

Emprendimiento Digital

Guía didáctica



Unidad Académica Técnica y Tecnológica

Tecnología Superior en Transformación Digital de Empresas

Emprendimiento Digital

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ <i>Tecnología Superior en Transformación Digital de Empresas</i>	III

Autora:

Jarrin Torres Leslie Elizabeth



Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Emprendimiento Digital

Guía didáctica

Jarrin Torres Leslie Elizabeth

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-810-9



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.** Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura	8
2. Metodología de aprendizaje	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	10
 Primer bimestre.....	 10
 Resultado de aprendizaje 1.....	 10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	10
 Semana 1	 10
 Unidad 1. La economía digital.....	 10
1.1. Introducción a emprendimiento digital	11
Actividades de aprendizaje recomendadas	12
 Semana 2	 13
1.2. Introducción al contexto digital actual.....	13
1.3. Importancia e impacto de la economía digital en la economía mundial.....	14
1.4. Introducción al emprendimiento.....	15
Actividad de aprendizaje recomendada.....	18
 Semana 3	 25
1.5. Historia del emprendimiento digital	25
1.6. El emprendimiento social o de triple impacto.....	27
1.7. El intraemprendimiento	34
 Semana 4	 36
1.8. Importancia de las plataformas digitales en la economía digital...	36
1.9. Características y tipos de plataformas digitales	37
1.10.Identificación y selección de plataformas digitales	37

Actividades de aprendizaje recomendadas	38
Autoevaluación 1	41
Resultado de aprendizaje 2.....	43
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	43
Semana 5	43
Unidad 2. Conceptualizando y creando negocios digitales	43
2.1. Introducción al business model canvas.....	44
2.2. Entendiendo cada componente de un BMC.....	45
2.3. Proceso de creación de un BMC	48
Semana 6	52
2.4. Qué es design thinking	52
2.5. Proceso y uso de design thinking.....	58
2.6. Fase 1: empatizar	59
2.7. Fase 2: definición.....	62
Semana 7	65
2.8. Fase 3: Ideación.....	65
2.9. Metodologías para la generación de ideas	66
Semana 8	67
Actividades finales del bimestre	67
Segundo bimestre	69
Resultado de aprendizaje 2.....	69
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	69
Semana 9	69
2.10.Las fases de la implementación	69
2.11.Procesamiento de las ideas recopiladas	70
2.12.Desarrollo del concepto.....	70
2.13.Cómo presentar el concepto	71
Semana 10	71
2.14.Identificación y selección de suposiciones	71

2.15. Tipos y ejemplos de prototipos.....	72
2.16. Desarrollo del prototipo	73
Semana 11	74
2.17. Prototipaje en acción.....	74
2.18. Experimentación.....	74
2.19. Factores clave para el éxito de design thinking en una organización.....	75
Actividades de aprendizaje recomendadas	77
Autoevaluación 2.....	79
Resultado de aprendizaje 3.....	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	81
Semana 12	81
Unidad 3. Lanzamiento de negocios digitales	82
3.1. Definición de la estructura requerida para sostener el negocio	83
3.2. Gestión de la operación.....	84
Semana 13	85
3.3. Plan de marketing digital en acción	85
3.4. Servicio al cliente.....	93
Actividad de aprendizaje recomendada.....	94
Semana 14	95
3.5. Uso del Producto Mínimo Viable - MVP	95
3.6. Estrategias de salida controlada al mercado.....	96
3.7. Captura de retroalimentación del mercado.....	96
3.8. Lanzamiento del producto y estrategias de desborde	97
3.9. Roadmap del producto digital.....	98
Semana 15	99
3.10. Valoración	99
3.11. Presentación del proyecto a posibles inversionistas	101
3.12. Tipos de fondos o financiamiento	102
3.13. Tipos de rondas de inversión	106
3.14. El futuro de un emprendimiento digital	107
Actividades de aprendizaje recomendadas	108

Autoevaluación 3	110
Semana 16	112
Actividades finales del bimestre	112
4. Solucionario	113
5. Glosario.....	116
6. Referencias bibliográficas	119
7. Anexos	122



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

Orientación a la innovación y a la investigación.

1.3. Competencias específicas de la carrera

Diseña modelos de negocio digitales de acuerdo al contexto en que se desenvuelve la organización.

Diseña modelos arquitectónicos de empresa para gestionar el alineamiento estratégico entre negocio y TI.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Gestionar procesos de transformación organizacional mediados por tecnologías digitales. Por esta razón, se ha considerado a la formación

empresarial como un pilar fundamental en esta carrera, y se han definido un conjunto de asignaturas eminentemente prácticas enfocadas a que el estudiante pueda gestionar el cambio organizacional y se transforme en un líder responsable de formular estrategias y métodos capaces de transformar la mentalidad y la cultura para que los proyectos de transformación digital tengan éxito.



2. Metodología de aprendizaje

La metodología de aprendizaje que utilizaremos es una combinación de varias estrategias que nos permitirán, sobre todo, entender cómo poner en práctica y utilizar cada conocimiento adquirido.

Principalmente, emplearemos la metodología basada en proyectos, esta materia es muy práctica, por lo que, sobre todo en la segunda unidad tanto en clase como en las actividades, realizaremos proyectos donde se puedan poner a prueba, con ejemplos muy reales, los aprendizajes de la asignatura.

Tendremos también varias sesiones de trabajo en las que usaremos conceptos de la metodología de “aula invertida”, es decir, donde el estudiante preparará cierta información y material, el mismo que será luego discutido y analizado en clase. Esta preparación puede consistir en leer un documento, ver un video, tener una conversación con alguien, hacer una entrevista, entre otras.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

- Resultado de aprendizaje 1** • Comprende la naturaleza del emprendimiento en la economía digital.

Para lograr el presente resultado de aprendizaje, previamente deberá entender todo lo que conlleva el emprendimiento digital, es muy importante contextualizar qué es y su importancia. Esta importancia radica en que gran parte de los negocios hoy en día tienen una base digital, sean producto del emprendimiento o del intraemprendimiento. Entender el rol de este tipo de emprendimiento en los negocios nos permitirá focalizar nuestros esfuerzos en la mejor manera de aprovechar las condiciones del mercado para tener éxito en los proyectos que emprendamos. Para esto realizaremos una autoevaluación de nuestras cualidades emprendedoras, evaluaremos casos de éxito y fracaso en el emprendimiento digital, y sobre todo conoceremos a detalle los conceptos básicos del emprendimiento lo que nos permitirá aplicarlo en distintas situaciones de la vida laboral.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Unidad 1. La economía digital

Estimado estudiante:

En esta unidad exploraremos los conceptos asociados a la economía digital y el rol del emprendimiento digital en este contexto. Profundizaremos en los tipos de emprendimiento en los que pueden ustedes trabajar entendiendo

las distintas maneras de gestionarlos y conseguir recursos, siendo este el fin último de emprender. Cada uno de los temas propone actividades prácticas que le ayudará a poner en práctica sus aprendizajes, pero, sobre todo, les ayudarán a ir construyendo a lo largo de la materia su nuevo emprendimiento digital. Les invito a tener una mente abierta y creativa para que en cada paso que demos puedan sacar el máximo provecho y que así sean los nuevos emprendedores digitales que aspiran ser.

1.1. Introducción a emprendimiento digital

El emprendimiento digital es un campo en constante evolución y crecimiento, que ha experimentado una importante transformación en las últimas décadas. En esta unidad revisaremos los datos de los últimos 15 años.

De acuerdo con datos del Banco Mundial, el comercio electrónico global alcanzó los 3.9 billones de dólares en 2020, lo que representa un incremento del 20.5 % (Conferencia de las NNUU, "El Comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea. UNCTAD.") respecto al año anterior. Además, se espera que este sector continúe creciendo a una tasa compuesta anual del 14.6 % durante el período 2020-2023, lo que lo convierte en uno de los sectores con mayor crecimiento en la economía mundial (UNCTAD, 2021).

En términos de empleo, el sector de los emprendimientos digitales también ha experimentado un crecimiento significativo. Según el informe "The State of Digital Entrepreneurship 2020" elaborado por la consultora Accenture, el empleo en el sector tecnológico se ha expandido un 11 % en comparación con el promedio del 8 % en el sector privado. Además, se espera que el sector de los emprendimientos digitales genere 7 millones de empleos adicionales en todo el mundo durante los próximos cinco años.

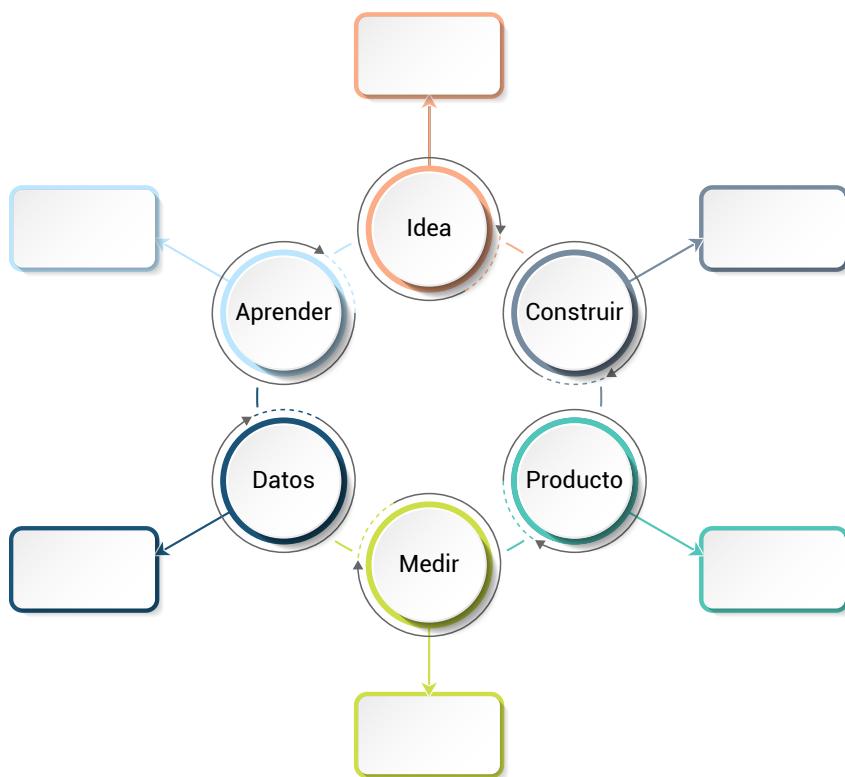
Cada vez son más las personas que deciden emprender en este campo, ya que ofrece una gran variedad de oportunidades de negocio en diferentes campos como el comercio electrónico, la tecnología, el *marketing* digital, entre otros. Según un estudio de la consultora Deloitte, el porcentaje de emprendimientos digitales que obtienen ingresos superiores a 1 millón de dólares aumentó en un 20 % en comparación con el año anterior.

Con el fin de ampliar la información, le invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. En esta primera semana le invito a investigar el siguiente artículo titulado: [La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento](#), realice una lectura comprensiva y luego complete el siguiente diagrama sobre las fases de esta metodología.



2. También es una muy buena práctica conocer a las comunidades de emprendimiento que existen, especialmente en el lugar donde nos desarrollamos, ¿Qué comunidades hay a su alrededor? Para ello, revise el sitio web [Mujeres Consejeras](#) Luego analice las siguientes preguntas:
 - ¿El camino del emprendimiento es posible para todos?

- ¿Qué necesitaría hoy mismo conocer para empezar mi emprendimiento digital?
- ¿Esto es más complicado de lo que pensaba? O ¿Esto es más simple de lo que pensaba?
- ¿Qué es más importante la idea o el capital?

Nota. conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 2

La economía digital y su importancia

1.2. Introducción al contexto digital actual

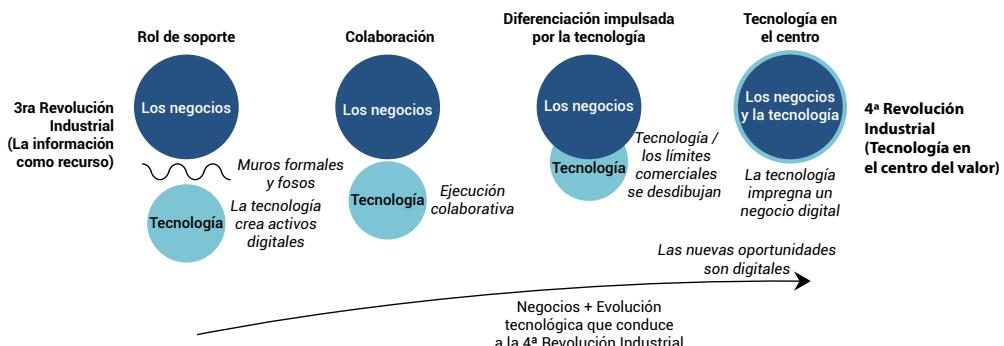
La economía digital es un término que se refiere al uso de tecnología para mejorar la eficiencia y la efectividad en la economía.

El impacto de la economía digital se ha sentido en prácticamente todos los sectores económicos, desde los procesos industriales hasta los servicios. El comercio electrónico ha cambiado la forma en que las empresas venden sus productos y servicios, y ha permitido a las pequeñas empresas competir con las grandes en un nivel más igualitario, transformando los antiguos mercados cautivos en oportunidades para emprendedores con la mente abierta a la digitalización.

En la actualidad prácticamente todos los negocios y organizaciones incorporan al menos un pequeño porcentaje de digitalización en su núcleo de operación, lo que ha convertido prácticamente a todas las empresas en una compañía de “tecnología”, con el objetivo de alcanzar las oportunidades que se generan en los mercados digitales.

Figura 1.

Evolución del rol de la tecnología en la empresa



Nota. Tomado de Engineering culture is a key pillar of modern digital businesses [Ilustración], por Shukla, G., 2020, [Thoughtworks](#). CC BY 2.0

Como se observa en la figura 1, la proyección hacia la 4.^a revolución industrial comienza con la tecnología y el negocio yendo de manera aislada, luego se observa como ambos establecen una relación de colaboración, después el negocio logra diferenciaciones con ayuda de la tecnología; al final tecnología y negocio se integran y forman un solo núcleo. Es necesario, entonces, que negocio y tecnología se enfoquen en la misma dirección para lograr un cambio en la empresa.

1.3. Importancia e impacto de la economía digital en la economía mundial

La economía digital se ha convertido en un sector clave de la economía mundial en los últimos años. Según datos del Banco Mundial, el comercio electrónico mundial alcanzó los 4 billones de dólares en 2019. Además, el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha sido uno de los más dinámicos en términos de crecimiento económico, con una tasa de crecimiento del PIB del 5,4 % en 2019, frente al 2,3 % del PIB mundial promedio.

La economía digital también ha tenido un impacto significativo en la creación de empleo, según el Foro Económico Mundial, las TIC son responsables de cerca del 60 % de todos los empleos creados en los últimos cinco años. Además, se espera que el sector digital genere 65 millones de nuevos empleos en todo el mundo para el año 2023.

La economía digital también ha permitido el acceso a mercados y oportunidades económicas para personas y empresas que antes no tenían acceso a ellos, especialmente en países en desarrollo. Según el Banco Mundial, el acceso a internet ha aumentado en más del 20 % en los países en desarrollo desde 2016, lo que ha permitido un mayor acceso a oportunidades económicas y educativas para millones de personas.

Los datos comparativos con otros sectores de la economía muestran que es un sector en constante crecimiento y con un gran potencial para seguir generando riqueza y oportunidades para las personas y empresas en el futuro.

1.4. Introducción al emprendimiento

1.4.1. Qué es emprender

Si bien la palabra emprender es actualmente muy utilizada, eso no significa que el emprendimiento como tal es algo tan nuevo, existen referencias al emprendimiento desde mediados del siglo pasado. Esto debido a que emprender en esencia es un proceso de innovación que tiene lugar en el mercado donde nuevos productos destruyen empresas y modelos de negocio previos, por esto se dice que emprender se conoce como “destrucción creativa”. De acuerdo con el diccionario Oxford, emprender es: “Empezar a hacer una cosa determinada, en especial cuando exige esfuerzo o trabajo o cuando tiene cierta importancia o envergadura”.

Veremos a lo largo de esta asignatura como podemos cumplir con esta misión de iniciar algo, que tenga impacto e importancia. Emprender es una tarea por demás satisfactoria, pero a la vez muy sacrificada, por lo que es importante y mucho mejor hacerlo con conocimiento.

1.4.2. Principios básicos del emprendimiento

Contrario a lo que podemos creer, no todos tenemos lo que se conoce como “espíritu emprendedor” de forma natural, e incluso existen muchas personas que tengan un interés mucho mayor en desarrollarse dentro de una empresa que crear una. Esto es totalmente válido, de hecho, es imprescindible, siempre debemos realizar un autoanálisis previo a tomar la decisión de emprender considerando las preferencias, gustos, habilidades e incluso la forma de ser no solo de nosotros sino de nuestros posibles

socios fundadores. Como hemos comentado, emprender no es fácil y con frecuencia tampoco es un camino exitoso, por esto se requiere contar con ciertas características profesionales y personales específicas.

Figura 2.

Emprendedor de una empresa .



Nota. Tomado de Trabajo de reparador de calzado [Fotografía], por pressfoto, 2023, [freepik](#). CC BY 2.0

Podemos ver que Schnarch (2014), describe al emprendedor de muchas maneras, una de ellas dice: “el término emprendedor fue utilizado para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores, y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inicial y continuo por alcanzar una meta u objetivo siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto.” Para lograr cumplir una meta tan grande como crear y sostener una empresa o negocio, de acuerdo con el [Observatorio Laboral del Gobierno de México](#), un emprendedor debe tener las siguientes características de su personalidad:

1. Creatividad e ingenio.
2. Pasión .
3. Visión.
4. Liderazgo .
5. Paciencia.
6. Confianza en sí mismo .
7. Responsabilidad .
8. Receptividad.
9. Empatía.
10. Decisión.

Personalmente, agregaría a esta lista la resiliencia como una característica indispensable, ya que, al emprender el fundador y sus socios tienen muchas caídas y solo la persistencia y la capacidad de recuperación harán que continúen a pesar de los reveses.

Luego de autoidentificarnos con las características de un emprendedor, consideremos que algunas serán parte de nuestra personalidad, pero que otras tendremos que trabajarlas o podemos también encontrarlas en nuestros socios fundadores.

Adicionalmente, existen algunos temas que es importante entender antes de embarcarse en la aventura del emprendimiento. Se debe considerar el emprendimiento en el contexto de las posibilidades profesionales que tenemos.



Hagamos el siguiente ejercicio de reflexión, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué diferentes opciones tengo en mi vida profesional?
- ¿Considero que tengo espíritu empresarial?

Para poner en perspectiva esta fundamental elección de vida, se puede utilizar una buena herramienta conocida como “El cuadrante de flujo de efectivo” de Robert Kiyosaki, en la siguiente infografía encontramos un ejemplo del cuadrante de flujo de efectivo que lo veremos de una manera simplificada.

Cuadrante de flujo de efectivo

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la actividad de aprendizaje que se describe a continuación.



Actividad de aprendizaje recomendada

Haga una reflexión acerca de su situación laboral actual y analice las siguientes preguntas que le ayudarán a identificar posibles acciones a futuro en el mundo del emprendimiento:

- ¿En qué cuadrante estoy hoy?
- ¿Me veo en un cuadrante diferente en el futuro?

Nota. conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Con esta reflexión podemos avanzar conociendo con mayor detalle lo que debemos considerar antes de iniciar un emprendimiento.

1.4.3. Análisis previo a emprender

Luego de conocer el “Cuadrante de flujo de efectivo” estamos listos para realizar un análisis más profundo previamente a decidir emprender. Consideraremos que el espíritu empresarial es mucho más que una elección netamente mental, es una elección de vida con pros y contras como todas las decisiones, por esto se debe entender y conocer, previamente al emprender, las consecuencias de esta decisión.

En lo primero que las personas piensan al momento de considerar la opción de emprender es en la libertad de administrar su tiempo. En efecto, los horarios de trabajo son completamente flexibles en el caso de los emprendedores. Por esta misma flexibilidad es muy complejo manejar cuando empieza y cuando termina la jornada de trabajo, al final del día es su decisión. Nadie controla un horario de entrada o salida, lo que puede ser riesgoso porque muchos emprendedores o no tienen la suficiente dedicación o, por lo contrario, no paran de trabajar.

Por otro lado, si bien el emprendedor no tiene que seguir reglas impuestas en una empresa como uniforme, lugar de trabajo, entre otras, se puede experimentar mucha soledad, sobre todo al inicio si se empieza solo. Si uno cuenta con socios debe también estar preparado para tener desacuerdos y tener conversaciones difíciles. Me atrevería a decir que las conversaciones con socios son de las más complejas, esto sucede porque el medio en el que se desenvuelve un negocio naciente es muy apasionado, todos los

fundadores tienen mucha sensibilidad y si las cosas no son claras o se entienden de manera diferente, se pueden enfrentar a situaciones muy tensas. Aquí quiero mencionar que es importante considerar este punto si es que uno inicia un negocio con amigos o familiares, la gestión de las relaciones personales debe llevarse de manera en la que se tenga claro desde el primer momento que se enfrentarán situaciones complejas. Si considera que tener conversaciones complejas con este amigo o familiar puede afectar sus relaciones, es un buen momento para considerar si quiere correr ese riesgo.

También es valioso considerar que se necesita mucho esfuerzo para disociarse del proyecto o negocio que se está iniciando, ser capaz de considerarlo como una entidad separada a la que se puede cuestionar o criticar sin sentirse personalmente agredido, es supremamente complejo, pero indispensable a la vez. No solo es complicado por el nivel de pasión que un emprendedor tiene por su proyecto, sino porque cuando uno empieza una empresa, más de uno desafiará nuestras decisiones, darán consejos solicitados o no, opinarán y sugerirán, y no siempre serán cosas que a uno le agrade escuchar. Mientras más tiempo y esfuerzo se invierta se sentirá que más está en juego y los niveles de apasionamiento pueden ser difíciles de gestionar.

Otro tema que puede parecer menor, pero que con el tiempo puede ser determinante, es el lugar donde uno decide emprender. Al principio casi todos los emprendedores deciden trabajar en sus casas y así evitar ciertos costos y los tiempos de movilización. A veces esto puede ser complejo de manejar, la capacidad de concentración, la saturación de estar siempre en el mismo ambiente, la falta de interacción con otras personas, entre otras, puede ser muy difícil. Considerar espacios como oficinas de “coworking” o alternar distintos sitios de trabajo con la casa pueden ser una alternativa válida.

Finalmente, de seguro, el emprendedor tiene esa sensación satisfactoria de libertad de gestión, pero con la contraparte de la inestabilidad en el proyecto y en los ingresos económicos.

