


Figura 19. Los dos elementos del discurso

La estructura del discurso

Aunque el discurso sea corto (5 minutos como máximo) necesitas dar respuesta a varias preguntas (Gray, Brown, & Macanufo, 2010)::

- ¿Quién es el cliente objetivo? No digas que todo el mundo. Ten una idea clara del perfil de tu cliente.
- ¿Cuál es la necesidad de tu cliente? Menciona el problema de tu cliente y la solución que le proporcionará tu producto / servicio.
- ¿Cuál es el nombre del producto? No sólo el nombre, también son importantes la marca, el logotipo y el lema.
- ¿Cuál es el beneficio clave? Esta es la razón por la que van a comprar tu producto.
- ¿Quién o qué es la competencia? Siempre hay una competencia. Reconocerla y explicar que tu solución es mejor.
- ¿Qué es lo que diferencia a tu producto?

Evaluación del discurso

El cuadro siguiente se puede utilizar por los compañeros y por la tutora o tutor para evaluar y comentar la idea de negocio.

Tabla 5. Evaluación del discurso (Neck et al., 2014)

Categoría	Descripción	Puntos				
Idea	¿Qué es? ¿Como funciona? (Descripción clara y bien entendida del producto o servicio)	1	2	3	4	5
Cliente	¿Para quién? (El mercado objetivo inicial se dimensiona y describe con claridad)	1	2	3	4	5
Necesidad	¿Por qué lo necesitan? (El problema u oportunidad se establece claramente y se entiende)	1	2	3	4	5
Modelo de negocio	¿Cómo se hace el dinero? (Los diversos elementos del modelo de negocio se comprenden con claridad)	1	2	3	4	5
Diferenciación	Lo que lo hace único y diferente? (Ciertos aspectos únicos que resuenan con el objetivo han sido identificados y justificados)	1	2	3	4	5
Gente	El equipo tiene o ha identificado habilidades necesarias, contactos y experiencia	1	2	3	4	5
La petición	El plan de financiación es claro y se ha mencionado una cantidad específica de financiación	1	2	3	4	5

8.4 Trabajo del proyecto

Prepara una presentación final de tu idea de negocio para el evento final.

8.5 Material adicional

Amy Cuddy: Power poses

https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are

<https://www.youtube.com/watch?v=zmR2A9Tnlso>



9 Evento final

El evento final es una oportunidad para presentar las idea de negocio al público en general. Se puede invitar a empresarias/os y consultoras/es de negocios. Las personas participantes en el curso pueden invitar a sus amigos y familiares. También pueden invitar a empresarios o a cualquier otra persona relevante.

Las personas participantes en el curso presentan sus ideas de negocio y muestran sus vídeos en 5 minutos. Se puede organizar:

- Una competición para votar la mejor idea
- Un proceso colaborativo para dar impresiones a los emprendedores/as y a los equipos
- Debates y mesas redondas
- Presentación al público asistente de uno de los temas abordados en el curso

10 Comunidad de aprendizaje en emprendimiento

Al finalizar el curso de emprendimiento las personas participantes están al comienzo de su viaje hacia el emprendimiento y se las arreglarán mejor si forman parte de una comunidad de aprendizaje con compañeras y compañeros que les apoyen. Después del curso de emprendimiento, se ofrece a las/os participantes la posibilidad de continuar colaborando en una comunidad de aprendizaje. La comunidad de aprendizaje consta de 10 reuniones de 2 horas cada una.

Los objetivos de la comunidad de aprendizaje son:

- Mejorar las habilidades y los conocimientos de las/os emprendedoras/es a través del estudio colaborativo, el intercambio de conocimientos especializados y el diálogo profesional
- Mejorar las aspiraciones y logros empresariales
- Apoyo mutuo entre las y los compañeras/os
- Crear redes y trabajar en red
- Reflexionar a partir del intercambio de experiencias

El papel de la persona facilitadora en la comunidad de aprendizaje:

- Organizar y facilitar el funcionamiento de la comunidad: Calendario de reuniones, sistema de comunicación, asuntos prácticos
- Moderar y facilitar las reuniones
- Decidir sobre los métodos de trabajo
- Animar a los participantes a presentar sus dudas, a preguntar de forma abierta, a plantear sus retos y desafíos



Mantener buenas relaciones puede facilitar logros personales. Al hacerlo, se presta mucha atención a los demás y sorprendentemente se generan buenas ideas. La comunidad de aprendizaje es un método para aprender unas de otras de una manera auto-orientada, dentro de un grupo de emprendedoras/es, en relación a temas de trabajo cotidiano. También puede suponer una oportunidad para parar y reflexionar, en un entorno que exige mucha adaptación y flexibilidad.

10.1 Métodos de trabajo en las comunidades de aprendizaje

Hay que animar a las personas participantes a presentar ideas y expectativas.

¿Qué les gustaría obtener del grupo? Dependiendo de las expectativas de las personas participantes se elegirán los métodos de trabajo apropiados. Estas son algunas ideas:

- Desayunos con empresarias/os
- Mesas redondas con diferentes empresarias/os
- Reunión creativa
- Discusiones en grupos más pequeños, por pares o en grupos de tres
- [six thinking hats](#)
- [world café](#)
- [proaction cafe](#)
- [talking chips](#)
- [understanding chain](#)
- [carroussel](#)



11 Referencias

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual. Vol. 1 : the step-by-step guide for building a great company* (1st ed.). Pescadero, Calif.: K&S Ranch, Inc.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation* (1st ed.). New York, USA: HarperBusiness.
- De Bono, E. (1986). *Six thinking hats*. Harmondsworth, Middlesex, England ; New York, N.Y., U.S.A: Viking.
- De Bono, E. (1988). *De Bono's thinking course*. London: BBC Books.
- De Bono, E. (1998). *Simplicity*. London: Viking.
- De Bono, E. (2010). *Lateral thinking* (New ed.). London: Viking.
- Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming : a playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers* (1st ed.). Beijing ; Cambridge Mass.: O'Reilly.
- Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation*. London: HarperCollinsBusiness.
- Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation : IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. New York, USA: Allworth Press; Design Management Institute.
- Michalko, M. (2001). *Cracking creativity : the secrets of creative genius*. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: a handbook of creative-thinking techniques*. Berkeley: Ten Speed Press.
- Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. (2014). *Teaching entrepreneurship : a practice-based approach*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Social Start Ups (2014-1-IT02-KA204-004132), (2016), O8 Handbook
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, USA: Wiley.