Todos estos tópicos deben analizarse de manera previa a iniciar un emprendimiento, como en toda decisión se gana en ciertas cosas, pero se renuncia a otras. El emprendimiento es una tarea de largo aliento y quien decide por este camino debe estar seguro de que está dispuesto a realizar estas concesiones desde el primer momento, ya que es la única manera de

sentirse bien a largo plazo. Considere también que estas decisiones también deben ser compartidas por su familia y las personas que deberán apoyarlo. Los invito ahora a listar las cosas que valoraría de ser emprendedor y las que le preocupan dentro de su contexto personal actual.

Estimado/a estudiante, con el fin de ampliar la información de este tema, le invito a revisar los siguientes apartados sobre la idea e implementación y un breve entendimiento financiero en el contexto fiscal y legal.

1.4.3.1. Idea y su posible implementación

Luego de efectuar el análisis de si emprender es una decisión válida en las condiciones personales de él o los fundadores, ahora es importante encontrar la idea que se quiere desarrollar. Esta será la semilla de su nueva empresa. Esta idea puede ya estar en su cerebro algún tiempo y puede ser que necesite madurarla o, por el contrario, se encuentra en búsqueda de esa idea, la que no necesita ser algo impactante, extremadamente diferente o algo nunca visto. Ahora, si el objetivo es ser un Apple o Google, se necesitará no solo una idea inicial muy disruptiva e impactante, sino también de un gran capital y de muchas otras condiciones que puedan hacer posible ser uno de esos gigantes.

La realidad es que la mayoría de los emprendedores lo que quieren es tener una empresa que tenga éxito y donde se pueda sentir feliz a diario. Para esto se requiere una idea que cumpla con algunas características. Para esto repasaremos el proceso de “tres preguntas” propuesto por Ben-Shahar (2023), que se observa en la figura 3, donde se indica que básicamente hay tres cosas que se deben considerar al iniciar un emprendimiento:

- El propósito de vida: ¿Qué da sentido a su vida?, ¿qué le proporciona un sentido de propósito, de impacto?
- La satisfacción: ¿Qué le gusta hacer?, ¿qué le satisface hacer día a día?
- Sus fortalezas: ¿Cuáles son sus puntos fuertes?, ¿en qué es usted bueno?

Figura 3.

Intersección donde deben encontrarse las ideas.



Nota. Jarrín, L., 2023

En la intersección de estos tres círculos se debería encontrar la idea de su nuevo negocio. Como vimos, el camino del emprendimiento no es sencillo, pero se facilita si el nicho de negocio de la empresa se alinea con nuestro propósito, nos da satisfacción y es dónde tenemos habilidades. Esto permite que seamos más resistentes en los momentos complejos del proceso de emprender.

Teniendo las respuestas a este proceso en mente, el emprendedor puede seleccionar un foco para iniciar su trabajo, por ejemplo, si su propósito de es llevar soluciones tecnológicas a ciudades más pequeñas del país, entonces puede iniciar analizando qué requiere la ciudad que usted más conoce, identificar cuáles son las fortalezas con las que usted contaría para poder crear soluciones para su población y cuál de estas soluciones son en las que usted siente satisfacción al trabajar.

Para que podamos encontrar algunas ideas también es muy importante mirar alrededor y preguntarnos, por ejemplo:

- ¿Hay alguna manera de que pueda mejorar algún problema que conozco bien?
- ¿Existe algo en el extranjero que sea útil para mejorar en el contexto que me interesa?



- ¿Hay una mejor manera de entregar o producir algo que ya existe?
- ¿Hay vacíos en el mercado que me interesa, por ejemplo, un producto o un servicio que cree que podría tener sentido y que no haya podido encontrar?

Todo esto debe completarse de preferencia con estudios de mercado que ayuden a conocer mejor el mercado objetivo, los posibles clientes y la competencia que existe o potencial. Esta información debe procesarse con criterio, recordemos en este momento lo que dijo Henry Ford (fundador de Ford): “Si hubiera preguntado a los clientes lo que querían, habrían dicho un caballo más rápido”. Esto hace referencia a que los estudios de mercado se basan en la opinión de las personas, pero consideremos que las personas “no sabemos lo que no sabemos” es decir, van a proveernos de información con base en lo que conocen. Cuando Ford produjo el primer automóvil, lo que la gente conocía eran las carretas tiradas por caballos, no podían evaluar lo que esperaban de algo que desconocían.

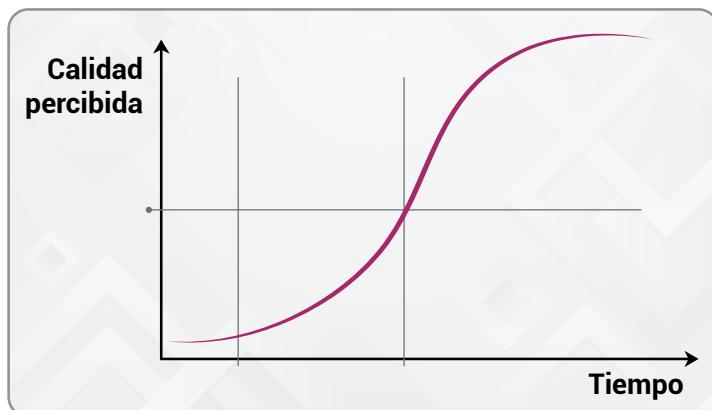
En estos casos, cuando su producto es muy nuevo y disruptivo, su inversión en *marketing* y comunicación en general será supremamente importante, como dijo el diseñador francés Yves Saint Laurent: “El *marketing* está dando a la gente cosas que nunca supieron que querían”.

Todas estas consideraciones son de gran importancia para también validar la posibilidad de implementación de la solución o idea que estamos proponiendo. Para esto quiero compartirles el concepto llamado “curva S” que fue acuñado en Singularity University por David Roberts y tiene que ver justamente con que tan disruptiva u “original” es nuestra idea y si esta puede tener un mercado en el momento en el que quiero implementarla. De hecho, hay muchas de historias de empresarios que tenían “razón, pero demasiado pronto” o los que “llegaron demasiado tarde”.

Ahora la pregunta es ¿cómo puedo saber si es el momento adecuado para lanzar mi empresa basada en esta idea?, si bien no existe la respuesta perfecta la curva S puede ayudar.

Figura 4.

Relación de la calidad percibida a través del tiempo.

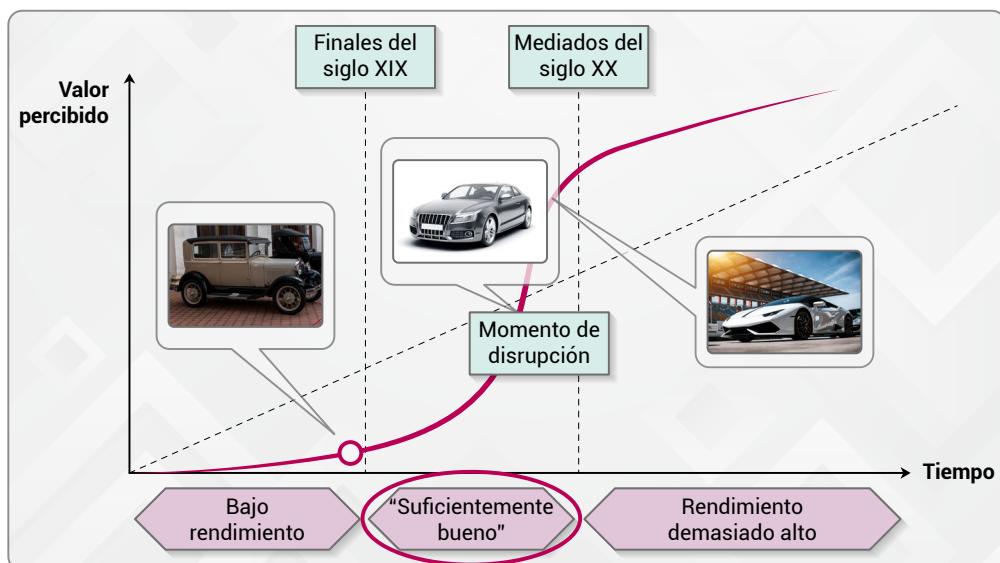


Nota. Jarrín, L., 2023.

La Curva S tiene dos ejes: tiempo y calidad percibida. Esto nos permite analizar en qué momento estamos con respecto a una tecnología. Si nosotros vemos en qué momento del tiempo, la calidad percibida por el cliente y el mercado fue lo suficientemente buena como para adquirirla. Para esto veamos el ejemplo de la industria automotriz:

Figura 5.

Ejemplo de la industria automotriz.



Nota. Jarrín, L., 2023.

Esta gráfica nos muestra cómo al aparecer los autos a finales del siglo XIX, tenían bajo rendimiento y eran muy costosos, lo que hizo muy difícil su masificación y entrada en el mercado. En este tiempo la gente prefería seguir utilizando sus carretas a caballo. Entonces, a mediados del siglo XX se realizaron mejoras sustanciales en el rendimiento, se redujeron los costos de producción y hubo acceso a combustibles de forma masiva, es cuando el automóvil se convirtió en un verdadero disruptor en la movilidad. Si bien ahora estamos en una nueva etapa de disruptión aún no se ha creado la nueva curva S para los autos eléctricos, que, si bien están siendo cada vez más optimizados, de hecho, ahora tienen mejor rendimiento, menor costo de mantenimiento y obviamente menor costo en la energía, aún se perciben como muy costosos y no han llegado a su masificación.



Estos conceptos son importantes para que en el momento que pensemos en nuestra idea de negocio consideremos en qué momento estamos en la relación tiempo y percepción de calidad/valor del mercado.

1.4.3.2. Breve entendimiento financiero, de contexto fiscal y legal

Luego de haber consolidado nuestra idea de negocio, tener una mayor claridad de los niveles de disruptión y de posible éxito en el mercado, es indispensable realizar un análisis sobre algunos temas que nos permitirán prevenir invertir tiempo y recursos en algo que tal vez nunca pudo ser realizado. Por ejemplo, yo puedo tener una maravillosa idea para resolver un problema, pero la legislación del país no permite que realice esa actividad por cualquier razón, de hecho, para las empresas que se desarrollan en fintech en Ecuador ha sido muy complejo su desarrollo como en otros países, ya que nuestra legislación tiene muchas limitantes, que en este momento en algún nivel han sido subsanadas con la nueva Ley Fintech. Eso no necesariamente bloqueó el desarrollo de estas soluciones en nuestro país, pero si obligó a muchos de estos emprendedores a pensar en maneras creativas de lograr funcionar y tener ingresos, que en muchos de los casos han sido bastante menores a los esperados, adaptándose a las condiciones del mercado. Y si bien lograron funcionar, los costos para los usuarios aún son elevados, por lo que aun la penetración de este tipo de servicios se ve limitada. Este ejemplo lo que pretende es mostrar la importancia de efectuar

un análisis, no necesariamente profundo, de las condiciones financieras, legales, ambientales, tecnológicas, de infraestructura, entre otras en el territorio o territorios donde se pretende emprender. Realizar un análisis PESTEL puede ser una gran ayuda y una herramienta que nos provea de detalles previos a iniciar una aventura de emprendimiento. Estos análisis no solo nos ayudan a validar que tenemos una oportunidad real de negocio, sino que nos ayudan a saber qué deberíamos considerar y modificar en nuestra propuesta inicial de negocio para que esta tenga mayores posibilidades de éxito.



Semana 3

El emprendimiento digital

1.5. Historia del emprendimiento digital

La historia reciente del emprendimiento digital puede dividirse, para su análisis, en las dos primeras décadas de los años dos mil. Durante la primera década, el emprendimiento digital estuvo marcado, por un lado, las burbujas en el sector del comercio electrónico; y por otro, por la repentina explosión de las redes sociales. Durante este período de tiempo fuimos testigos de la rápida explosión de empresas como Amazon y Facebook, y de las plataformas de colaboración en línea, como Wikipedia y LinkedIn, y cómo éstas transformaron la forma en que los consumidores buscan y comparten información.

A partir de la mitad de la segunda década, presenciamos una notable disruptión de tecnologías como: la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el internet de las cosas, como resultado del rápido incremento de las capacidades de cómputo y la reducción de los precios del almacenamiento en línea. Este acontecimiento disparó el número de startups relacionadas con la tecnología. Es en esta época por primera vez pudimos evidenciar la creación y popularización de los mecanismos para obtener nuevas formas de inversión, como la microfinanciación y el capital de riesgo, lo que permitió a los emprendedores obtener el financiamiento necesario para llevar sus ideas a negocios sólidos y lograr crecimientos acelerados (Ribeiro, 2021).

1.5.1. Casos de éxito y fracaso a nivel mundial

Para exemplificar y entender las estrategias técnicas/comerciales que se han puesto en práctica desde compañías de talla internacional, estudiaremos los siguientes casos de éxito/fracaso, que son de dominio público:

- **Caso de éxito: Apple.** La compañía que se ha constituido como un ejemplo de innovación tecnológica desde la creación del Macintosh en 1984, analizaremos su casi quiebra en la década de los 90 hasta sus exitosos lanzamientos de productos de alta demanda como el iPod, iPhone y iPad. Su estrategia de diseño centrada en el usuario y su capacidad para integrar *hardware*, *software* y servicios ha sido clave en su éxito a largo plazo.
- **Caso de éxito: Google.** Desde su lanzamiento en 1998, el motor de búsqueda de Google ha sido el líder del mercado y ha expandido su alcance a través de productos y servicios complementarios como Gmail, Google Maps y Google Assistant. Su enfoque en la investigación y el desarrollo ha sido clave en su capacidad para mantenerse a la vanguardia en el mercado de la tecnología.
- **Caso de éxito: Amazon.** La compañía comenzó como una librería en línea en 1995, pero ha evolucionado para convertirse en una de las principales plataformas de comercio electrónico y una empresa de tecnología de vanguardia. Su enfoque en el uso de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos de negocio ha sido clave en su éxito.
- **Caso de fracaso: BlackBerry.** A pesar de ser un innovador en el mercado de los teléfonos inteligentes en la primera década del siglo XXI, la compañía no pudo mantenerse al día con la competencia de Apple y Google, y su participación en el mercado ha disminuido significativamente, hasta casi llegar a la quiebra.
- **Caso de fracaso: Kodak.** Kodak fue una de las principales empresas de cámaras y películas fotográficas en el mundo durante gran parte del siglo XX, pero no pudo adaptarse al cambio hacia el formato digital y declaró bancarrota en 2012.

1.6. El emprendimiento social o de triple impacto

En septiembre de 2015, en reunión de las Naciones Unidas se crearon los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible conocidos como ODS. Los líderes globales en esta sesión establecieron que para el 2030 se deberían conseguir objetivos concretos y claros para erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad de todas las personas como parte de lo que se conoce como la Agenda de Desarrollo Sostenible.

En el contexto del mundo en el que estamos viviendo es indispensable que cada uno de los ciudadanos de todo el planeta tomen medidas para apoyar nuestra supervivencia. Los problemas que enfrentamos hoy en torno al cambio climático, la pobreza, el género y otras desigualdades, las guerras y las migraciones forzadas no son solo problemas de un individuo, de una nación o incluso de un continente. Nos conciernen a todos y cada uno de nosotros. Son mis problemas y son sus problemas y tenemos que encontrar una manera de resolverlos juntos. Por esto es que las empresas también se han sumado en este objetivo, al igual que emprendedores en todo el mundo que son conocidos como emprendedores sociales.

Estas son personas que aprovechan la actividad económica para perseguir, además, un objetivo social e implementar un cambio en su sociedad. Basados en una misión social, los emprendedores sociales desarrollan un modelo de negocio sostenible al que generan un impacto económico, social y ambiental positivo. Su nivel de importancia se ve reflejado incluso en los ODS de las Naciones Unidas, en los que los países miembros se comprometieron a cumplirlos hasta el año 2030, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6.

Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU.



Nota. Tomado de Objetivos de desarrollo sostenible [Ilustración], por Naciones Unidas, 2017, un.org. CC BY 2.0

Se conoce también como emprendimiento de triple impacto, ya que el éxito de este tipo de emprendimiento se mide en: el impacto económico, el impacto social y el impacto ambiental. El conocimiento de estos conceptos es muy importante, pues no solo los emprendedores sociales miden sus negocios de esta manera, también existe cada día un número mayor de empresas que se suman a tener no solo objetivos financieros, sino que incluyen objetivos sociales y ambientales en sus empresas. Estas empresas pueden haber sido creadas hace décadas, pero están conscientes de que su futuro depende de la sostenibilidad. Por esta razón también existen organizaciones como sistema B que ayudan a empresas a conseguir estos objetivos con entrenamiento y guía experta.

Es fundamental recalcar que el emprendimiento social no siempre se relaciona con una organización que no tiene fines de lucro, claro que puede tener fines de lucro, sin embargo, su impacto tanto social como ambiental son igual de valiosos. Y lo más importante es que los emprendimientos digitales que sean sociales o de triple impacto de seguro contarán con más de una alternativa de financiamiento.

¿Qué le pareció la temática abordada?, interesante verdad, ahora le invito a revisar más a detalle el emprendimiento social o de triple impacto.

1.6.1. Definición de la misión social

La misión social es el punto de partida de cualquier emprendimiento social, ya que esta nos marca el norte del impacto que nosotros queremos tener, es decir, el problema en el que queremos aportar soluciones, todo esto alineado a los ODS. En otras palabras, la misión social expresa el deseo de un emprendedor social de resolver un problema social y contribuir a una sociedad mejor.

La misión social es ese profundo deseo de resolver un problema social que tiene un emprendedor social o un intraemprendedor social (veremos este concepto más adelante). Algunos ejemplos de misión social pueden ser alineados con las siguientes frases: terminar con la pobreza en mi territorio, garantizar una educación gratuita y de alta calidad para todos, luchar contra el cambio climático.

Es muy importante tener claramente definida la misión social porque cada producto o servicio que desarrolle debe ser evaluado en su sostenibilidad financiera, pero más importante aún, en su potencial para cumplir su misión social. Esta tensión entre desarrollar servicios y productos que brinden financiamiento a su negocio y, al mismo tiempo, cumplir con su misión social, ha sido descrita como el doble impacto o doble resultado final y si a esto añadimos el impacto ambiental a la vez se conoce como el triple impacto o triple resultado final. Para los emprendedores sociales, lograr su misión social es el primer y siempre el objetivo más importante. Por lo tanto, tiene sentido buscar su mejor producto o servicio y su modelo de negocio sostenible que garantice el financiamiento de sus actividades solo cuando la misión social está claramente definida.

En nuestro país existen organizaciones como [Impaqto](#), que son en sí mismo emprendedores sociales, pero que además su misión social es que existan muchos más emprendedores sociales. La misión de [Impaqto](#) es: "Acogemos y apoyamos a emprendedores sociales de América Latina para que conviertan sus ideas en negocios de impacto social, ambiental y cultural". En este ejemplo recordemos que los productos y servicios de Impaqto no necesariamente son gratuitos y que esta empresa tiene ingresos y lucro, lo que les permite tener un buen equipo de trabajo y unas buenas instalaciones, pero siempre se medirán por la consecución de su misión social.

Si su decisión es ser un emprendedor social, debe recordar que su misión social no cambiará. Es importante tener en cuenta que la misión social sirve como base sobre la cual se construye su idea de negocio. Una vez que haya definido su misión social, puede trabajar en la definición de productos o servicios que desea ofrecer. Esos productos y servicios pueden adaptarse, mejorarse o incluso cambiarse con el tiempo hasta que encuentre los mejores medios para cumplir su misión social y ser financieramente sostenible. Por supuesto, su impacto en la sociedad también cambiará de acuerdo con los productos o servicios que ofrecerá a medida que busque continuamente mejores resultados. Pero la misión social debe ser estable, es el cimiento de todo el negocio, es una especie de contrato a largo plazo que se tiene con uno mismo. Es tan motivadora que uno no deja de trabajar hasta cumplir con ese contrato. Por esto su misión debe ser algo que realmente le motive y le dé la energía y la resistencia para seguir trabajando en la solución del problema que definió, muy probablemente durante mucho tiempo.

1.6.2. Modelo de negocios en un emprendimiento de triple impacto

Para iniciar con la definición del modelo de negocios de un emprendimiento social se sugiere utilizar las mismas herramientas que utilizamos para cualquier tipo de emprendimiento, sin embargo, lo importante es tener la misión social como guía y aplicar metodologías como *design thinking* para encontrar la idea, o ideas, que nos permitan llegar a cumplir esa misión. Lo que haremos es hacer prototipos muy simples de estas ideas para validar cual cumple con mayor certeza nuestra misión social.

Para esto podemos utilizar un enfoque muy simple, esto es preguntarnos:

¿Por qué? ¿Para quién? ¿Cómo?

El “por qué” tiene que ver con el propósito de su proyecto. En esta parte lo que debemos hacer es justificar y probar que estamos atacando un problema real. Para esto se deben presentar datos de fuentes confiables, imágenes, entrevistas y cualquier tipo de información que permita demostrar a cualquier audiencia de que el problema abordado es importante para la sociedad.

Luego debemos enfocarnos en el “para quién”, obviamente el momento en que describimos detalladamente el porqué, vamos ya a conocer para quienes estamos haciendo lo que estamos haciendo, es decir, quienes

serán los beneficiarios de nuestro emprendimiento social. Es relevante en esta etapa incluir información por ejemplo datos demográficos como edad, género, área geográfica, poder adquisitivo y todo lo demás que caracterice claramente al público objetivo. Para hacerlo a veces ayuda el pensar en una persona promedio que sería el beneficiario del servicio, similar a cuando creamos un “buyer persona” en *design thinking*. Lo podemos hacer haciendo preguntas como: ¿Cómo sería él o ella? ¿Cómo se llamaría esta persona? ¿Qué edad tendría él o ella? ¿Dónde viviría? ¿Cuáles son sus hábitos y costumbres?

Finalmente, e igual de importante es el cómo y aquí, es donde conectamos con el modelo de negocios que requerimos para poder cumplir con nuestro triple impacto o triple resultado. En otras palabras, cuál será el enfoque que se utilizará para resolver el problema descrito en el “por qué” para las personas descritas en el “para quién”. Esta respuesta del “cómo” debe ser un primer buen bosquejo de lo que sería el servicio o producto. Se debe describir este producto y servicio con suficiente detalle para que se pueda recibir retroalimentación valiosa. Para inspirarse es una buena práctica buscar soluciones a nivel mundial que estén atacando problemas iguales o parecidos a los que estamos planteando. Nuestro producto o servicio puede ser una localización o adaptación de soluciones existentes, también se pueden combinar ideas empleando los conceptos que más se acerquen a nuestro “para quién”. Como emprendedor social lo que realmente cuenta es encontrar el mejor producto o servicio para cumplir su misión social.

El modelo de negocios puede ser planteado utilizando un *business model canvas* (que será detallado más adelante) al igual que en cualquier tipo de emprendimiento. Las diferencias que se deben considerar son por ejemplo, que aquí se debe diferenciar claramente a los beneficiarios de los clientes, y claro, un emprendimiento social de seguro tendrá los dos. La segunda consideración es que en los modelos de negocio de emprendimiento social la oferta se puede dividir en una oferta tradicional y una oferta social. La oferta tradicional consiste en la propuesta de valor del servicio o producto como para cualquier emprendedor tradicional, pero también se debe tener clara la oferta social que está ligada directamente a la misión social. Por ejemplo, un emprendimiento puede emplear madres solteras para un restaurante, su propuesta tradicional es una buena comida y un buen servicio, pero, por otro lado, la inclusión de madres que regularmente tienen más complicaciones en conseguir empleo es una oferta social.

Finalmente, el financiamiento de un emprendimiento social puede tener distintas fuentes, es una buena idea siempre tener una fuente basada en ingresos que se reciban por la oferta tradicional, sin embargo, también existen opciones de financiamiento de organizaciones sin fines de lucro, de empresas tradicionales que hacen donaciones, de donantes particulares que quieren apoyar a los emprendedores sociales que cumplen una misión que se alinee con sus propios valores.

1.6.3. Teoría del cambio

Como en todo tipo de empresa, organización o emprendimiento, un punto clave es poder medir el impacto, sea este económico, social o ambiental. De forma tradicional los sistemas para medir el impacto financiero o económico en las organizaciones está claramente definido, contamos con estados de resultados y balances que nos muestran la salud financiera de nuestros negocios. En el caso de los emprendimientos sociales o las empresas que miden su triple impacto es importante tener un sistema de medición del éxito. Para esto contamos con una herramienta conocida como la “Teoría del cambio” o “*Theory of change*”.

Para definir la Teoría del cambio y los KPI (*Key Performance Indicators* o Indicadores Clave de Rendimiento), se requiere primero tener un mapeo de las personas interesadas o mapeo de los *stakeholders*, la idea es identificar los diferentes actores dentro del emprendimiento social, sean estos actores directos o indirectos y sean estos actores con impacto positivo o posiblemente negativo. Aquí se encuentran los beneficiarios, los clientes, los donantes, en algunos casos instituciones públicas, etc.

El segundo paso es definir el impacto de cada uno de estos actores de la forma más precisa posible. Por ejemplo, en el caso del restaurante que comentamos previamente, el contar con madres solteras dispuestas a trabajar en un restaurante es indispensable, no poder contratarlas por cualquier razón produce un gran impacto negativo en la consecución de la misión social.

El tercer paso es entender el tamaño y el alcance del impacto identificado, ya sabemos que no conseguir la mano de obra necesaria es crítico, pero debemos saber si esto por ejemplo puede hacernos perder donantes para nuestra causa, podría en efecto reducir la calidad de servicio a los clientes y disminuir los ingresos.

El paso número cuatro es la identificación de los KPI que vamos a utilizar, por ejemplo, en el caso de Laboratoria uno de sus KPI más importantes es el porcentaje de graduadas que en cada promoción son ubicadas laboralmente, si bien Laboratoria provee de entrenamiento digital su KPI no está relacionado únicamente con la cantidad de mujeres que participan en sus *bootcamps*, sino con la ubicación laboral de las graduadas. Esto es muy crucial tener claro, ya que de conseguir estos KPI depende mucho de los recursos que reciben de sus principales donantes.

Siguiendo estos pasos, con esta información identificada y procesada podemos plantear nuestra teoría del cambio, la misma que estará compuesta por el impacto, su alcance y finalmente los KPI específicos que alcanzará el emprendimiento social en un tiempo determinado.

En la figura 7, se muestra un ejemplo de cómo se puede ver en una gráfica la teoría del cambio, primero se encuentra identificado el tipo de impacto y luego el alcance, luego debemos determinar los números concretos que queremos alcanzar para completar nuestros KPI:

Figura 7.

Ejemplo de cómo podría medirse Laboratoria.



Nota. Jarrín, L., 2023.

En la figura 8, se muestra otro ejemplo de un proyecto orientado a dar mentoría a mujeres jóvenes para que puedan escalar en sus puestos de trabajo:

Figura 8.

Ejemplo de cómo podría medirse un proyecto de mentoría para mujeres.



Nota. Jarrín, L., 2023.

1.7. El intraemprendimiento

Cómo nos cuentan los expertos de Impaqto, el intraemprendimiento es la herramienta mediante la cual una empresa involucra a empleados de distintas áreas de su organización en el proceso de innovación, apoyándoles en convertir sus ideas en proyectos, y en llevar estos proyectos a ser los nuevos negocios de la empresa.

En este contexto, un intraemprendedor es esa persona involucrada en ese proceso de innovación, que es curioso, que tiene mayor apertura a tomar riesgos, que es catalizador del cambio, quien cuenta con una visión global, y así se plantea una forma mejor de hacer las cosas.

1.7.1. El intraemprendimiento y el emprendimiento

Como hemos visto, el emprendimiento está asociado al arranque o inicio de aventuras empresariales de impacto. Ahora es interesante también conocer que es posible también hacer emprendimiento siendo parte de una organización, es decir, emprender en proyectos innovadores y de impacto siendo empleado de una empresa. Esto se conoce como intraemprendimiento.

Este concepto ha tomado gran relevancia, ya que la digitalización y de hecho el mismo emprendimiento digital, especialmente, han puesto en aprietos a empresas tradicionales que por sus estructuras más antiguas, grandes, poco flexibles se les ha hecho más complejo innovar a la velocidad

del mercado. Por otro lado, los pocos espacios que existían dentro de las compañías para innovar hacían que los empleados más creativos estén limitados en sus posibles aportes y al final del día se sientan frustrados por no poder ir más allá del trabajo asignado.

1.7.2. El rol del intraemprendimiento en los procesos de innovación empresariales

De acuerdo con la experiencia de Impaqto en su *blog* nos comentan el por qué es positivo tener programas de intraemprendimiento. Podemos ver que existen varias ventajas resultantes de la motivación a los intraemprendedores y la estructuración del intraemprendimiento como tal dentro de una empresa. Esto se ha convertido en un tema tan relevante que incluso Google tiene programas de apoyo empresarial para llevar a cabo programas de intraemprendimiento en el país.

Entre las ventajas que nos comentan se encuentran las siguientes:

- Un programa de intraemprendimiento ayuda a las empresas a conseguir un mayor crecimiento, ya que pueden crear nuevos productos o líneas de negocio con personal interno que ya tiene experiencia.
- Se ayuda a mantener a los empleados motivados, dedicados a su trabajo y al destino de la empresa, el resultado es una tasa de deserción menor.
- Las empresas innovadoras son más rentables y crecen con más rapidez que aquellas que se focalizan en mantener un *status quo*.
- Estas empresas atraen grandes talentos y personal con muchas habilidades, en otras palabras, fortalece la marca empleadora.

1.7.3. Como hacer intraemprendimiento

Considerando que el intraemprendimiento tiene como objetivo la generación de innovación dentro de las empresas, existen algunos pasos sugeridos para poder iniciar con esta experiencia empresarial:

1. Crear un programa de intraemprendimiento de preferencia con apoyo externo de personas o empresas que cuenten con experiencia previa tanto en emprendimiento como en innovación de preferencia.

2. Este programa deberá incluir un proceso de identificación y de selección del equipo de “intraemprendedores”. Al igual que el emprendedor, no todos somos intraemprendedores, recordemos las características que se compartieron previamente sobre la personalidad del intraemprendedor.
3. A este grupo de intraemprendedores se debe apoyar con entrenamiento y de preferencia acompañamiento en metodologías de innovación, análisis financiero y de impacto de proyectos, y en las habilidades necesarias para poder vender y justificar las ideas dentro de la organización.
4. Todo programa también debe contar con un presupuesto para poder ejecutar uno o varios proyectos. Es muy importante llevar a cabo las propuestas.
5. Finalmente, en algunos casos, las empresas optan por celebrar concursos internos de intraemprendimiento para poder comparar los proyectos y su impacto, y así decidir los que serán implementados.



Semana 4

Plataformas digitales

1.8. Importancia de las plataformas digitales en la economía digital

Las plataformas digitales han cambiado el modo en que las empresas interactúan con sus clientes y han revolucionado la forma en que se hacen los negocios. Según un estudio realizado por Forrester, las plataformas digitales han aumentado la eficiencia de las empresas en un 20 % y han mejorado la experiencia del cliente en un 25 %.

Las plataformas digitales también están revolucionando la forma en que las empresas adquieren y retienen a sus clientes. Según Gartner, el 80 % de las empresas que adoptan plataformas digitales informan un aumento en la retención de clientes y un 70 % informa un aumento en la adquisición de nuevos clientes. Además, estas plataformas permiten a las empresas personalizar la experiencia del cliente y ofrecer servicios en tiempo real, lo que mejora la satisfacción del cliente y aumenta la lealtad a la marca.

Además, el uso y la implementación de plataformas digitales permite a las empresas experimentar en nuevos mercados y productos. Según un estudio efectuado por Forrester, el 60 % de las empresas que adoptan plataformas digitales informan un aumento en la innovación de productos y un 55 % informa una expansión en nuevos mercados. Las plataformas digitales permiten a las empresas acceder a una base de datos global de información y análisis, lo que les permite tomar decisiones informadas sobre el desarrollo de nuevos productos y la expansión en nuevos mercados.

En resumen, las plataformas digitales son un componente clave para el éxito de las empresas en la economía actual. Mejoran la eficiencia, la retención y la adquisición de clientes, e impulsan la innovación y la expansión en nuevos mercados. Las empresas que adoptan plataformas digitales tienen una ventaja competitiva en comparación con las que no lo hacen y están mejor preparadas para competir en un mercado global cada vez más digital.

1.9. Características y tipos de plataformas digitales

Ahora, en la siguiente infografía se describe un breve análisis de los cinco principales tipos de plataformas digitales, haciendo énfasis en las características que las diferencian y que las vuelven únicas en el mercado:

[Características y tipo de plataformas digitales.](#)

1.10. Identificación y selección de plataformas digitales

El procedimiento propuesto consiste en seguir las siguientes cinco etapas, en el orden que se describe a continuación:

1. **Análisis e identificación de las necesidades:** métodos de investigación y análisis interno, evaluación de las tendencias del mercado y la competencia.
2. **Benchmarking:** revisión de las características de las plataformas (a alto nivel), matriz de análisis de costo vs. beneficio.
3. **Pruebas y evaluación:** desarrollo de pruebas piloto, a través de micro universos destinados a un grupo de usuarios (grupo interdepartamental) para determinar si la plataforma seleccionada cumple con las necesidades del negocio.

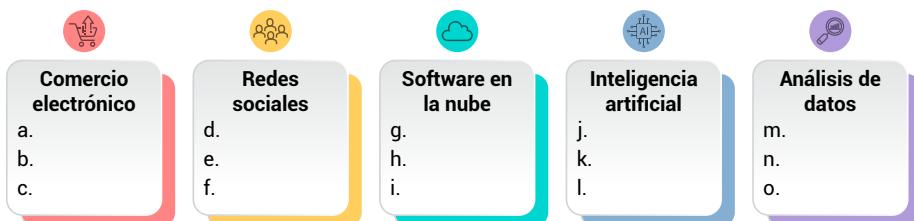
4. **Análisis y toma de decisión:** mecanismos de análisis de costos, escalabilidad, seguridad y el soporte técnico de las plataformas.
5. **Implementación y monitoreo:** estrategias de seguimiento de proyecto, elaboración de una matriz de control interno y monitorear de desempeño.

Hemos completado la unidad 1, donde analizamos economía digital y sus elementos, también contextualizamos lo que significa “emprendimiento”, ahora es el momento de evaluar los conocimientos adquiridos, para ello le invito a realizar las actividades de aprendizaje recomendadas.



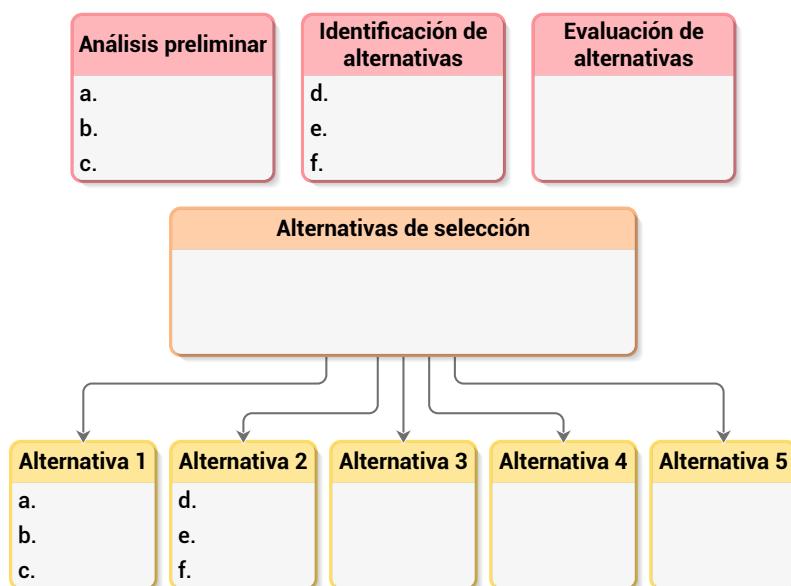
Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Las lecturas a continuación corresponden al tema tipos de plataformas; le invito a hacer una lectura comprensiva de cada una de ellas y al final sintetizar los puntos más importantes. Utilice el siguiente organizador de ideas como referencia.

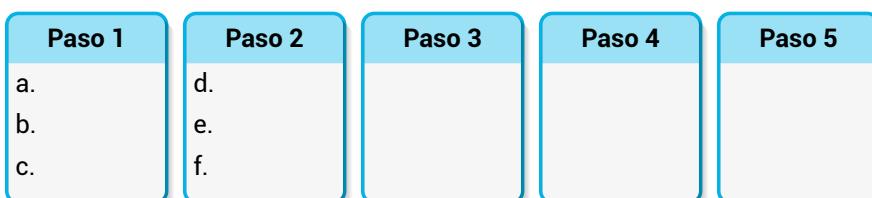


- Plataformas de ecommerce: [¿Qué es y cómo funciona Shopify?](#)
- Plataformas para gestión comercial y de generación de los conocidos “leads”: [LinkedIn Sales Navigator, la herramienta para vender más](#)
- Revise el video ¿Cómo vender? [¿Cómo vender por TikTok y Cómo usar TikTok para ventas?](#)
- Plataformas que usan nube:
- Caso de éxito de Kushki en AWS.
- Caso de éxito de Gira Dental en Microsoft Azure -

- Plataformas con inteligencia artificial: [inteligencia artificial en las empresas: revelamos los secretos por detrás de algunos ejemplos exitosos](#). Rock Content - ES; Rock Content (Caraza, 2021).
 - Plataformas y uso de datos: Data Analytics: [Qué es y cómo aplicarla en tu startup](#). Startupeable.
2. En esta segunda actividad, de lectura a la [Guía para la evaluación y selección de soluciones de software](#) e, identifique la estrategia y recomendaciones para realizar un análisis de plataformas. Utilice el siguiente organizador de ideas como referencia para la síntesis



3. En la tercera actividad, identifique los pasos para el análisis de coste-beneficio que se propone en el siguiente recurso: [análisis de coste beneficio: 5 pasos para tomar mejores decisiones](#), utilice el siguiente organizador de ideas como referencia para realizar la síntesis.



Nota. conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

4. Finalmente, le invito a que rinda la autoevaluación para verificar los aprendizajes adquiridos sobre los temas de la unidad 1.



Autoevaluación 1

1. En la metodología *lean startup* lo primero que debe hacerse es:
 - a. Tener la idea del producto.
 - b. Construir el prototipo del producto.
 - c. Medir el impacto del producto.
2. Desde el punto de vista de la economía digital, la tecnología interviene en el proceso de desarrollo económico de la siguiente forma:
 - a. La tecnología no interviene en el proceso, es un ente que solo aporta la infraestructura tecnológica.
 - b. La tecnología ayuda a hacer que la economía sea más eficiente tanto en sus procesos industriales como de servicios.
 - c. La tecnología solo aporta con los sistemas informáticos, no se relaciona con los objetivos de negocio de las empresas.
3. La economía digital es importante porque:
 - a. La economía digital apoya a negocios tradicionales a desarrollarse en el mercado digital global.
 - b. La economía digital ha restringido el acceso a mercados a entidades tradicionales.
 - c. La economía digital ha dificultado la obtención de empleo a personas con altos conocimientos técnicos.
4. Un emprendedor requiere las siguientes características en su personalidad:
 - a. Pasividad, temor, conformismo, pereza.
 - b. Creatividad, ingenio, pasión, liderazgo.
 - c. Impulsividad, pasión, liderazgo, temor.

5. Según la historia del emprendimiento digital, en la primera década se observaron:
 - a. Burbujas en el sector del comercio electrónico.
 - b. Cientos de empresas ser declaradas en bancarrota.
 - c. La aparición de las redes sociales y de negocios como Amazon.
6. En un proyecto de emprendimiento digital, el ¿por qué?, representa:
 - a. El bosquejo del futuro producto o servicio.
 - b. La persona o personas beneficiadas del proyecto.
 - c. La justificación de resolver un problema real.
7. El intraemprendimiento consiste en:
 - a. Involucrar a directivos en el proceso de innovación.
 - b. Involucrar a empleados y personal externo en el proceso de innovación.
 - c. Involucrar a empleados de distintas áreas en el proceso de innovación.
8. Entre los tipos de plataformas digitales se encuentran:
 - a. Académicas, económicas y de finanzas.
 - b. E-commerce, redes sociales y con inteligencia artificial.
 - c. Académicas, redes sociales y de entretenimiento.
9. Las plataformas de redes sociales:
 - a. Permiten la segmentación de audiencias específicas.
 - b. Personalizan la experiencia de usuario.
 - c. Automatizan tareas repetitivas.
10. La primera etapa de la selección de plataformas digitales corresponde a:
 - a. Identificación de necesidades.
 - b. Revisión de características de plataformas.
 - c. Análisis y toma de decisión.

[Ir a solucionario](#)

- Resultado de aprendizaje 2** • Crear y evaluar oportunidades de negocio para ecosistema digital.

Para lograr el presente resultado de aprendizaje es importante que reconozca que para iniciar negocios se requiere conocimiento, análisis y entendimiento del mercado y del ecosistema donde operaremos.

Para esto es vital empezar con una conceptualización del negocio con procesos de innovación que nos permitan mejorar nuestras posibilidades de éxito. Evaluar el potencial de este de una manera práctica, recibiendo retroalimentación del mercado es indispensable en el contexto del emprendimiento digital al moverse en territorios de alta incertidumbre.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 5

Business model canvas

En esta unidad utilizaremos varias técnicas y aprenderemos sobre su aplicación para crear negocios digitales. Realizaremos un ejercicio completo que va desde la conceptualización inicial de una propuesta de negocios real, aplicaremos técnicas de manera práctica que les permitirán plantear productos o servicios innovadores, los mismos que serán puestos a prueba y evaluados en la clase y en el mercado. Iremos ejecutando paso a paso un proceso de emprendimiento desde la idea hasta las pruebas, de manera que en cada semana reduzcamos la incertidumbre que es uno de los grandes retos dentro del mundo del emprendimiento.

Unidad 2. Conceptualizando y creando negocios digitales

Estimado estudiante:

Hemos ya llegado a la unidad 2 de esta asignatura, tenemos mayor claridad de lo que significa emprender y los tipos de emprendimiento que existen y por los que podemos optar. Ahora es momento de poner en práctica el proceso de emprender. Vamos a pasar por todas las etapas, iniciaremos

planteando un posible modelo de negocio, pensaremos en la manera de hacerlo funcionar, es decir que produzca réditos e investigaremos como se encuentra el mercado al que queremos entrar. Pero esto solo será la primera parte de nuestra aventura de emprender, luego profundizaremos en la creación de nuestro primer producto o solución de una manera creativa y lo más disruptiva posible. Aquí todos pondremos nuestra creatividad a prueba, será un trabajo muy retador y entretenido a la vez. Finalmente, luego de saber qué queremos hacer, haremos un prototipo y veremos cómo responde el mercado. Podría ser que en esta misma unidad realicen sus primeras ventas y empiecen un nuevo futuro como emprendedores digitales. No esperemos más y comencemos con este reto.

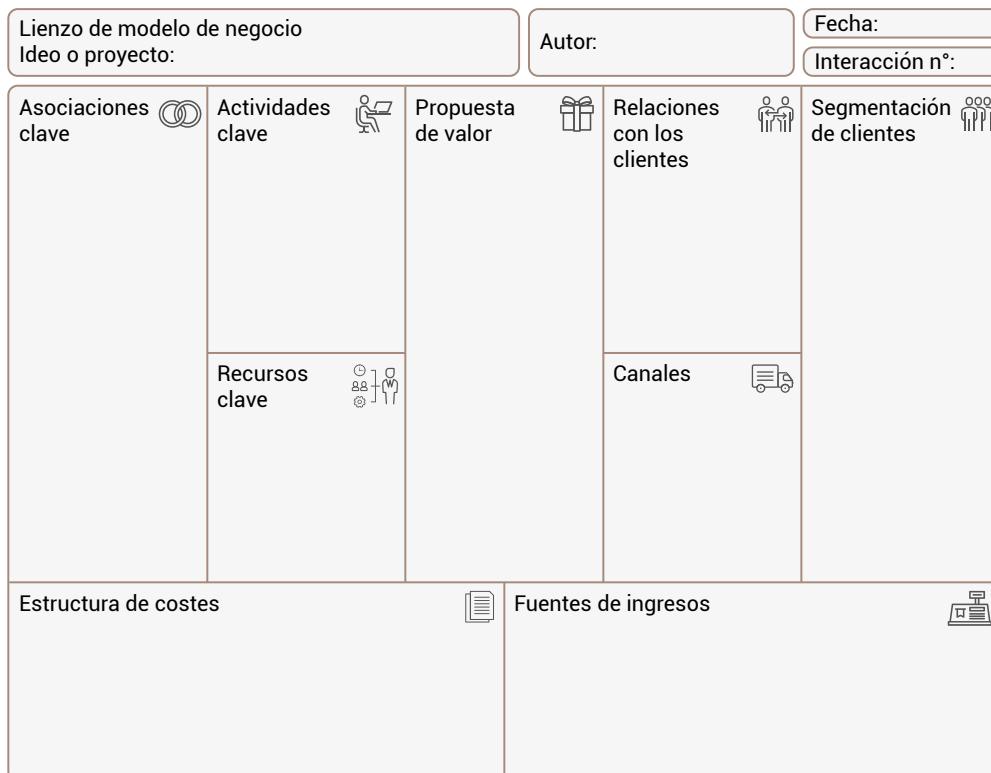
2.1. Introducción al *business model canvas*

Cuando hablamos de emprendimiento y más aún de emprendimiento digital es importante definir nuestro modelo de negocio. En sí, un modelo de negocio debe explicar cómo mi emprendimiento va a generar ganancias. Debe describir qué voy a vender, de qué manera, a quién, por qué alguien pagaría por lo que vendo, cuánto me costará producirlo y operar mi negocio. Tradicionalmente, se han utilizado planes de negocio para describir estos modelos y de hecho estos siguen siendo relevantes. Pero en un emprendimiento, donde hablamos de negocios con alta incertidumbre, hacer un plan de negocios desde el primer momento puede ser mucho trabajo y puede no ser necesario en toda su extensión para una primera validación.

Por esta razón hoy se utiliza mucho el modelo canvas (*Business Model Canvas - BMC*) que es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Canvas en su traducción es un lienzo, en el caso del BMC este es un lienzo donde se visualiza de manera global todos los componentes de mi modelo de negocio. Este lienzo tiene divisiones donde cada una contiene los principales aspectos que describen el negocio y todo se encuentra alrededor de la propuesta de valor que se ofrece. El BMC es muy dinámico, se actualiza y cambia constantemente, es parte de la razón por la que se utiliza esta herramienta simplificada. En cada revisión, recolección de información o prueba que se haga en cada división del BMC vamos a seguir modificando la información de manera que podamos reducir la incertidumbre.

Figura 9.

Business model canvas



Nota. Tomado de El business model canvas o lienzo de modelo de negocios [Ilustración], por IngenioVirtual, 2023, ingeniovirtual.com. CC BY 2.0

2.2. Entendiendo cada componente de un BMC

El BMC tiene 9 divisiones que nos permitirán hacernos preguntas clave para modelar nuestro negocio y verlo de manera integrada en el lienzo, tal como se puede apreciar en la figura 9.

Segmentación de clientes

El primer paso siempre será saber a quién le voy a servir, definir quién es mi cliente, ya que sin ellos no existe el negocio. Se debe identificar las características de este cliente. Debemos saber si nuestro cliente puede ser cualquier persona o si debe tener un perfil específico, lo que es muy común cuando nuestra idea está orientada a ser muy exclusiva.

Los clientes pueden segmentarse según las necesidades o problemas que queremos ayudar a resolver. Es siempre importante contar con información demográfica dentro del proceso de segmentación, especialmente cuando cualquier persona podría ser un potencial cliente.

La segmentación no solo nos debe ayudar a identificar y conocer mejor a nuestro cliente, sino a tener claridad de que, dependiendo de nuestro giro de negocio, podemos atacar a más de un segmento. Cuando servimos a más de un segmento debemos considerar que nuestra solución también deberá adaptarse a cada uno de estos segmentos.

Un caso que también es importante conocer es el de las plataformas múltiples, es decir, las que tienen más de un cliente. Por ejemplo, en el caso de Goctors, plataforma de servicios digitales en el sector salud, los clientes son tanto los pacientes como los centros médicos. Los dos son clientes, pero a los que se sirve de manera diferente.

Propuesta de valor

La propuesta de valor es el corazón del BMC, incluso su ubicación en el medio del lienzo se debe a eso, debemos siempre tenerla como la guía central. Esta describe nuestra solución y lo que nos hace diferentes.

La propuesta de valor es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que nuestro negocio puede aportar a sus clientes. Esta relaciona los atributos más destacados de nuestra solución y la posiciona entre sus consumidores, en otras palabras, debe decir de forma clara y sencilla cómo va a resolver el problema que el cliente tiene y considerar por qué es superior a la competencia.

Osterwalder define a la propuesta de valor como lo que distingue de sus competidores a cualquier empresa, es decir, el factor diferenciador, aquel que no puede ser imitado por otros; por ello, es importante definir las fortalezas que posee la empresa para potencializarlas.

Canales de empresa

Los canales son todos los medios que debemos utilizar para entrar en contacto directamente con el cliente, de un correcto análisis de estos depende que podamos o no tener una conexión de calidad que nos permita hacer negocios.

Es indispensable hacer que estos canales sean eficientes y fáciles de usar para el cliente. Y más allá de pensar en los canales que usaremos para que el potencial cliente conozca nuestro producto y nos compre, debemos tener canales muy eficientes de logística, un servicio de soporte en cada paso y una buena gestión de todo lo que significa servicio al cliente.

Relaciones con los clientes

Para que cualquier negocio pueda prosperar a través del tiempo es indispensable mantener una excelente relación con los clientes. La fidelización de nuestros clientes debe tener una estrategia, debemos considerar que queremos que no sean clientes de una sola compra y que además de comprarnos nos refieran, sobre todo ahora que el concepto de la difusión “boca a boca” con las redes sociales se ha convertido en un pilar de cualquier negocio.

En el mundo digital se habla mucho del *Customer Experience* o CX, este concepto nos permite profundizar en cómo mejorar toda la experiencia del usuario con nuestra solución y organización, lo que a su vez promueve el cuidado de estas relaciones con nuestros clientes.

Fuentes de ingresos

Esta es muchas veces uno de los componentes olvidados y donde el análisis se hace de forma muy básica por parte de los emprendedores. Si bien suena ilógico que así sea, muchos emprendedores asumen muchas cosas alrededor de las fuentes de ingresos, es decir, no profundizan en ¿Cómo se obtiene dinero? ¿Cómo monetizarán su idea? En esta división se deben analizar todas las posibles fuentes de ingresos (sí, muchas veces son más de una), por ejemplo: venta de bienes o servicios, venta de espacios de publicidad (muy común en las plataformas digitales), las tarifas de uso o suscripciones o incluso se puede tener ingresos derechos de propiedad intelectual. Aquí también se debe considerar el flujo de caja, recordemos que en el mundo de los negocios “*cash is king*”.

Recursos clave

Los recursos clave se refieren a los medios que necesitamos para poder crear valor, es decir, para producir lo que vamos a comercializar. Aquí se consideran los activos de la empresa sean económicos, humanos (talento), físicos o intelectuales. Recordemos que estos son indispensables,

podemos tener acceso a algunos de forma inmediata, pero, también debemos colocar en esta división los que debemos conseguir.

Actividades clave

Aquí se deben detallar las actividades que debemos ejecutar, estas estarán en relación directa con el tipo de negocio en el que estamos emprendiendo, por ejemplo: *marketing*, logística, producción (puede ser desde *software* hasta producción industrial). La ejecución de estas tareas permite cumplir con la propuesta de valor.

Asociaciones o relaciones clave

Este es otro de los componentes que son indispensables para emprender en cualquier negocio, pero que muchas veces se deja de lado en el proceso de análisis. Todos los negocios tienen socios y aliados que son estratégicos para optimizar operaciones y reducir riesgos. Asociarse con proveedores o empresas de otros sectores que generan sinergias de negocio otorga la posibilidad de centrar la actividad principal y aumentar la especialización.

Estructura de costes o costos

Ya hemos incluido en nuestro BMC qué y cómo venderemos, ahora es muy importante identificar en qué costos incurriremos para producir nuestro “producto”. En esta división debemos analizar con profundidad los gastos e inversiones que debemos realizar y ver la manera de optimizarlas. Estos pueden ser costos fijos o variables.



Recuerden que será un buen negocio siempre y cuando los costos estén por debajo de nuestros ingresos y en los tiempos precisos, esto es vital para el control del flujo de caja.

2.3. Proceso de creación de un BMC

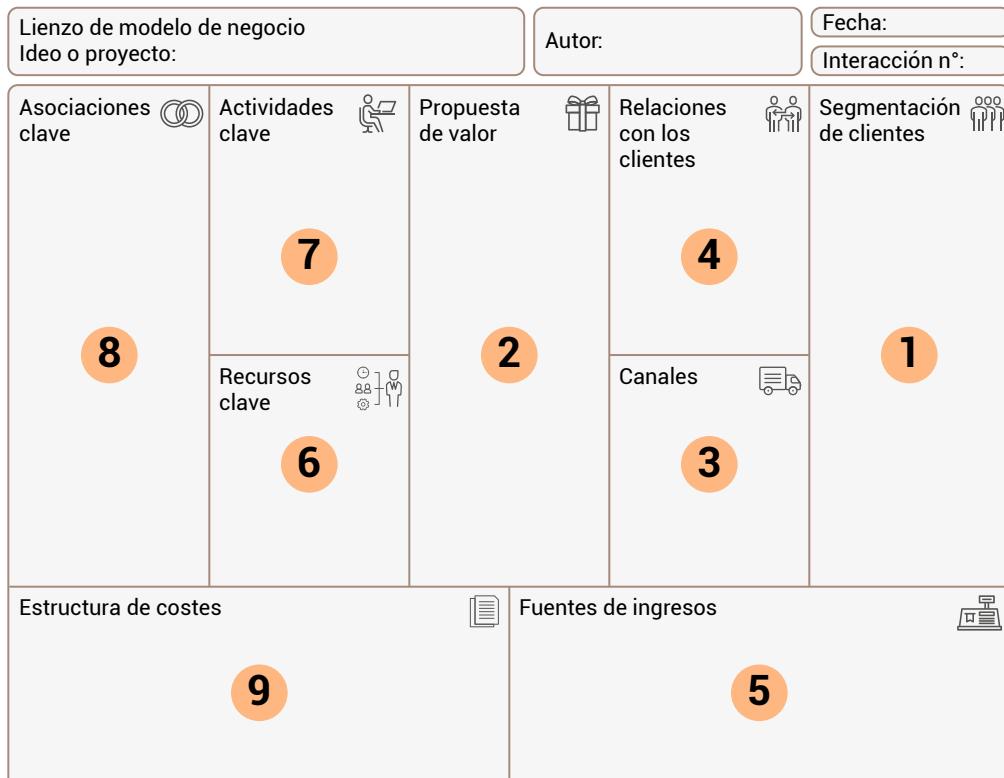
Los componentes del BMC deben ser llenados de acuerdo con un orden que nos permitirá poder construir la información con base en definiciones claras hechas previamente. Por ejemplo, para poder tener una propuesta

de valor necesitamos saber a quién le estamos dando una solución o un servicio.

La siguiente figura ilustra el orden en el que debemos incluir la información, sin embargo, es importante entender que al ser este un proceso iterativo únicamente la primera vez es indispensable seguir el orden, luego seguiremos completando información de acuerdo con como fluya nuestro análisis.

Figura 10.

Business model canvas orden en el que se debe incluir la información



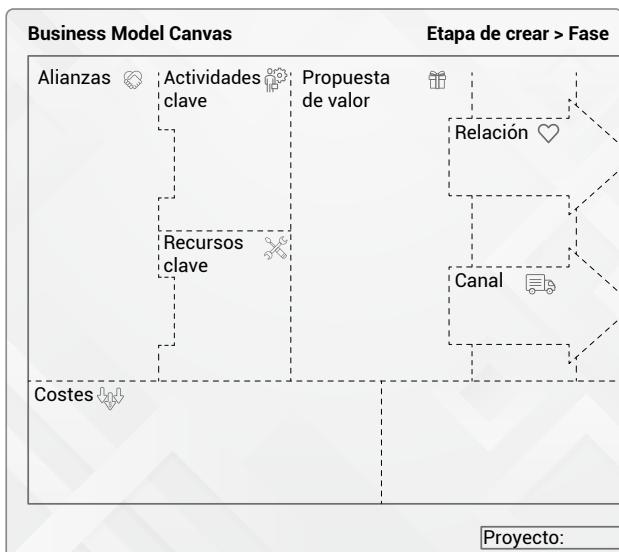
Nota. Tomado de El business model canvas o lienzo de modelo de negocios [Ilustración], por IngenioVirtual, 2023, ingeniovirtual.com. CC BY 2.0

Como se indica en Molina (2021), las partes del *business model canvas* presentadas en la figura permiten el planteamiento del modelo de negocio, considerando todos los aspectos importantes. Para empezar con su elaboración, utilice las siguientes preguntas:

- a. **Segmentos de mercado:** ¿quién es tu cliente?, ¿a quién te diriges?, ¿cuáles son los clientes más relevantes de tu segmento?
- b. **Propuesta de valor:** ¿qué problemas ayudas a resolver?, ¿qué necesidades satisfaces y ¿qué ofreces a cada segmento de mercado al que te diriges?
- c. **Canal:** ¿cómo llega tu propuesta a los clientes?, ¿qué canales funcionan mejor?, y ¿cuáles son los más rentables?
- d. **Relación con el cliente:** ¿cómo conseguir y conservar a tus clientes?
- e. **Fuentes de ingresos:** ¿cómo ganar dinero?, ¿cuánto están dispuestos a pagar?
- f. **Actividades clave:** ¿qué actividades clave requiere tu propuesta?, ¿qué canales y clientes deben priorizarse?
- g. **Recursos clave:** ¿qué recursos son clave para tu modelo de negocio?, y ¿cuáles requieren tus propuestas de valor?
- h. **Socios clave:** ¿quiénes son tus socios, proveedores?, y ¿qué hacen?
- i. **Estructuras de coste:** ¿cuáles son los costes, recursos y actividades más caras?

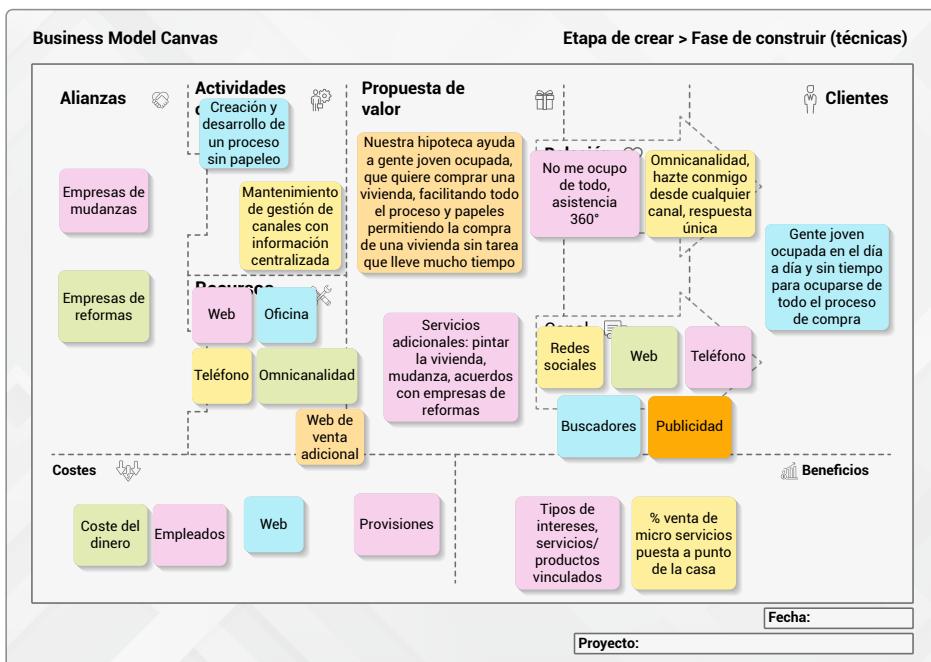
Revisemos el siguiente ejemplo (figura 11), que presenta el planteamiento de la BMC para el negocio de compra de bienes inmuebles, tome en cuenta que, crear este tipo de modelos requiere de una lluvia de ideas (*brainstorming*) que permita explorar todas las posibilidades en cada uno de los componentes, es usual utilizar notas adhesivas que permitan cambiar la ubicación de las ideas según sea el caso. Otro punto importante es tener presente que la construcción de estos modelos es iterativa, es decir, va a sufrir modificaciones según cambien las condiciones de cada componente.

Figura 11.
Ejemplo de BMC inicial,



Nota. Tomado de Título [Ilustración], por autor, año, [Dothinklab](#). CC BY 2.0

Figura 12.
Ejemplo de BMC final



Nota. Tomado de Herramienta Business Model Canvas (Validar) en pdf [Ilustración], por Dothinklab, 2023, [Dothinklab](#). CC BY 2.0



Creando soluciones innovadoras para el negocio con *design thinking*

Luego de tener un mapeo y análisis inicial, pero muy claro, sobre nuestro modelo de negocio ahora profundizaremos en la construcción de nuestra solución, sí, esa solución que será la que comercialicemos. Recordemos que un emprendimiento debe ser innovador y por esto tiene más zonas “grises” o de incertidumbre. El aplicar una metodología como design thinking nos permite ser innovadores, pero de una manera estructurada donde se reduce la incertidumbre y se incrementa la posibilidad de éxito.

2.4. Qué es *design thinking*

¿El diseño es un método, un proceso una mentalidad, algo más?

La respuesta no es tan obvia, especialmente si no hemos tenido mucho contacto con el concepto de *design thinking*.

Design thinking es un enfoque sistemático para identificar oportunidades y construir soluciones innovadoras.

En pocas palabras, es un enfoque para la innovación.

El *design thinking* comienza con los usuarios o clientes potenciales (al igual que en el BMC es nuestro punto de arranque). En esta metodología se debe considerar que el proceso tomará varias iteraciones para encontrar **la solución o la innovación** que podrá dar solución al problema de nuestro cliente o que resolverá sus insatisfacciones con soluciones actuales.

*El *design thinking* también es un método creativo que conduce a la generación de conceptos novedosos y útiles.*

La especificidad del *design thinking* en comparación con otros métodos de creatividad es que se basa en una profunda comprensión del usuario, sus dolores, problemas o necesidades, antes de buscar una solución para abordarlos.

Por lo tanto, aunque se trata de lanzar una innovación en el futuro, contrarresta intuitivamente, no comienza con pensar en el futuro, sino en

el presente. Lo hace porque el objetivo es asegurar la conveniencia de la solución resultante, ya que abordará un problema real hoy. Una vez validada la conveniencia, se abordará la viabilidad en el ámbito de negocio (que quieran comprarla) y la viabilidad técnica (que sea ejecutable).

"Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado".

Tim Brown, fundador y CEO de IDEO, Design Thinking. La filosofía para innovar en tu empresa. (2020, January 17). ENAE. https://www.ename.es/blog/design-thinking-la-filosofia-para-innovar-en-tu-empresa?_adin=02021864894.

Es, por tanto, un proceso multidisciplinario que favorece la colaboración entre diseñadores, científicos sociales, empresarios e ingenieros y muchos otros tipos de perfiles, ya que una de las bases del *design thinking* es el pensamiento diverso

Design thinking también es un enfoque de resolución de problemas, así como uno que identifica problemas.

Einstein dijo: "Si tuviera 60 minutos para resolver un problema, habría pasado 55 minutos definiéndolo y cinco minutos resolviéndolo".

El *design thinking* comienza con la formulación de los problemas o la identificación de las necesidades. Una vez definido el problema, el proceso pasa a la fase de generación del concepto. Solo entonces, algunas de estas ideas se prototiparán rápidamente y se probarán con los usuarios para asegurarse de que el problema y la solución son relevantes. Una vez validada la posible solución a través de prototipos y estudios de negocios como el análisis competitivo, por ejemplo, la oportunidad identificada alimentará el proceso de innovación de la firma y se desarrollará con mayor detalle, siguiendo el proceso tradicional de desarrollo de nuevos productos. En otras palabras, debemos estar claros que el *design thinking* es una metodología de innovación y creatividad y no una metodología de desarrollo de producto. Finalmente, no olvidemos que este proceso se realiza de forma iterativa, es decir, el proceso se repite varias veces para seguir mejorando los resultados en cada oportunidad.

Para concluir, el *design thinking* no es solo un enfoque sistemático para la innovación o un método de creatividad o un enfoque de formulación y resolución de problemas, este es en realidad una forma de pensar, una mentalidad, que se basa en **tres principios: empatía, invención e iteración**.

Empatía con los usuarios para quienes se desarrolla la innovación, con el fin de comprender plenamente sus dolores e insatisfacción. **Invención** de algo nuevo que no existe o que mejora algo existente. Se trata de crear el futuro e imaginarlo, en lugar de aceptar las cosas como están. Se trata de lo que debería ser en lugar de lo que es. Y todo este proceso es **iterativo** porque la empatía es difícil de adquirir y tenemos que intentarlo muchas veces para desarrollar un profundo entendimiento del usuario. También porque se requiere probar el futuro que hemos imaginado para los usuarios en conjunto con ellos.

Para responder la pregunta inicial, podemos resumir que *design thinking* es un enfoque que incluye la mentalidad, el proceso y los métodos. La mentalidad es la clave porque es el principal factor del éxito, es indispensable tener la mentalidad correcta en el equipo. Necesitamos tener gente emprendedora que se atreva a probar, a experimentar. Pero también necesitamos el proceso para asegurarnos de que estamos haciendo las cosas en el orden correcto y finalmente también necesitamos los métodos, las herramientas, para hacer correctamente lo que tenemos que hacer.

Para David Kelley, el fundador de IDEO y la 'd-school' considera que es más un *kit* de herramientas, cada uno elige los métodos, herramientas y enfoque adecuados en el momento adecuado. Por esto es muy importante entenderlo a profundidad, esta es la única manera de estar preparados para identificar la herramienta precisa para la tarea específica.

2.4.1. Cuando se debe aplicar *design thinking*

Para Bill Mogridge, cofundador de IDEO: “*Design thinking* utiliza tanto el subconsciente como la mente consciente, el pensamiento subjetivo y objetivo, el conocimiento tácito, así como el conocimiento explícito y consigue el aprendizaje haciendo”.

El *design thinking* coloca al usuario en el centro del diseño del producto al “vivir como el cliente”. Con esta base podemos afirmar sin lugar a duda que la mejor aplicación del *design thinking* es en problemas centrados en los seres humanos. Los diseñadores usando *design thinking* deben sentirse

cómodos con la incertidumbre y deben tener gran capacidad de visualizar las oportunidades de solución y mejora de los problemas de los usuarios. En el siguiente tópico profundizaremos en el tipo de soluciones que permite generar *design thinking* entendiendo el tipo de pensamiento que se requiere para ejecutarlo y la diferencia con otros tipos de disciplinas.

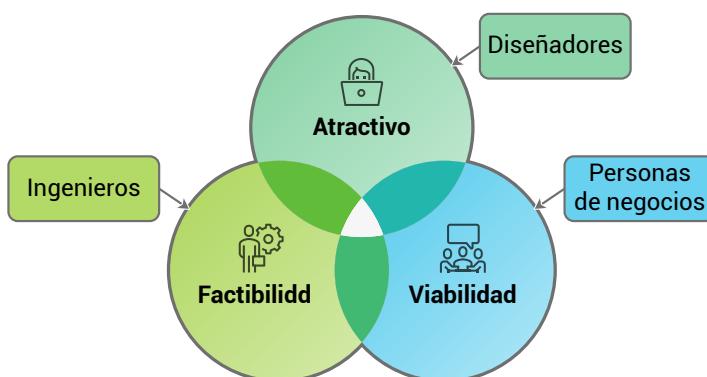
Una encuesta desarrollada por el Instituto Hasso Platner de Investigación titulada 'Parts without a todo', demostró en qué tipo de proyectos *design thinking* obtuvo mejores resultados. Estos proyectos tienen varias características, primero, todos ellos son proyectos impulsados por la persona, como comentamos previamente son problemas centrados en el ser humano. En segundo lugar, no pertenecen a una categoría claramente definida. No son problemas rutinarios, son los que en diseño se conocen como problemas mal definidos. Finalmente, la tercera característica es que el proyecto tiene un alto grado de incertidumbre.

2.4.2. Pensamiento divergente y convergente

Antes de abordar los tipos de pensamiento que aplicaremos en *design thinking* es importante tener claridad sobre ciertas características en la forma de pensar que deben tener los diseñadores, sin olvidar que cualquier persona puede ser un diseñador y, por otro lado, no olvidar que este es un proceso multidisciplinario. Cuando aplicamos *design thinking* debemos saber que tenemos que cumplir con 3 características al generar una solución:

Figura 13.

Características de una solución generada desde *design thinking*



Nota. Jarrín, L., 2023.

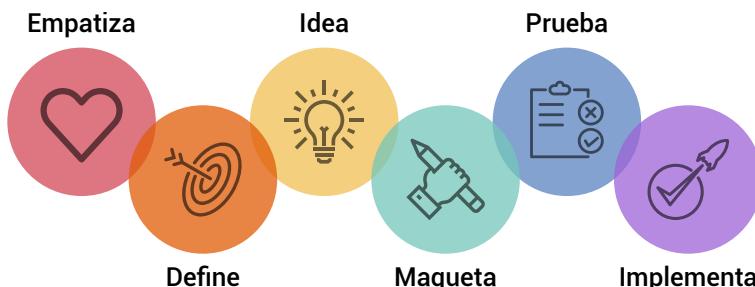
Para lograr lo mejor en conseguir cada una de estas características, debemos contar con un equipo de perfiles variados, que cuenten con una formación que les permita profundizar mejor en hacer una solución atractiva, viable y factible y así conseguir lo mejor de todos los mundos. Los diseñadores pueden asegurar la conveniencia del producto o el servicio, porque pueden empatizar fácilmente con el usuario final y son buenos para capturar y expresar emociones. Por otro lado, la factibilidad y la viabilidad son indispensables, para esto es necesario incluir otros perfiles como empresarios e ingenieros por nombrar algunos. Consideremos también algo muy importante, la novedad no crea necesariamente soluciones que generan valor e incluso si se crean valor, deben ser ejecutadas y generar ganancias para que el negocio sobreviva. Y lo más crítico, toda solución debe ser escalable.

Luego de entender los distintos perfiles con sus distintos tipos de pensamiento, veamos cómo utilizar estas distintas maneras de pensar en un proceso de *design thinking*. Primero recordemos que la deducción es un razonamiento lógico que infiere una conclusión siguiendo una regla general. Por lo tanto, esta forma de razonamiento es útil para dar sentido a nueva información, basada en el conocimiento existente. Un ejemplo muy famoso de este tipo de pensamiento es: si Sócrates es un humano (esta es la evidencia) y todos los humanos son mortales (esta es la regla), entonces Sócrates es mortal, es, por lo tanto, una verdadera conclusión basada en la regla. Se trata de pensamiento intuitivo.

Por otro lado, la inducción es un razonamiento lógico que infiere una conclusión o una regla basada en observaciones. La regla es creíble dadas las premisas y sigue alguna teoría de la evidencia. Un ejemplo, un amigo te trae un queso de Europa para que lo pruebes, esta es la premisa. Francia tiene la mayor variedad de quesos de Europa, esta es la evidencia. Por lo tanto: “el queso es probablemente francés”, es la conclusión. La lógica inductiva puede evitar que los individuos interpreten la evidencia de maneras alternativas. Se trata de un pensamiento analítico. El *design thinking* combina el pensamiento intuitivo y analítico.

Si vemos las etapas del *design thinking* nos será más fácil entender cómo aplicamos las distintas formas de pensamiento y en qué momentos.

Figura 14.
Design thinking



Nota. Tomado de Design Thinking: 5 casos de éxito [Ilustración], por Doewebs, 2021, [Doewebs](#). CC BY 2.0.

La **primera fase** es empatizar o la “inspiración”. En esta fase vamos al “campo” a interactuar directamente con los usuarios o *stakeholders*, los entrevistamos, observamos, vivimos sus experiencias, obtenemos datos en distintos formatos: fotos, videos, textos. Estos datos recopilados deberán ser compartidos con el equipo multidisciplinario y discutidos entre todos hasta que surjan algunos patrones e hipótesis de los “dolores” de los usuarios, este análisis es la **segunda fase** llamada definición donde, de mucha información procesada, obtenemos unos pocos “dolores”, algunos autores incluyen a la definición dentro de la misma primera etapa de inspiración.

La **tercera fase** es la ideación, en esta se generan tantas ideas como sea posible, para dar solución a los problemas y necesidades identificados. Estas ideas se combinan en soluciones o conceptos que potencialmente podrían resolver el problema o los problemas.

La **cuarta fase** es la implementación que incluye dos partes: prototipar y validar. En esta fase se han construido rápidamente prototipos ásperos y de bajo costo para poner soluciones concretas en manos de los usuarios, probando así el problema, así como la solución propuesta. Obviamente, no todas las posibles soluciones se prototipan, para esto existe una selección de las mejores soluciones, las que queremos probar.

Ahora, para entender por qué hablamos de pensamiento divergente y convergente, analizaremos lo que sucede comúnmente con las ideas.

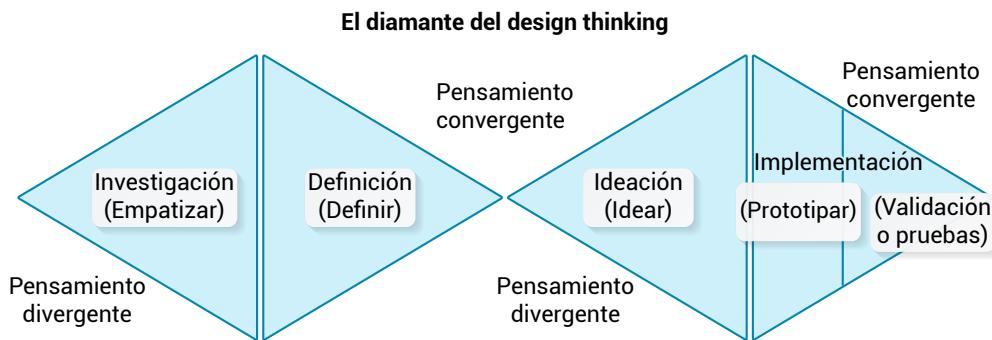


Por ejemplo, en un proceso de *design thinking* profesional y bien realizado, es común generar hasta 250 ideas, que luego se reducen al rededor de 25 conceptos o posibles soluciones. Esta ampliación y reducción en cada fase es lo que se conoce como pensamiento divergente (ampliación) y convergente (reducción)

Design thinking, por tanto, es una combinación de pensamiento intuitivo y pensamiento analítico y también es una combinación de pensamiento divergente y convergente. La razón del pensamiento divergente es evitar quedar atrapado en un conjunto de soluciones preexistentes y el pensamiento convergente nos ayuda a reducir las opciones y seleccionar las más prometedoras para ser exploradas y probadas.

El siguiente gráfico del diamante de *design thinking* nos presenta como se da la combinación del pensamiento divergente y convergente en las distintas fases:

Figura 15.
Diamante del design thinking



2.5. Proceso y uso de *design thinking*

Luego de tener un entendimiento profundo de lo que es *design thinking* y cómo nos aportará en la construcción de nuestras soluciones, el resto de esta unidad la dedicaremos a conocer a detalle cada fase del proceso y vamos a ponerla en práctica, me atrevería a afirmar que este será el principal enfoque de esta unidad.

Estimado/a estudiante, le animo a continuar el aprendizaje sobre este tema, revisando las siguientes fases de empatía y definición en el proceso de *design thinking*.

2.6. Fase 1: empatizar

Tenemos en este momento una ligera idea de lo que significa empatizar o la “inspiración”. Recordemos que lo más importante en la aplicación de *design thinking* es hacer la más correctamente posible identificación y descripción del problema que queremos solucionar. Para esto en la fase inicial haremos dos tareas, la primera es redactar una versión inicial del planteamiento del problema desde una perspectiva de “¿cómo nosotros podríamos?” o en inglés “how might we?” (HMW), esto se conoce como la **“definición del reto”**. Esto es indispensable, ya que esta frase HMW nos acompañará hasta el final de nuestro proceso, es la manera en la que resumiremos cada una de nuestras iteraciones. La segunda parte consiste en recolectar toda la información posible, en todos los formatos posibles, que nos permitan entender cómo podemos ayudar a resolver el problema eventualmente.

2.6.1. Definición del reto - HMW

El primer paso en el planteamiento del reto está basado en lo que nosotros queremos resolver, es decir, ese problema que creemos que existe, pero que justamente ahora queremos validar. Por ejemplo, hemos visto que la pandemia nos trajo muchos problemas emocionales, entonces nosotros queremos conectar a personas con profesionales de la salud mental de manera digital y sencilla. El primer planteamiento del reto puede ser algo como lo siguiente:

¿Cómo ayudar a las personas a obtener el apoyo de salud mental que necesitan?



Para perfeccionar este primer planteamiento o definición nosotros debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Estamos atacando un problema para las personas?

- ¿El alcance está claro y es posible?: podría ser muy amplio o muy pequeño
- ¿Se puede resolver, es decir, que se puede ejecutar?

En el ejemplo que acabamos de presentar podemos ver que sí, en efecto, es un problema de personas, de seres humanos y claramente se puede hacer algo al respecto, es decir, es ejecutable. Pero el alcance en este ejemplo es muy amplio. Estamos hablando de cualquier persona, estamos hablando de cualquier profesional, estamos hablando de cualquier situación. El problema de tener un alcance muy amplio es que se puede ser imposible o muy difícil de resolver. La cantidad de oportunidades para resolverlo pueden ser infinitas o podemos necesitar demasiados recursos. Por el contrario, cuando el alcance es muy pequeño, puede abordar algo muy específico (puede no ser interesante tener pocos clientes a quienes ayudar) y a la vez limitar las oportunidades de mejora.

Repensando el alcance de nuestro primer ejemplo de HMW, podríamos reducir su alcance solamente añadiendo un par de cosas que nos ayuden a focalizar mejor a quienes estamos ayudando y con qué tipo de profesional estaríamos trabajando.

¿Cómo podríamos ayudar a las personas que necesitan apoyo de salud mental a conectarse con el profesional más adecuado para ellos?

Estamos clarificando que es para quienes necesiten ayuda, no para todo el mundo, y segundo estamos especificando que la conexión deberá ser con el profesional que sea más adecuado. De esta manera estamos reduciendo el alcance del proyecto, obviamente esta no es nuestra última versión, no olviden que este es un proceso iterativo y en cada fase y en cada iteración seguiremos perfeccionando.

2.6.2. Técnicas de recolección de información

Para avanzar es indispensable ir al corazón de lo que significa empatizar, para esto debemos literalmente “ponernos en los zapatos” de nuestro usuario o cliente. La correcta mentalidad en este punto es tratar de entender “qué sucede hoy con este usuario” y sacarnos (en esta etapa) de la cabeza el pensamiento de “¿y si mejor?”. Es extremadamente tentador, en cada paso del *design thinking*, saltar a pensar en soluciones. Debemos abstraernos

de esta tentación porque es la única manera de que podamos recolectar los datos de una manera objetiva. Recordemos también que en esta etapa estamos en un proceso de pensamiento divergente, es decir, tratamos de capturar la mayor cantidad de información, de abrir nuestra mente.

La información que recolectaremos será tanto cuantitativa como cualitativa y también será primaria o secundaria. Pero antes de profundizar en el entendimiento de cada tipo de información es importante mencionar que debemos validar las fuentes, consideremos que esta es una tarea que requiere detalle y mucho criterio. Cuando hablamos de fuentes no solo debemos garantizar, por ejemplo, la validez de un estudio de mercado o el mecanismo de trabajo de una consultora en particular, sino también estar muy claros que el usuario, muchas veces y por distintas razones, no nos dice lo que en verdad hace o le duele, sino que dice lo que quisiera que sea.

La información cuantitativa puede abarcar:

- Estudios de mercado.
- Estadísticas públicas o privadas.
- Estudios y publicaciones académicas.
- Tendencias de mercados.
- Datos de nuestra competencia.
- Información cualitativa.

Esta información viene de las actividades que hagamos para “ponernos en los zapatos” de nuestro cliente. La principal manera debe ser la observación y luego la recolección de datos directamente en el campo. Para esto podemos utilizar:

- Encuestas.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación.
- Recolección de otros datos por medio de fotografías o grabaciones de audio y video.
- Con conversaciones abiertas.
- Realizando personalmente el proceso.
- Interactuando al máximo posible con el medio en el que nuestro cliente se desenvuelve cuando tiene el problema a resolver.

Aquí es absolutamente importante saber observar sin intervenir en el proceso y recolectar de manera objetiva toda la información posible. De hecho, es sugerido que sean varios miembros del equipo que efectúen esta tarea, así contaremos con distintas perspectivas de observación.

La siguiente clasificación de la información recolectada tiene que ver con organizarla de manera que sepamos qué información es primaria, es decir, fue creada, recopilada directamente de la fuente por nosotros (entrevistas, videos, etc.). O, si esta fue secundaria, es decir, recopilada o creada por otros, por ejemplo, el estudio de mercado que mencionamos previamente.

2.7. Fase 2: definición

Luego de recopilar toda la información posible que nos permita entender al usuario, debemos iniciar con nuestro proceso de pensamiento convergente. En esta etapa de la definición debemos cruzar información, entenderla en su contexto, afinarla. De esta manera identificaremos los “*insights*”, es decir, esas cosas que no sabíamos previamente, esos descubrimientos que nos son útiles y finalmente veremos los patrones que emergen.

Como resultado de esta fase obtendremos dos herramientas que nos serán útiles a través de todo el proceso de *design thinking*, y me atrevería a decir, útiles en todo nuestro proceso de emprender. Estas herramientas son el “*journey map*” y la “*personae*” o como lo llaman en algunos contextos el “*buyer persona*”. En esta etapa el pensamiento es convergente, de gran cantidad de información convergemos en pocos datos ya procesados que se reflejan en las dos herramientas descritas.

2.7.1. Procesamiento de información

El procesamiento de información se basa en colocar la información recopilada en los formatos descritos, es decir el *journey map* y la *personae*.

Un *journey map* es la representación gráfica de la experiencia del usuario en la situación que nos atañe. Este debe representar la situación real y actual, no la esperada. Para poder desarrollarla es bueno considerar lo siguiente:

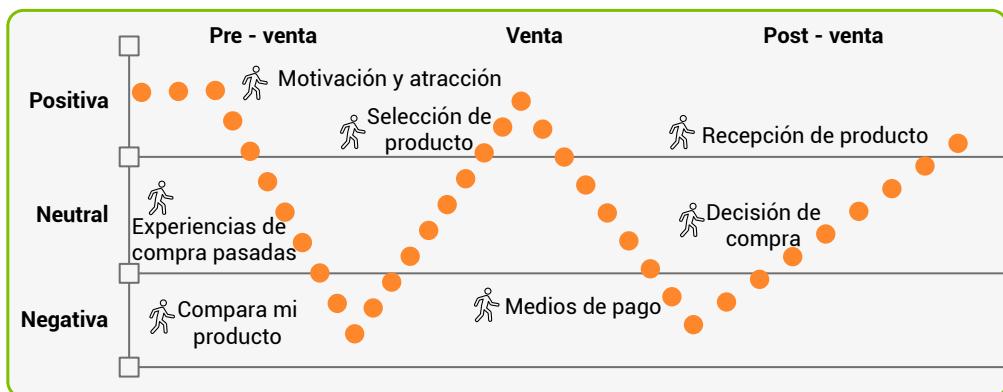
- Pensar en un cliente en particular.

- Decirle a este cliente que describa su camino en la situación que nos interesa, para esto le podemos pedir que nos dibuje en una hoja.
- O, podemos nosotros dibujar ese camino con la información que fue recolectada y navegarla con el cliente, para esto es muy importante no solo escucharlo, sino ver sus reacciones físicas en cada paso, así nos daremos cuenta de que tan real es el proceso descrito.
- En este flujo podemos ir incluyendo fotos, documentos, videos para sustentar lo que hemos definido.
- Es también importante ir identificando en qué pasos la experiencia es positiva, negativa o neutral, así sabremos cuáles son los llamados “*pain points*” o “puntos de dolor”. Esto es indispensable, ya que será nuestro primer foco en el camino a plantear soluciones más adelante en el proceso.

Aquí dos ejemplos de presentación de un *journey map* que les invito a revisar, tome en cuenta cada uno de los elementos (figura 15):

El segundo componente es la “*personae*” o “*Buyer persona*”.

Figura 16.
Journey map del proceso de venta.



Nota. Tomado de 5 ejemplos de cómo crear un Customer Journey Map efectivo [Ilustración], por Mesa Editorial, 2017, [informabtl](#). CC BY 2.0

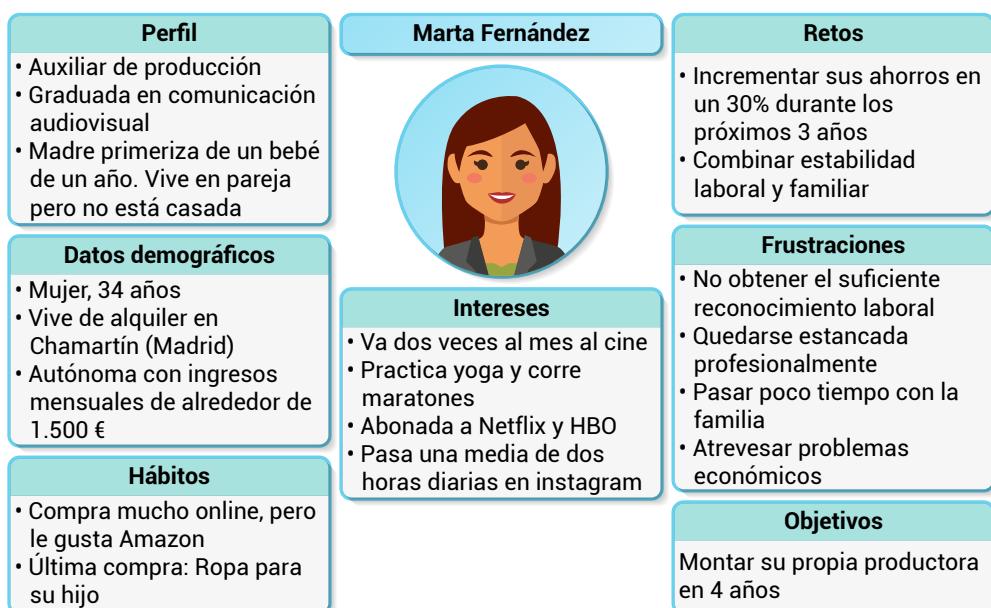
Este es un personaje ficticio que caracteriza al usuario que es su objetivo, es decir para quien o quienes estamos resolviendo el problema o reduciendo sus dolores.

Para identificarlo se debe analizar con detalle la información recolectada, identificando las dimensiones donde este usuario muestra patrones particulares en su interacción en cada paso de la situación analizada. Debemos poner foco en las cosas que este personaje hace de manera diferente más que donde hace las cosas de manera común. Es sugerido por esto pensar en usuarios extremos, es decir los que rompen las reglas, o por ser demasiado ajustados al proceso o porque no tienen nada que ver con el mismo a primera vista. La “personae” debe incluir la siguiente información:

- Demográfica.
- Psicográfica (describen las características y las respuestas de un individuo ante un medioambiente, comportamientos).
- Todo lo relacionado con el uso del producto o servicio: retos, frustraciones, etc.

Figura 17.

Ejemplo buyer persona



Nota. Tomado de ¿Cómo crear un Buyer Persona? [Ilustración], por Vidal, P., 2020, [Pablo Vidal Marketing](#). CC BY 2.0

No existe un formato estándar para describir a la “personae” pero el ejemplo previo (figura 16), es bastante completo y nos puede servir de referencia.

Finalmente, antes de pasar a la siguiente fase es importante que con los insights o descubrimientos que tenemos se vuelva a revisar el reto HMW y lo afinemos de ser necesario (Vidal, 2020).



Semana 7

2.8. Fase 3: Ideación

2.8.1. Reglas de la ideación

Como su nombre lo indica en esta fase lo que haremos es nuevamente pensar de manera divergente, es decir, trataremos de generar la mayor cantidad de información posible utilizando como base:

- La articulación del reto HMW.
- Personae.
- Journey Map.

Para esto seguiremos los siguientes pasos:

- Generación de ideas.
- Agrupación, combinación, selección de ideas para la generación del concepto (concepto de solución).

El proceso de generación de ideas requiere realizar una planificación previa, este plan debe contener al menos los siguientes pasos:

- Seleccionar el equipo que será parte de la generación de ideas, como estará compuesto y la cantidad de gente que participará. También es importante considerar que debe ser lo suficientemente diverso para poder contar con distintas perspectivas.
- Deben tener un entendimiento de lo que se espera y estar con la mente abierta para aportar con ideas novedosas.
- El lugar también es fundamental, donde estén cómodos, inspirados y donde sobre todo se pueda ver la información de manera sencilla.
- Debemos contar con un facilitador que realice preguntas que permitan estimular la generación de ideas y que sepa luego recopilarlas.

2.9. Metodologías para la generación de ideas

Para la generación de ideas podemos utilizar una herramienta muy conocida como es el *brainstorming* o Lluvia de ideas. Para hacer una lluvia de ideas debemos responder algunas cosas:

- Lo harán las personas de manera individual y luego juntamos las ideas.
- Lo haremos solo con usuarios expertos.
- Lo haremos en grupos.
- Tendremos perfiles de distintas áreas y conocimientos.

Cuando hacemos lluvia de ideas, quien participa como facilitador debe estar atento de moderar algunos comportamientos que pueden bloquear el proceso creativo, por ejemplo:

- Cuando aparece alguien que deja poco espacio para que los demás participen.
- Cuando se quedan callados por la presión social del grupo.
- Que haya personas que minimicen el aporte de otros.
- En grupos grandes la cantidad de ideas por persona se reduce.

Teniendo estos posibles problemas en mente para tener un buen proceso de generación de ideas se pueden considerar las siguientes reglas que deben seguir los participantes y que deben ser garantizadas o reforzadas por el moderador:

1. Combinar un proceso individual y luego uno colectivo. Es decir que primero las personas generen sus ideas de forma individual y luego las compartan, de esta manera todos aportan más y se puede ir construyendo sobre las ideas de los otros. Aquí también se puede emplear como parte de la lluvia de ideas la metodología conocida como "*brainwriting*" o una combinación de las dos maneras de generación de ideas, para tener mayor claridad de esta metodología pueden leer el siguiente *blog post* brainwriting. Luego se comparten las ideas de manera colectiva y cada persona suma sus ideas o construye sobre las ideas de la persona que presentó previamente.
2. Un *brainstorming* bien hecho es una tarea agotadora, por lo que se debe utilizar el tiempo de forma intensa, pero no debe ser muy largo.

Se debe evitar entrar en detalles de la idea y en discusiones sobre las mismas en este momento.

3. En este punto es más importante la cantidad de ideas que la calidad, no vamos a valorarlas ni a autocensurarnos.
4. No organizarlas ni agruparlas en este punto.
5. No criticar, no juzgar las ideas, todos deben ser muy tolerantes, benevolentes y dar soporte a los participantes.
6. Es mejor ser gráfico en presentar las ideas más que usar descripciones con palabras, es decir, buscar la manera de una imagen hable.
7. Hacer de este espacio un espacio que inspire a la creatividad, tener cómo caminar, mucha luz, etc.
8. No es necesario hacer todo en una sola sesión, se pueden hacer sesiones más cortas con equipos pequeños.
9. El moderador o facilitador debe llevar a la gente a sentirse cómoda, focalizada y tranquila.



No olvidemos compartir la información previamente con los participantes y también estas sugerencias que les ayudarán a optimizar su participación



Semana 8



Actividades finales del bimestre

Hemos llegado al final del primer bimestre, espero todos los aprendizajes que hemos compartido hasta este momento les haya permitido pensar en nuevos productos, soluciones y modelos de negocio en el mundo digital.

La actividad calificada de esta semana corresponde a la evaluación bimestral, la cual consiste en un examen con preguntas objetivas acerca de los contenidos de todo el bimestre. Para el desarrollo de este examen se requiere tanto sus habilidades de comprensión del contenido teórico, como de la síntesis y razonamiento de casos y ejemplo. Le sugiero realizar la siguiente estrategia para prepararse para examen:

1. Revisar los recursos relacionados con cada uno de los temas de las unidades, para ello, utilice los esquemas, mapas conceptuales y mentales que se solicitaron realizar en cada actividad.
2. Realizar las actividades de aprendizaje recomendadas, en algunos casos se ha solicitado revisar videos, tome nota de los aspectos que están relacionados con el tema y realice una síntesis con sus impresiones.
3. Revisar los ejemplos y los casos prácticos propuestos, puede apoyarse en un diagrama que represente los pasos a seguir para construir los modelos BCM, realice secuencias de las fases de la metodología *design thinking* para identificar las características y condiciones de cada fase.
4. Realizar las autoevaluaciones al final de cada unidad.

¡Les deseo muchos éxitos en la evaluación bimestral!



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2

- Crear y evaluar oportunidades de negocio para ecosistema digital.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Design thinking etapa de Implementación - Prototipaje

Estimado estudiante:

Bienvenido al segundo bimestre, en esta etapa de la asignatura finalizaremos el entendimiento y realizaremos la aplicación de las etapas finales del proceso de *design thinking*. Este proceso es sumamente interesante, ya que aquí finalmente veremos nuestro producto digital, cobrar vida, podremos probarlo y validar si cumple con todas las características esperadas. Recuerden que no solo debe ser innovador, debe atacar un problema real, debe ser viable y finalmente debe traer réditos a nuestro emprendimiento.

Luego de terminar de conceptualizar y probar nuestro producto pasaremos a la unidad final en la que analizaremos los otros componentes que también tienen gran importancia en un emprendimiento digital, temas como los procesos de venta, mercadeo, operación, entre otros. Sin más empecemos.

2.10. Las fases de la implementación

Recordemos que en la fase anterior hicimos un trabajo extenso para promover la creatividad y conseguir la mayor cantidad de ideas posibles. Previamente, solo nos enfocamos en conseguir ideas, no buenas, ni malas, ni reales, solo ideas para que puedan ahora ser procesadas.

Ahora en esta etapa con esta gran cantidad de ideas debemos nuevamente utilizar pensamiento convergente, este nos ayudará a identificar las ideas más prometedoras. Luego crearemos prototipos sencillos y las pondremos a prueba. En este proceso no necesariamente se trabaja con un solo concepto, puede haber varios.

2.11. Procesamiento de las ideas recopiladas

Luego del proceso de ideación tenemos una gran cantidad de ideas que no fueron analizadas en el paso anterior. En esta primera parte de la generación de un prototipo lo que haremos es crear varios conceptos, es decir, unas ideas de solución más concretas que son producto de:

- Analizar las ideas del proceso de ideación, leerlas y entenderlas.
- Juntar las ideas similares.
- Ver las conexiones entre ellas.
- Pensar en formas novedosas de combinarlas.

En este paso los participantes participarán dando las explicaciones necesarias o aclarando la idea que se describió.

2.12. Desarrollo del concepto

De un centenar de ideas podemos llegar a tener una decena conceptos, que siguen siendo ideas, pero mucho más elaboradas y que combinan distintas perspectivas. Cuando hablamos de conceptos ya cubrimos la totalidad de la propuesta que estamos planteando, hago esta aclaración porque las ideas previamente descritas pueden abarcar solo parcialmente el problema o problemas identificados.

Para la selección, procesamiento de las ideas y transformación en conceptos, debemos considerar:

- Que las ideas sean relevantes en el contexto del problema, que realmente aporten.
- Que inspiren, que sean novedosas.
- Que resuelvan el problema, es decir que claramente atacan los dolores identificados.

Por esto es muy importante siempre tener a la vista el reto, es decir, la frase HMW.

2.13. Cómo presentar el concepto

Recordemos que el concepto es la materia prima de nuestro prototipo. Este debe describir la solución derivada del procesamiento de las ideas y como esta va a atacar el problema.

Para esto el concepto puede presentarse de manera gráfica pero siempre conteniendo la siguiente información:

- De preferencia con un *journey map* o un *story board* donde se explique cómo sería la nueva experiencia del usuario en el contexto de este concepto.
- Describir:
- La idea completamente.
- A quién beneficia.
- Cuál es el beneficio.
- Cuál o cuáles problemas resuelve.
- Qué limitantes tiene.



Semana 10

Design thinking etapa de implementación – prototipaje parte 2

2.14. Identificación y selección de suposiciones

Para poder construir nuestro prototipo debemos continuar reduciendo la cantidad de opciones con el pensamiento convergente. Hasta este momento contamos con varios conceptos de posibles soluciones, pueden ser 3 o 10, lo importante es que sean relevantes.

En esta segunda parte del prototipaje vamos a seleccionar qué prototipar, si bien prototipar es una tarea poco costosa, si la comparamos con producir, no tiene sentido prototipar todos los conceptos que se nos ocurrieron. La construcción del prototipo se realiza para poder poner a prueba el concepto, experimentar con él y recopilar información posteriormente.



Para seleccionar lo que conceptos prototiparemos debemos poder responder: ¿Por qué esta solución beneficia al usuario? ¿Cuánto tiempo, esfuerzo y recursos requiere? ¿La solución depende de terceros?

Algunas de estas preguntas serán respondidas por completo (o bastante cerca) luego de la validación y pruebas, pero por ahora debemos tomar al menos una primera decisión basándonos en la información con la que contamos.

2.15. Tipos y ejemplos de prototipos

Antes de prototipar es fundamental saber para qué lo hacemos. El objetivo principal de un prototipo es poder fallar rápido y varias veces, para poder corregir rápidamente lo que se requiera. Por esto debemos saber qué queremos aprender luego de poner a prueba nuestro prototipo y cuál es la versión más simple que podemos crear para cumplir con ese propósito. Recordemos que al inicio de esta unidad dijimos que las soluciones generadas planteadas por nuestro emprendimiento deben ser: atractivas, realizables y viables, es decir que el usuario quiera pagar por ella. El prototipo permite validar, sobre todo, que tan atractiva es la solución.

Depende de lo que queramos probar podemos utilizar algunas opciones como, por ejemplo:

- Una versión no-funcional de la solución, puede ser está hecha en papel, en cartón, con otros materiales (no los reales) para que el usuario pueda visualizar la solución.
- Para el caso de productos digitales podemos utilizar algunos de los siguientes productos que son sugeridos en el *blog* de shopify:

- InVision – crea prototipos sumamente interactivos.
- Framer – diseño de flujos elaborados UX.
- Marvel – simplifica el proceso de creación de prototipos.
- Origami – da vida a tus ideas para proyectos de móviles y web.
- Proto.io – diseño de prototipos que parecen reales.

Adicionalmente son muy utilizados:

- Figma.
- Adobe XD.

En todos los casos es importante hacer un análisis particular de costo beneficio dependiendo el uso que se quiera dar y su objetivo final.

2.16. Desarrollo del prototipo

En el proceso de desarrollo del prototipo podemos utilizar las herramientas descritas, pero sobre todo debemos tener en mente las siguientes características que hacen del prototipo una buena alternativa de bajo costo y bajo riesgo:

Debemos lograr reducir la conexión emocional del equipo a la solución. Esto es vital para eliminar el riesgo de no tener pensamiento crítico, que no estén muy abiertos a recibir retroalimentación, que el foco sea vender la idea y no conseguir probarla.

Mejorar el proceso de retroalimentación de los usuarios. Si se presenta al usuario un prototipo extremadamente detallado haremos que los usuarios se abstengan de ser críticos. El formato es decisivo en esta parte del proceso, no debe ser muy detallado para que el usuario entienda esto como un proceso de cocreación.

Finalmente, el prototipo debe ayudar a probar hipótesis de forma separada, un prototipo por hipótesis, de esta manera podemos aislar la raíz de la retroalimentación y sus consecuencias.



Design thinking etapa de implementación - validación

2.17. Prototipaje en acción

Hemos visto hasta ahora que el prototipo nos permite sobre todo recopilar información sobre lo que piensa el cliente de nuestra solución propuesta. La primera parte de la fase de implementación estaba relacionada con la selección del concepto y el desarrollo del prototipo, ahora debemos ponerlo a prueba. Para poner a prueba el prototipo debemos saber con quién lo probaremos, en qué contexto y sobre todo cuáles son las hipótesis que queremos probar.

Existen casos en los que podemos hacer varios prototipos con ligeras diferencias el uno del otro, de esta manera podemos poner un foco particular en ciertas hipótesis. Para realizar pruebas de experiencia de usuario se utiliza mucho este proceso, de manera que podamos identificar qué prototipo tiene mayor facilidad y en qué funcionalidades. Al final se puede hacer una combinación de conceptos producto de la retroalimentación.

2.18. Experimentación

El punto más importante del proceso de experimentación, luego de contar con el prototipo, es sin lugar a duda un correcto planteamiento de las hipótesis que queremos validar, a mí me gusta asociar esto con el concepto de “plan de pruebas” que usamos en ingeniería de software.

Debemos saber que es lo más fundamental de nuestra solución, cómo esta se supone resolverá los problemas planteados y en función de esto crear un listado de actividades que el usuario debería ejecutar o comentar. Esto es indispensable en el caso de la creación de soluciones digitales.

Finalmente, es muy importante también saber que luego del prototipo se puede crear un producto mínimo viable (MVP) con el que también se puede realizar experimentación, pero que en sí mismo ya es un producto totalmente funcional.

Estimado/a estudiante, le invito a revisar la siguiente infografía donde podrá conocer los pasos de la experimentación.

Pasos de la experimentación.

2.19. Factores clave para el éxito de *design thinking* en una organización

Es muy importante considerar que para poder implementar y tener éxito con *design thinking* en una empresa u organización se debe conocer y difundir el *design thinking*, se debe conocer el proceso y saber su aplicación. Y mientras más miembros de la empresa lo conozcan, es más probable que descubramos diseñadores innatos en nuestras organizaciones.

Ahora podemos preguntarnos: ¿Por qué es tan exitosa esta metodología? ¿Qué puede explicar el interés en este enfoque por parte de los innovadores tanto independientes como dentro de las organizaciones? ¿Cómo están adoptando las empresas este enfoque de innovación?

Las primeras firmas que adoptaron *design thinking* no fueron específicamente empresas de diseño, fueron Procter y Gamble en 2004, Kaiser permanente, un proveedor de salud estadounidense, en 2005 e Intuit, una compañía de software de contabilidad, en 2007. Desde entonces esta metodología ha sido aplicada en empresas de todo tamaño, giro de negocio y en toda geografía. De hecho, se ha convertido en una suerte de estándar en el mundo del emprendimiento digital, tal como lo indican las estadísticas, por ejemplo, en 2016, el 36 % de las 25 startups más financiadas, como Airbnb, Kickstarter o Etsy fueron cofundadas por diseñadores. Además, con este ejemplo no solo vemos que no importa el tamaño de la organización o su antigüedad, *design thinking* se adopta en todos los sectores, con predominio en las empresas que actúan en los sectores de la información y la comunicación, es decir nuestro nicho del emprendimiento digital.

Nuestros caminos de éxito en la implementación estarán atados al conocimiento de los pasos y al desarrollo del tipo de pensamiento que se requiere para producir estas innovaciones. Esto como vimos puede ser aprendido o se puede conseguir trabajando con personas especializadas que nos ayuden en el proceso.

No olvidemos que *design thinking* requiere que las personas y la organización estén abiertos a la aceptación del fracaso y la aceptación de la divergencia, solo por mencionar estos dos temas, por esto un factor clave de éxito es el apoyo de la alta dirección para facilitar y alentar estos cambios de actitud. Es crucial que los líderes estén entrenados o al menos sepan de qué se trata el *design thinking* y los beneficios que este trae.

Otro factor muy importante es que el *design thinking* no debe aplicarse de manera aislada. Si bien es importante que algunos miembros de la organización la practiquen o estén familiarizados con ella, un factor clave de éxito es que esta metodología sea adoptada o entendida de manera integral en la organización.

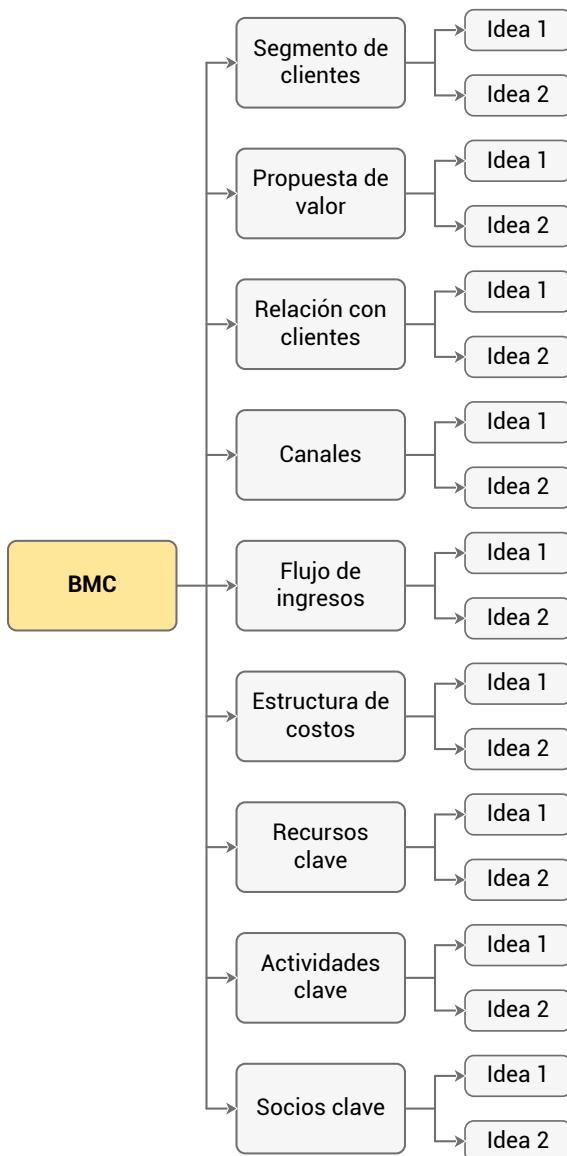
Finalmente, no olvidemos que identificar los espacios para promover la creatividad, tener una cultura organizacional que la motive y fomentar una mentalidad innovadora en los colaboradores hará la diferencia en la implementación de esta o cualquier metodología de innovación.

Hemos completado la unidad 2, donde utilizamos estrategias como *business model canvas* y *design thinking* para crear nuestro primer prototipo, ahora es el momento de evaluar los conocimientos adquiridos, para ello le invito a realizar las Actividades de aprendizaje recomendadas.

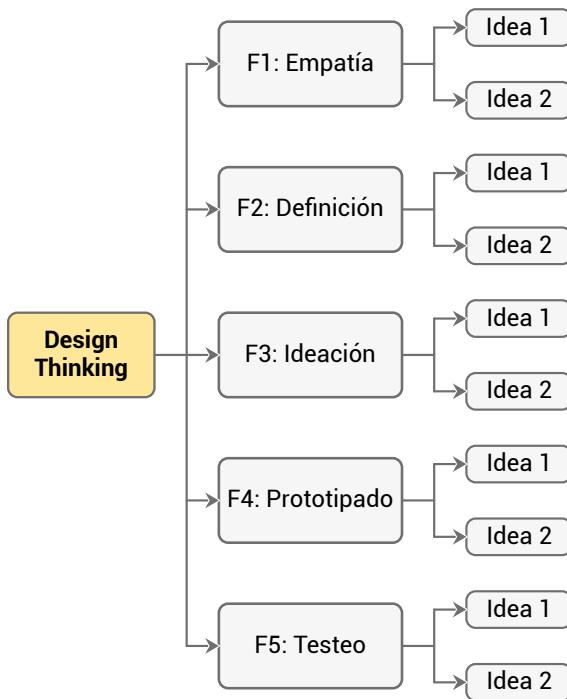


Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice una revisión comprensiva del siguiente video: [Modelo de negocio Canvas](#) y, sintetice las dos ideas más cruciales de cada elemento. Utilice el siguiente organizador de ideas como referencia.:



2. Realice una revisión comprensiva de la siguiente lista de videos titulada: [introducción al design thinking](#) y sintetice dos ideas más importantes de cada fase. Utilice el siguiente organizador de ideas como referencia.



Nota. conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word

3. Finalmente, para que pueda verificar su aprendizaje, le invito a realizar la siguiente autoevaluación sobre los temas de la unidad 2.



Autoevaluación 2

1. El modelo de negocio del emprendimiento digital:
 - a. Explica cómo el emprendimiento va a generar ganancias.
 - b. Explica cómo el emprendimiento recupera el capital invertido.
 - c. Explica la idea del producto desde su concepción.
2. Entre los elementos del *business model canvas* se encuentran:
 - a. La identificación de requisitos y análisis de plataformas.
 - b. La segmentación de clientes y la propuesta de valor.
 - c. El análisis de plataformas y la propuesta de valor.
3. *Design thinking* es:
 - a. Un enfoque para identificar oportunidades y construir soluciones innovadoras.
 - b. Una metodología para construir soluciones tecnológicas con criterios de calidad.
 - c. Un *framework* de trabajo para definir la estructura organizativa de una empresa.
4. Entre las fases de *design thinking* se encuentran:
 - a. Análisis, diseño y desarrollo.
 - b. Empatizar, definición, ideación.
 - c. Segmento, valor, aliados.
5. Para la transformación de ideas en conceptos se considera:
 - a. Que las ideas ataquen los dolores del usuario.
 - b. Que las ideas representen las tendencias tecnológicas.
 - c. Que las ideas reflejen la tendencia del mercado.
6. El objetivo principal de un prototipo es:
 - a. Fallar al final del desarrollo y corregir errores.
 - b. Presentar todas las funcionalidades diseñadas.
 - c. Fallar rápido para poder corregir rápidamente los errores.

7. Entre las plataformas para prototipar se encuentran:
 - a. *Flash, jeroku y git.*
 - b. *Java, python y C.*
 - c. *Figma, origami y framer.*
8. Para la experimentación del prototipo, la hipótesis debe indicar:
 - a. Los errores cometidos en el prototipado.
 - b. Lo más importante de la solución.
 - c. Lo más importante del proceso de diseño.
9. La diferencia entre un prototipo y un producto mínimo viable es:
 - a. El prototipo es totalmente funcional y el producto mínimo viable no.
 - b. El producto mínimo viable es totalmente funcional y el prototipo no.
 - c. Ambos son totalmente funcionales.
10. Entre los factores clave de *design thinking* se encuentran:
 - a. Debe aplicarse a una todas las unidades de la empresa.
 - b. Solo debe aplicarse a unidades directivas de la empresa.
 - c. Solo debe aplicarse a personal externo a la empresa.

[Ir a solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

- Demostrar familiaridad con tecnologías y plataformas digitales para ayudar con la ideación, evaluación de productos / servicios, ventas / marketing en línea, distribución, recaudación de fondos y servicio al cliente

Para lograr este resultado de aprendizaje completaremos nuestro estudio con todas las consideraciones que debemos tener para el éxito de nuestro negocio que no están directamente relacionadas con la solución digital. Conoceremos herramientas, metodologías y procedimientos que nos permitirán guiar de mejor manera nuestro nuevo negocio y así evitar desperdicios de recursos e incrementar las posibilidades de supervivencia y crecimiento de nuestro emprendimiento.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 12

Más allá del producto digital

La creación de un producto exitoso es solo el primer paso en el camino hacia el éxito en la industria del emprendimiento digital. Después de la fase de lanzamiento al mercado, los emprendedores deben estar preparados para abordar de forma asertiva nuevos desafíos y oportunidades.

Una de las fases claves, posteriores a la creación de un producto digital, es instrumentar un proceso de crecimiento controlado, el mismo que nace a partir de la incorporación de expertos en diferentes ámbitos del negocio, que permitan apuntalar las bases de un negocio sólido. Un claro ejemplo de este proceso es la incorporación de profesionales en áreas claves de la estructura societaria; tales como la tributación o las finanzas, quienes cuentan con la capacidad de controlar, regular y cumplir con las obligaciones fiscales necesarias para mantener la viabilidad del negocio.

En la fase consolidación del negocio se debe desarrollar la capacidad de buscar y evaluar asociados de negocio capaces de tomar cargo y escalar los procesos clave del negocio, como la logística, la seguridad, el *marketing*

y la atención al cliente; así como otras áreas que puedan requerir un nivel de especialización o recursos desconocidos para los propietarios. Estos asociados pueden ayudar a los emprendedores a expandir el alcance y la eficiencia del negocio sin comprometer su capacidad para mantener el control y la dirección estratégica. Es importante no caer en el conformismo de haberse convertido en el director/propietario de un producto digital exitoso, con el objetivo de tener siempre la mente abierta para explorar nuevas oportunidades y soluciones que permitan mejorar el desempeño del negocio.

Unidad 3. Lanzamiento de negocios digitales

Existen varios aspectos considerados clave para iniciar y sostener un negocio exitoso en el entorno digital. Es necesario definir una estructura sólida para que en lo posterior el crecimiento pueda ser controlado y adaptable a los diferentes entornos del negocio. Nos enfocaremos en tres aspectos críticos que deben ser considerados desde el inicio para asegurar una sólida en la creación de un negocio digital: la estructura del negocio, los procesos de pago y facturación y la gestión eficiente de operaciones.

Es fundamental tener en cuenta que la construcción y definición de una estructura de negocio es la base sobre la que se sostendrá toda la evolución posterior. Una estructura improvisada y sin planificación adecuada puede ocasionar un fracaso temprano.

Uno de los procesos estratégicos más importantes para una compañía suele siempre ser el de pago y facturación. Ya que, de no contar con un sistema de pago seguro y eficiente para los clientes, es imposible garantizar la estabilidad de los flujos de efectivo. Además, es crucial tener una gestión eficiente de su cartera de clientes; así como un control riguroso de ingresos y gastos.

En lo referente a la gestión de operaciones, con un negocio en rápido crecimiento es fundamental establecer procesos claros y eficientes para la toma de decisiones, la gestión de recursos y la supervisión del desempeño. Esto les permitirá ajustar la estrategia en tiempo real y asegurarse el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

3.1. Definición de la estructura requerida para sostener el negocio

Para crear una estructura robusta, que permita sostener y escalar un negocio. Nos enfocaremos en 4 procesos claves, los mismos que se describen a continuación:

1. **Estrategia de marketing y ventas:** diseñar, probar y ajustar una estrategia clara de cómo llegar al mercado y atraer a los clientes potenciales, mediante un proceso de calificación estructurada de cada oportunidad, con el objetivo de centrar los esfuerzos de venta en posibilidades reales de venta. Así como también diseñar un plan de ventas efectivo construido con el único objetivo de transformar oportunidades en ventas reales para la organización.
2. **Equipo:** adquirir y formar un equipo multidisciplinario con habilidades complementarias a las que ya tienen los fundadores de la compañía, es clave no solo para el éxito de un emprendimiento, sino para sostener un eventual crecimiento de la compañía. Es necesario diseñar un proceso de reclutamiento enfocado en la búsqueda e identificación de personas que comparten la visión y los valores de la empresa, y que tengan la decisión necesaria para liderar a futuros equipos.
3. **Plan de control financiero:** ningún modelo de negocio puede ser exitoso sin un control riguroso de las finanzas, los creadores del emprendimiento deben adquirir un conocimiento (al menos básico) de finanzas, de manera que estén o no cargo de este aspecto del negocio, puedan entender rápidamente estados financieros para tomar decisiones en función de la sostenibilidad a largo plazo de la compañía.
4. **Análisis de riesgos:** la comprensión adecuada de los riesgos, permite a las organizaciones adelantarse a los posibles incidentes relacionados con su operatividad en el tiempo. Algunos ejemplos de riesgos, sobre los cuales deberían crearse planes de acción, son los siguientes: fluctuaciones en los precios de los insumos, competencia feroz, regulaciones gubernamentales cambiantes y cambios en las preferencias del consumidor. Al analizar estos riesgos, los emprendedores pueden desarrollar estrategias para mitigarlos y aprovechar las oportunidades, asociadas a este tipo de riesgos. Algunas estrategias comunes incluyen diversificar la cartera de

productos, establecer alianzas estratégicas y mantener una posición financiera sólida.

Plataformas de pago y facturación

Un sólido sistema de pago y facturación es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier negocio, en cualquier industria, ya sea en el ámbito digital o no. Algunas de las razones clave por las que es importante tener una plataforma de pago, son los siguientes:

1. **Procesamiento de pagos confiable:** una plataforma de pago confiable asegura que los pagos se procesen de manera segura y sin interrupciones, lo que mantiene la confianza de los clientes y aumenta la probabilidad de que hagan futuras compras.
2. **Mantenimiento de la integridad financiera:** un buen sistema de facturación ayuda a mantener un registro preciso de ingresos y gastos, lo que permite a los empresarios tomar decisiones financieras informadas y asegurarse de que el negocio esté operando de manera sostenible.
3. **Mejora de la eficiencia:** un sistema automatizado de facturación y pago reduce el tiempo y los recursos necesarios para procesar y realizar seguimiento de los pagos, lo que permite enfocarse en otras áreas críticas de su negocio.
4. **Flexibilidad:** una plataforma de pago flexible permite a los empresarios aceptar una amplia gama de métodos de pago, incluyendo tarjetas de crédito, transferencias bancarias y criptomonedas, lo que aumenta la probabilidad de que los clientes hagan compras.

3.2. Gestión de la operación

Para crear una gestión de operaciones eficiente es prioritario tener en cuenta cuatro factores clave: planificación estratégica, automatización de procesos, optimización de recursos y cultura de la empresa.

La planificación estratégica es crucial para definir los objetivos a largo plazo y las metas operacionales necesarias para alcanzarlos. Se deben identificar y priorizar las tareas críticas y establecer un plan de acción para

lograr un flujo de trabajo fluido y eficiente, con la flexibilidad suficiente para incluir cambios rápidos en función de los riesgos del negocio.

La automatización de procesos es clave para reducir los errores y aumentar la eficiencia en la operación diaria. Se pueden utilizar herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas y liberar tiempo para enfocarse en tareas más estratégicas

La optimización de recursos es importante para asegurarse de que se está empleando el tiempo, el dinero y los recursos humanos de manera efectiva. Esto incluye la evaluación constante de los procesos y la identificación de oportunidades de mejora.

Por último, es valioso fomentar una cultura de la empresa que valore la eficiencia y la excelencia en la gestión de operaciones. Esto se logra a través de un liderazgo claro, la comunicación abierta y la capacitación continua de los empleados. Al fomentar una cultura enfocada en la eficiencia, se asegura que todos los empleados estén trabajando hacia el mismo objetivo y se mantenga la viabilidad y estabilidad del negocio a largo plazo.



Semana 13

Más allá del producto digital parte 2

3.3. Plan de *marketing* digital en acción

Como vimos previamente, existen muchos componentes que se deben tomar en cuenta en los emprendimientos digitales que van más allá de construir una aplicación o una solución tecnológica. Estamos hablando de negocios que tienen que funcionar y crecer, que son muy disruptivos y que tienen que ganarse un espacio en los mercados que operan.

Para esto es indispensable contar con una buena estrategia de *marketing* digital, es importante en este momento hacer una pausa y aclarar que el alcance del *marketing* digital no se limita a la creación de publicaciones para las distintas redes sociales. Regresemos un paso atrás el propósito del *marketing* es la “creación de valor”, para quienes están familiarizados con esta disciplina les serán muy conocidas las 5 Ps del *marketing* con las que se establece el alcance de este (figura 18):

Figura 18.
Las 5 Ps del marketing

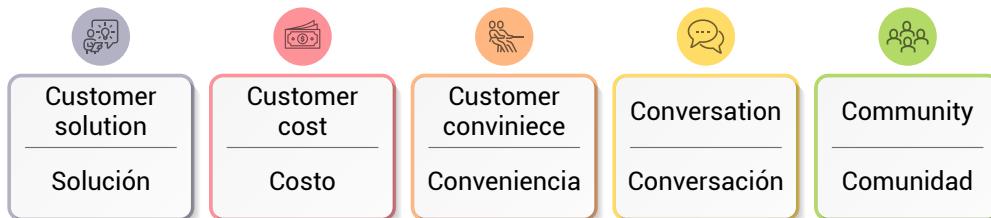


Nota. Jarrín, L., 2023.

En palabras simples, cuando hablamos de las publicaciones de redes sociales solo estamos hablando de la promoción o publicidad, pero como vemos en el *marketing* vamos mucho más allá. Este contexto es importante para poder entender por qué revisaremos algunos pasos muy simples en esta clase y será de una manera superficial con respecto a *marketing* digital. He incluido este tópico para que cuando contraten servicios o se asesoren con personas expertas en el tema puedan tener una comunicación fluida con respecto a los requerimientos de su emprendimiento digital.

Ahora cuando hablamos de *marketing* a través de redes sociales, que es el punto de esta lección hablamos de 5 Cs (figura 19):

Figura 19.
Las 5 Cs del marketing digital



Nota. Jarrín, L., 2023.

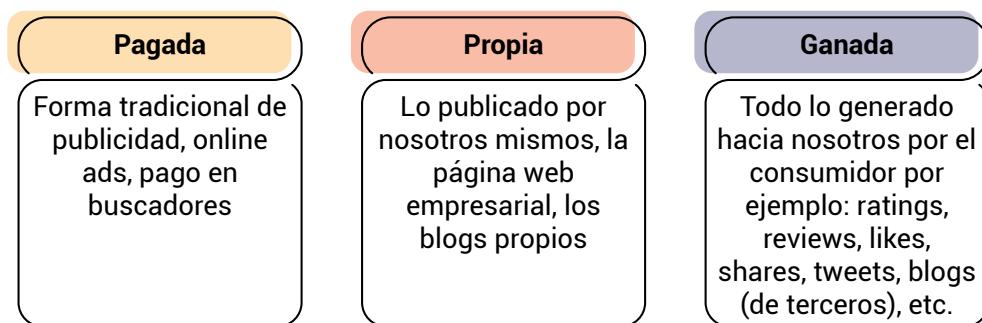
Esto es el foco que debemos tener en nuestra estrategia comercial y sobre todo en lo que comunicaremos. Es más que evidente que en todas estas categorías el cliente es el centro de todo. De hecho, se le conoce como “prosumer” es decir “customers” que también son “producers”

porque el nivel de participación de los clientes en el *marketing* digital se ha incrementado tanto que se consideran parte de la creación de valor.

Para tener esta conexión con los clientes en *marketing* digital tenemos 3 tipos de canales para comunicarnos, no olvidemos que el *marketing* digital es un complemento al *marketing* tradicional y debe estar alineado. Los tipos de canales que tenemos están enmarcados en:

Figura 20.

Tipos de canales en el marketing a través de redes sociales



Nota. Jarrín, L., 2023.

Para identificar qué tipo de comunicación utilizaremos, lo más importante es identificar claramente los momentos en los que nos contactamos con el cliente y cómo lo haremos. Ahora veremos cuáles son estos estados en el "*customer journey*" en la relación con nosotros a través del *marketing* digital (figura 21):

Figura 21.

Comportamiento para compras digitales

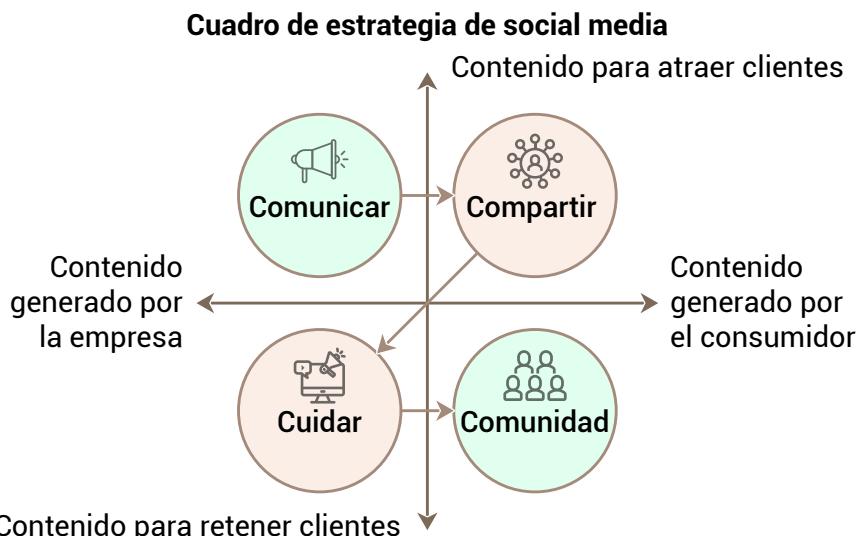


Nota. Jarrín, L., 2023.

El cliente inicia considerando nuestra opción, en medio de todas las existentes en el mercado. Luego evalúa la que mejor le calza, realiza la compra, disfruta de su producto, si es bueno lo recomienda y luego se “engancha” es decir se convierte en un cliente fiel, cuando esto sucede las siguientes compras seguramente las haga sin pasar por los otros pasos. Esto se conoce como “la línea dorada” ahí es a donde queremos llevar a nuestros clientes.

Para esto utilizamos las siguientes estrategias, cada una con un foco y una fuente específicas (figura 22):

Figura 22.
Estrategia de redes sociales



Nota. Jarrín, L., 2023.

3.3.1. Plataformas y mensajes

Antes de empezar con la identificación de las plataformas de redes sociales y qué mensajes enviar en cada tipo debemos aclarar qué es una red social (figura 23):

Figura 23.
Algunas redes sociales



Nota. Jarrín, L., 2023.

Es decir, en estas plataformas nosotros como usuarios (sean individuales o empresariales) somos los creadores del contenido. Por esto es que en el

año 2006 la famosa revista Time eligió como personaje del año a TI (figura 24):

Figura 24.
Portada revista Time 2006



Nota. Tomado de You, Yes, You Are TIME's Person of the Year [Ilustración], por Grossman, L., 2006, [content.time](#). CC BY 2.0

Y como bien dice el título, Tú tienes el control de la información. Esta portada no solo nos muestra la importancia que tienen las redes sociales y el individuo, sino también que esto no es algo nuevo, sino que es algo que sigue creciendo a través del tiempo. Las redes sociales permiten tener una cultura de participación.

Figura 25.
Cultura de creación de contenidos

- Que todos seamos creadores, los consumidores pueden:
 - Crear contenido
 - Curar contenido
 - Conectar
 - Distribuir
 - Del monólogo al diálogo
 - Todo en tiempo real
- Lógica donde domina el bien
(lo que vendemos)
- Lógica donde domina la
experiencia
-
- Este diagrama es un organigrama que muestra la relación entre la cultura de creación de contenidos y las lógicas de consumo y experiencia. Una caja azul central contiene una lista de cambios en la cultura de consumo. De este cuadro parten dos flechas amarillas hacia cajas rosadas que contienen las 'Lógicas'. Una flecha amarilla apunta de la caja central a la lógica del bien, y otra flecha amarilla apunta de la caja central a la lógica de la experiencia.

Nota. Jarrín, L., 2023.

En este mundo tenemos lo que se puede denominar una “moneda social” que es la manera como medimos que tan buenos o aceptados somos en una red social. Por ejemplo, en Facebook son los “me gusta” o “likes” y en LinkedIn son las “recomendaciones”. Y las más valiosas son las ganadas de manera orgánica, es decir, que son dadas por otros usuarios de manera natural al ver nuestras publicaciones.

Para saber dónde tener presencia y qué mensajes publicar, debemos analizar:

- Tipo de usuario preponderante en cada red: empresas, jóvenes, etc.
- Cómo la usa: tipo de interacciones.
- Por qué la usan: socializar, hacer *networking*, comprar, compartir, entretenérse, etc.

Luego de responder esto sobre nuestro negocio y sobre la red social debemos crear una estrategia de comunicación. Es importante entender que, si bien el mensaje puede ser el mismo, la forma de presentarlo, redactarlo y enfocarlo es distinto en cada red social.

3.3.2. Estrategia de comunicación digital

Uno de los problemas recurrentes que los emprendimientos tienen es que asumen que darse a conocer por redes sociales será una tarea relativamente sencilla, hasta que en la práctica se dan cuenta de que se debe tener una estrategia clara para esta gestión. Esta estrategia debe considerar:

- **Estrategia de contenidos:** por qué, para quién, dónde.
- **Producción de contenidos:** qué.
- **Gestión de contenidos:** cuándo y cómo mediré y ajustaré..

- ¿Por qué queremos tener contenido en redes?

Se debe tener muy claro el objetivo de negocio para poder responder estas preguntas.

- ¿Para quién?

Se debe definir claramente nuestra audiencia objetivo.

- ¿En qué red social?

Dependerá de dónde se encuentra nuestra audiencia objetivo. Por ejemplo, se identifican las siguientes redes sociales con audiencias específicas

- Twitter: periodistas.
- LinkedIn: Clientes, empresas, profesionales.
- Instagram: fans, entusiastas.
- Youtube: público en general.

■ ¿Cuándo?

Se debe establecer el día de la semana, la hora del día, se debe identificar las fechas especiales, etc.

■ ¿Qué?

El contenido debe ser creado acorde a la plataforma. El mismo mensaje puede ser transmitido de manera muy diferente en las distintas redes sociales. No se debe colocar el mismo contenido en distintas plataformas de redes sociales, puede ser contraproducente para nuestro negocio.

Para esto se puede utilizar un formato similar al siguiente, que permite tener un control y seguimiento de nuestra estrategia digital:

Tabla 1.

Ejemplo de guía para publicaciones en redes sociales

Dónde: Plataforma	Quién: Audiencia	Por qué: Objetivo	Qué: Tópico, formato, tono	Fuente: quién creará el contenido	Gestión: Frecuencia	Gestión: Feedback a quién y cuándo

Nota. Jarrín, L., 2023.

3.4. Servicio al cliente

Si volvemos a la cadena de valor en las organizaciones, debemos recordar que uno de los puntos, donde se cierra el ciclo con el cliente, es el soporte o servicio al cliente, principalmente posventa.

Es vital que se piense en el servicio al cliente y el soporte en toda su posible extensión y de manera integral. Esto es desde que el cliente entra en contacto con nosotros, cuando nos compra, cuando le entregamos el producto o el servicio y posteriormente. Estos puntos de contacto, sean físicos o digitales, deben ser gestionados con un mismo estándar y deben ser cuidados con detalle. Todos los negocios pueden tener fallas, pero un servicio al cliente de calidad puede resolver cualquier problema en la relación con nuestros clientes.

Todo emprendimiento debe establecer sus estándares de servicio desde el primer día, de hecho, en los primeros días los mismos fundadores son quienes dan este servicio y deben establecer un estándar que luego pueda ser replicado por los colaboradores en el futuro. Estos estándares deben estar definidos con índices, por ejemplo: tiempos de respuesta, calidad de la respuesta, calidad del servicio, entre otros.

3.4.1. Canales digitales

Si bien, como vimos en el tópico anterior, una buena estrategia de *marketing* digital es indispensable para los nuevos emprendimientos digitales para conseguir clientes y ventas, también en redes será el lugar donde se “ventilen” nuestras posibles fallas en la operación y gestión. Por otro lado, las redes sociales también se han convertido en uno de los canales preferidos por los clientes para pedir ayuda a las empresas.

Por esto es muy importante que consideremos en nuestra estrategia y costos la gestión y operación de estos canales. Por ejemplo, si tenemos una cuenta de Instagram siempre debe estar alguien pendiente de los mensajes que se reciban por la misma, si no tenemos esa capacidad es incluso mejor no tener ese como un canal de comunicaciones abierto. Otro ejemplo puede ser Twitter, si como negocio tenemos una cuenta en esta red social no podemos tener cerrados los mensajes directos, estos siempre deben estar disponibles, caso contrario la gente nos contactará de manera pública y es mejor mantener esta comunicación bajo control.

Existen también muchas estrategias que se deben considerar cuando nos “atacan” en redes sociales, consideremos que el manejo es muy complejo.

3.4.2. Evaluación y optimización utilizando datos

El servicio al cliente, sea por el canal que sea, debe ser evaluado constantemente y optimizado. Como bien conocemos lo que no se mide no se mejora. Los índices mencionados previamente nos ayudarán a tener una buena referencia y un norte a seguir con respecto a la calidad del servicio, sin embargo, una de las ventajas de la digitalización es que todos los datos pueden ser analizados.

Aquí debemos considerar nuestros propios sistemas, validar información valiosa, tenemos que poder, por ejemplo, ayudarnos a perfilar mejor a nuestros clientes y darles de esta manera un servicio personalizado. Podemos también contratar plataformas adicionales, por ejemplo, [Smile](#) es una plataforma Argentina que nos ayuda a conocer a nuestros clientes mejor con calificaciones de nuestro servicio de manera sencilla o en plataformas como [Hubspot](#) se puede recopilar mucha información de todo el “Journey” de los clientes con nosotros, estos son solo un par de ejemplos de cómo los datos nos pueden permitir tener el servicio como un factor diferenciador. A veces los costos pueden ser muy elevados para un emprendimiento, pero existen muchas opciones en el mercado, para todo tipo de presupuesto, también recuerden que muchas empresas tienen planes específicos con descuentos muy interesantes para emprendedores, desde [hosting](#) en la nube hasta plataformas de analítica.



Actividad de aprendizaje recomendada

Les invito a leer el siguiente artículo de un caso famoso de una queja que se convirtió viral, con esto exemplificaré la importancia de la gestión de redes en el mundo de los negocios (BBC News, 2009). Luego de leerlo describa en un párrafo lo que usted hubiese hecho en el caso de ser la aerolínea que cometió el error y está siendo atacada en línea. Piense en qué estrategia utilizaría.

- [Original venganza contra una aerolínea. BBC](#)

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Probando el negocio digital

3.5. Uso del Producto Mínimo Viable - MVP

Luego de haber modelado nuestro negocio, de haber diseñado nuestro o nuestros productos, de tener una estrategia de *marketing* y ventas, de haber considerado las finanzas y la logística, y de contar con un plan de servicio al cliente, debemos “salir al aire”. No todo debe estar perfecto desde el primer momento, no todo debe estar completo desde el primer momento, pero si es importante al menos tener claridad de que debemos considerar todos estos puntos antes de salir al mercado, si no lo hacemos podemos perder grandes oportunidades.

Para esto me gusta pensar en el MVP, que si bien es un concepto que se asocia al software que creamos y con el que nos presentaremos a los clientes ofreciéndoles funcionalidad, pero aún mínima, este debe ser un MVP integral, no solo de software. En otras palabras, el momento que salimos al mercado con nuestra versión mínima debemos tener una versión mínima de logística, de servicio al cliente, de pagos y facturación. No podemos salir al aire con nuestra solución digital sin tener cómo responder a lo que estamos generando en el mercado.

Una estrategia es tener listas de tareas y responsables con las que podamos chequear que el ciclo de relación del cliente con nosotros esté bajo control, que siempre alguien le responderá. Con un MVP completo podemos ir aprendiendo y completando nuestra lista de tareas, nunca vamos a saber todo lo que debemos hacer hasta realmente hacerlo.

Este proceso es iterativo, luego de las interacciones reales con nuestros clientes debemos adaptar nuestros procesos, modificar nuestro software, ajustar precios y costos, en otras palabras, en este momento realmente sabremos que todas las hipótesis que nos planteamos estaban acertadas o no. Cuando la respuesta es no, el camino es ajustar y repetir el proceso, solo así seremos capaces de crecer.

3.6. Estrategias de salida controlada al mercado

Luego de salir con nuestro MVP y de perfeccionar nuestro producto o servicio en varias iteraciones, debemos planificar una salida al mercado “masiva” de manera controlada. La palabra controlada solo significa que tengamos planes de acción para los posibles escenarios que en ese momento vemos.

Para entender mejor este punto les describo el siguiente caso, un emprendimiento planifica que el día 1 de abril saldrá con una campaña completa y pagada en redes, con publicidad en distintas plataformas, con posicionamiento en los buscadores y con un evento de lanzamiento en un hotel. Han pensado en todos los detalles y le han dicho a tecnología que la salida será el 1 de abril. Tecnología planifica tener su desarrollo finalizado el 31 de marzo. Al parecer todo debe salir bien, pues no necesariamente, existen una serie de tareas que deben suceder entre el momento en que tecnología termina el desarrollo del software y que este puede estar disponible al cliente. Un simple ejemplo, la o las personas de servicio al cliente deben dominar la plataforma que desarrollamos antes del lanzamiento, normalmente olvidamos incluir el proceso de entrenamiento y es la gente de tecnología que termina dando el servicio al cliente porque son los únicos que conocen todo en la plataforma. Este es solo un pequeño ejemplo del por qué se debe planificar correctamente la salida al mercado de una manera integral

3.7. Captura de retroalimentación del mercado

En todos los procesos revisados debemos tener la capacidad de recibir y de documentar de alguna manera la retroalimentación del mercado. Todo punto de contacto con el cliente, cada rol, cada persona, cada funcionalidad debe poder registrar información del cliente. Por esto tener claridad del “Journey” de nuestro cliente es indispensable. La mayoría de los emprendedores tienen muy claro y hacen un buen trabajo en pedir retroalimentación, pero pocos registran, estructuran y procesan esta información de manera que se convierta en real conocimiento. En la mayoría de las ocasiones la retroalimentación se queda en la cabeza de las personas y cuando esto sucede, solo será positivo mientras esa persona esté haciendo el trabajo que está haciendo, cuando eso cambie perderemos esa información.

La tecnología debe permitirnos dar un seguimiento detallado de cada retroalimentación de los clientes, y luego de procesarla, se debe dar un seguimiento adecuado a las acciones que se han decidido. No olvidar que la retroalimentación debe generar alguna acción dentro de la empresa, sino que es una tarea que puede incluso desgastar la relación con el cliente.

3.8. Lanzamiento del producto y estrategias de desborde

De acuerdo con lo visto en los tópicos anteriores, el plan de lanzamiento del producto es muy importante y mientras más organizado lo tengamos mucho mejor. Aquí me gustaría sugerir la participación o el trabajo en espacios de apoyo a emprendedores, es muy difícil saber lo que tenemos que considerar sin experiencia previa en un negocio en particular, por esto el juntarnos con otros emprendedores nos ayudará a compartir experiencias y reducir posibles errores.

Una de las cosas que rara vez se habla en un emprendimiento es de las posibles estrategias de desborde. A qué nos referimos cuando decimos desborde, pues es el caso en el que nos vaya tan, pero tan bien que la infraestructura con la que contamos (física, humana, económica, etc.) no se da abasto para responder a las ventas que realizamos. Por ejemplo, cuando tuvimos las restricciones de movilidad por la pandemia hubo servicios como Tipti que “sufrieron” un colapso en sus operaciones por la cantidad de clientes y ventas nuevas. Ellos tuvieron que aplicar estrategias de desborde inmediatas. En qué consisten estas estrategias, normalmente se busca servicios de terceros que nos apoyen temporalmente cubriendo algunas de las líneas en las que estamos teniendo problemas de respuesta con los clientes. Puede ser un centro de atención telefónica, puede ser un servicio de logística, puede ser incluso un competidor, todas las posibilidades deben ser consideradas y validadas con sus pros y contras.

Este es un buen problema para tener, pero no deja de ser un problema que debe tenerse en mente y para esto lo que se puede hacer es tener un mapeo de los posibles proveedores que nos puedan apoyar en casos de emergencia. Tener una idea de los costos y tiempos de respuesta también es importante, así, si tenemos un problema de desborde o un problema con nuestra logística interna tenemos cómo garantizar la continuidad de nuestro negocio de manera controlada.

3.9. *Roadmap* del producto digital

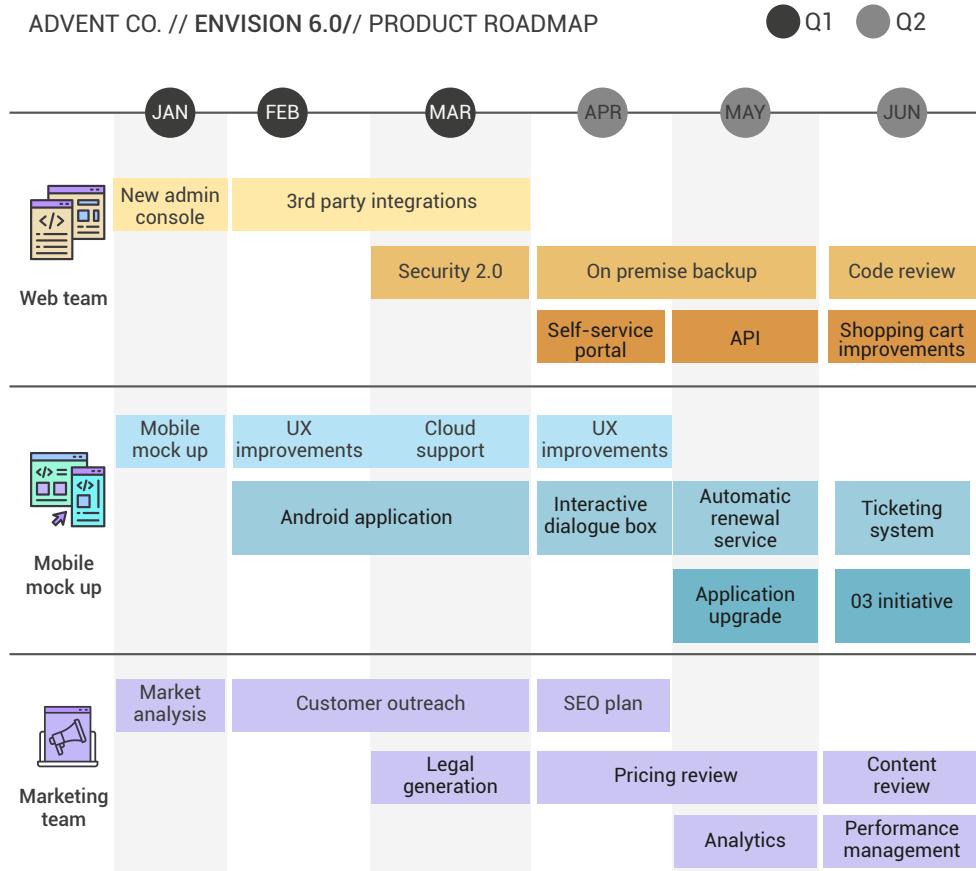
En el mundo ideal siempre soñamos que nuestro servicio digital, nuestra aplicación, tenga muchas funcionalidades, que sea fácil, que se vea bien, que funcione a la perfección desde el primer momento. Lamentablemente, la realidad está bastante lejos de esto. Existen muchas razones por las que es complejo lograr esa perfección, las capacidades económicas, de conocimiento, de tiempo, etc. hacen que debamos planificar con qué contaremos y cuándo.

Esto no solo significa tener un cronograma con salidas y funcionalidades esperadas, esto es una carrera de largo plazo donde debemos administrar los recursos, siempre limitados, entre corrección de errores, nuevas funcionalidades urgentes y el plan que tenemos para nuestra solución.

Los grandes productores de software normalmente manejan lo que se conoce como el *roadmap* del producto de software en nuestro caso de la solución digital. Siempre sugiero utilizar este mismo concepto en los emprendimientos digitales, sea que este se utilice internamente en la organización o si, dependiendo del negocio, este debe ser público

En la figura 26, se muestra un ejemplo de *roadmap* de producto:

Figura 26.
Roadmap de producto



Nota. Tomado de Cómo puedes crear un roadmap de producto (Plantillas para roadmap de producto) [Ilustración], por Nediger, M., [Venngage](#). CC BY 2.0



Semana 15

Levantamiento de fondos

3.10. Valoración

¿Cuánto vale su negocio? Seguro que es una pregunta que todo emprendedor se ha hecho alguna vez, de hecho, emprendedores y empresarios. Sin embargo, en el contexto del emprendimiento, donde la información real escasea, es vital tener al menos una manera de hacer una

estimación del valor de nuestro negocio. Este valor ciertamente afectará las decisiones gerenciales y estratégicas. Esta es una temática compleja y de mucha profundidad, en esta unidad nuestro objetivo es saber las maneras en las que se hace una valoración, más no ser capaces de realizar una.

Empecemos respondiendo ¿Qué es el valor? ¿Cuál es el significado de valor? Para responder veamos la definición de Koller, Goedhart y Wessels que en términos sencillos dice:

“Las empresas invierten efectivo ahora para generar más efectivo en el futuro”

Koller et al., *Valuation*

El valor en esta descripción es la diferencia entre ese “más efectivo” futuro, es decir, la entrada de efectivo y el costo de la inversión que se ha realizado.

Para esto es importante comprender diferentes aspectos del desempeño que nos ayudan a desarrollar una visión más refinada sobre las perspectivas de crecimiento futuro. En otras palabras, el potencial de negocio que tiene el emprendimiento y cuánto me permitirá ganar a futuro. Para esto se analizan los conocidos como cuatro pilares de las finanzas corporativas. La creación de valor es una función de los rendimientos del capital y el crecimiento. El principio de conservación del valor. No importa cómo divida el pastel financiero, solo la mejora del flujo de caja creará valor. El principio de la rueda de ardilla de las expectativas. Un movimiento en el precio de las acciones de una empresa refleja cambios en las expectativas de rendimiento del mercado, no solo el rendimiento real de la empresa. Cuanto más altas sean las expectativas, mejor debe funcionar la empresa para mantenerse al día. Y finalmente el principio del mejor propietario. Ningún negocio tiene un valor inherente en sí mismo, tiene diferentes valores para diferentes propietarios.

Hay tres enfoques principales para evaluar cuánto vale una empresa. El primer enfoque es el de ingresos. Se basa en la idea de que el valor de un negocio se basa en el beneficio económico y el nivel de riesgo asociado con el negocio.

El segundo enfoque es el enfoque de mercado. Tiene sus raíces en el principio económico de la competencia. En un mercado libre, las fuerzas de

la oferta y la demanda impulsarán el precio de los activos comerciales a un cierto equilibrio.

El enfoque de mercado, que se basa en este principio y se refiere al precio de las acciones de los pares para determinar el “precio apropiado” de la empresa objetivo.

Finalmente, el enfoque patrimonial se centra en el valor de los activos netos de la empresa. Este método tiene como objetivo evaluar el “precio” de los activos netos, estimando cuánto costaría reemplazar o replicar los activos netos actuales de la empresa. No olvidemos que los activos también son intangibles y uno de los más fuertes puede ser la marca.

Como pueden ver en un emprendimiento, y más aún uno digital, el tema de valoración es aún más complejo, ya que estaremos llenos de suposiciones, pero estas bases siempre aplicarán cualquier inversionista que quiera ser parte de su negocio.

3.11. Presentación del proyecto a posibles inversionistas

Un emprendimiento no podrá conseguir recursos financieros si sus fundadores no son capaces de presentar el proyecto y su visión a futuro de manera clara a los posibles inversionistas. Este es un componente tan importante que no hay programa de emprendimiento que no tenga módulos completos para preparar la presentación y para practicar cómo se venderá, porque es así, este es un proceso de venta, tal vez el más importante que tenga un emprendedor. Consideremos que en muchos contextos el éxito máximo de un fundador es poder realizar el famoso “exit” es decir, lograr la venta total de su emprendimiento al mejor precio posible.

Para todos los casos es indispensable saber presentar el proyecto. Para esto debemos considerar que las reuniones con inversionistas son muy cortas, la presentación debe ser hecha en pocos minutos y dejar espacio para las preguntas.

Para esto una guía muy práctica fue creada por Guy Kawasaki que nos da las siguientes premisas (Kawasaki, 2015):

- **Diez diapositivas:** diez es el número óptimo de diapositivas en una presentación de porque un ser humano normal no puede comprender

más de diez conceptos en una reunión y los capitalistas de riesgo son personas muy normales. Si piensa que debe usar más de diez diapositivas para explicar su negocio, probablemente no tenga un buen negocio.

- **Veinte minutos:** debe dar sus diez diapositivas en veinte minutos. Conseguir la atención por más tiempo es complejo. En un mundo perfecto, su presentación estará explicada en veinte minutos y quedan cuarenta minutos para la discusión que es lo más importante.
- **Tamaño de la letra de treinta puntos:** para poder incluir más información en cada diapositiva, la gente suele utilizar un tamaño de letra de diez puntos. Se incluye tanto texto como sea posible en la diapositiva y luego el presentador lo lee. Sin embargo, tan pronto como la audiencia se da cuenta de que el texto está siendo leído, lee antes que el presentador porque no está explicando solo leyendo. El resultado es que el presentador y la audiencia no están sincronizados y eso es un gran problema.

Pueden revisar el formato de cada una de las diapositivas sugerido por Kawasaki y tener acceso a un ejemplo detallado en: [las únicas diez diapositivas que necesitas](#).

Luego de tener claramente definido nuestro negocio en diez diapositivas podemos pasar a buscar financiamiento y sus fuentes.

3.12. Tipos de fondos o financiamiento

El financiamiento es el efectivo que se tiene y se consigue para gastar en las necesidades del negocio. Desde el momento en que un emprendedor piensa en una idea de negocio, surge la necesidad de efectivo. Cuanto más crece el negocio, mayores son sus necesidades financieras. Pero ¿cuáles son los motivos por los que una empresa necesita financiamiento? En realidad, hay varias razones. Por ejemplo, al inicio de un negocio, un emprendedor necesitará dinero para financiar la adquisición de materiales (en el caso de que exista algún tipo de producto no digital) y para pagar a las personas. En una etapa posterior, es posible que la empresa no genere suficiente efectivo para cubrir algunos de sus costos, es decir, que requiera flujo de efectivo. También se puede tener necesidades de financiamiento para desarrollar nuevos productos o expandirnos a nuevos mercados.

A veces se olvida, pero la mala gestión de sus necesidades de efectivo diarias, semanales o mensuales puede tener graves consecuencias para su negocio. De hecho, muchas empresas quiebran no porque su negocio no sea rentable, sino porque no cuentan con flujo de caja, es decir, con efectivo para sostener la operación diaria cuando se necesita.

No solo las necesidades de financiamiento difieren de empresa a empresa sino también sus opciones de financiamiento. Para una empresa privada, los propietarios son personalmente responsables de toda la deuda del negocio, mientras que este no es el caso de una empresa pública, no nos referimos a empresas parte del gobierno sino a empresas que se encuentran registradas en la bolsa y, por tanto, se consideran empresas públicas (su información financiera y de operación es abierta al público). Una empresa pública es aquella cuyas acciones pueden intercambiarse o negociarse, mientras que una privada pertenece a uno o un grupo de inversionistas privados. Los fondos de capital privado y de capital de riesgo suelen comprar negocios que ya son privados o con la intención de convertirlos en públicos.

Un concepto muy importante es el capital social, más conocido como “equity”, este representa el capital inyectado en una empresa por un inversor que asume todo el riesgo de los emprendimientos de la empresa a cambio de una parte de los beneficios. El monto del capital generalmente se divide en acciones, o fracciones de derechos sobre la participación en las ganancias de la empresa. El riesgo asumido por los accionistas se limita a la cantidad que aportan a la empresa. En estos casos el patrimonio de los accionistas es una fuente de financiamiento para la empresa, pero la seguridad financiera relacionada, la acción, no garantiza al inversor un nivel fijo de ingresos ni de reembolso. Es importante también mencionar que las acciones, que adquiere un inversionista, le otorgan ciertos derechos corporativos, como un reclamo sobre las ganancias de la empresa y, a través de los derechos de voto, la supervisión de la gestión.

Entonces podemos contar con financiamiento que venga de inversionistas en las condiciones mencionadas, que tienen mayor o menor riesgo dependiendo de la madurez del negocio, pero también podemos contar con financiamiento por préstamos que veremos a continuación.

3.12.1. Préstamos

En el caso de los préstamos, que de seguro son más conocidos para todos nosotros. Mencionamos previamente que los accionistas (inversionistas

que adquieren acciones de nuestro negocio) reciben réditos dependiendo de las ganancias generadas, aquí se aplica mucho la frase de “a mayor riesgo, mayor ganancia”. Esta es una característica importante y diferenciadora cuando hablamos de la deuda o los préstamos, en este caso no importa como vaya el negocio la deuda debe pagarse. En el caso de los inversionistas, estos solo pueden recuperar su inversión vendiéndola a otra persona o esperando a los réditos del emprendimiento o empresa, los préstamos, por otro lado, generan una obligación de pago, de hecho, incluso las reglas contables y financieras les dan prioridad de pago. Pero en el caso de los préstamos son transacciones netamente económicas, es decir, a menos que se establezca lo contrario, el prestamista no tiene injerencia directa sobre la administración del negocio.

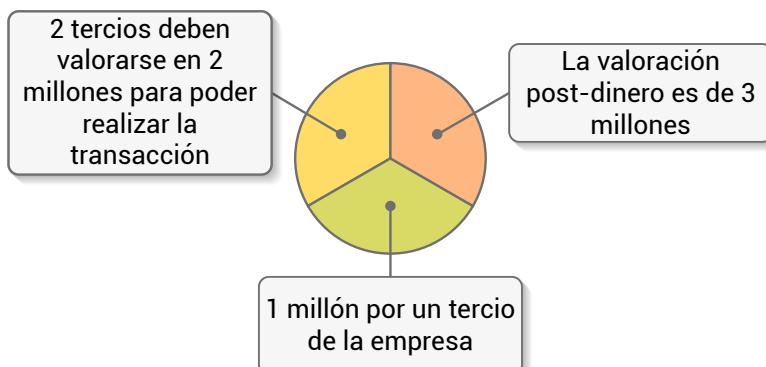
3.12.2. Inversiones y dilución

Como hemos visto, recaudar dinero de los inversores es una opción que requiere de mucha estructura y a veces es considerada una camisa de fuerzas, por esto muchas veces los emprendedores prefieren utilizar absolutamente todos sus posibles recursos personales antes de buscar dinero fuera. Si ya hemos decidido buscar inversiones, entonces veamos cuáles son las cosas para considerar para llevar una primera ronda con éxito con inversionistas de emprendimientos, mejor conocidos como *venture capitals*.

El primer tema que vimos al inicio de esta temática es la valoración de nuestro negocio usando distintas técnicas financieras. Ahora estamos en el punto en el que queremos “vender” parte de nuestro negocio, para esto es importante entender los conceptos de “pre-dinero” y “post-dinero”. Digamos, por ejemplo, que desea o necesita recaudar 1 millón de dólares y que está dispuesto a entregar hasta un tercio de su empresa a sus inversionistas. Para este ejemplo, su valoración previa al dinero debe ser de \$ 2 millones y su valoración post-dinero, en caso de completar la ronda, será de \$ 3 millones.

Figura 27.

Ejemplo de conceptos de pre-dinero y post-dinero



Nota. Jarrín, L., 2023.

Habiendo entendido lo que es el pre-dinero y el post-dinero, se debe entender que los VC en su mayoría son inversionistas profesionales que trabajan para otros inversionistas, es decir realizan su trabajo con el dinero de un tercero y este tercero lo medirá por el ROI - Retorno de la Inversión. El ROI se analiza con base en el beneficio y el tiempo. Un ROI del 30 % significa que entre el momento en que se le dio una cantidad de dinero y el momento en que se lo devuelve, se ha generado, en promedio, un beneficio del 30 % anual. Por otro lado, normalmente un fondo gestionado por el equipo de inversores de la tiene una fecha de inicio y cierre. Esto se conoce como el "horizonte del fondo", este suele ser de 5 o 7 años. En este contexto es importante que el emprendedor entienda lo que está en juego: en primer lugar, la cantidad que tiene que recaudar y si va a completar o no la ronda. Por ejemplo, si usted escribe a los VC en su memorando de inversión que necesita \$ 3 millones, será difícil cerrar la ronda, si usted termina con \$ 2 millones, a menos que, por supuesto, encuentre un VC que invierta solo y esté convencido de que \$ 2 millones es suficiente. En segundo lugar, la duración del proceso. Recaudar dinero es un proceso muy exigente, y usted podría terminar, como CEO o cofundador, dedicando la mayor parte de su tiempo a este proceso. No hay una regla general sobre cuánto tiempo debe tomar, pero para dar un punto de referencia, completar una ronda financiera tarda entre tres meses y hasta un año.

En tercer lugar, y tal vez el tema más importante que debe entender el emprendedor y fundador es que se enfrentará a una dilución de su participación en cada ronda de inversión. Esto quiere decir que, al incrementar el número de acciones de la empresa, para poder venderlas a

los nuevos inversionistas, el valor unitario de cada acción se reduce, eso quiere decir que en cada ronda donde ingresa más dinero la proporción de su inversión será cada vez menor a menos que usted mismo inyecte dinero en su negocio. Pudo iniciar su emprendimiento siendo dueño del 100 % de un negocio de x miles de dólares y terminar siendo el dueño de un porcentaje pequeño de un negocio de xxx miles de dólares. Aquí está en juego no solo la supervivencia financiera del negocio, sino la voluntad de ceder poder y toma de decisiones a terceros.

3.13. Tipos de rondas de inversión

Dependiendo de la madurez de un emprendimiento se puede tener acceso a distintos tipos de financiamiento, se denomina ronda a cada vez que salimos al mercado a buscar recursos económicos. Mientras más maduro es nuestro negocio, más recursos necesitaremos y más información nos va a solicitar el inversionista, y no solo información, sino que la negociación será más compleja cada vez.

Los tipos de inversiones más comúnmente conocidas son:

- **FFF:** son siglas que vienen de *family, friends and fools*, en otras palabras, las primeras personas que nos pueden apoyar son quienes se guían mayoritariamente por su confianza o incluso cariño y que no hacen análisis profundos financieros. Pero aun en estos casos es importante contar con la valoración de la empresa y con un proceso ordenado en el que se ceden las participaciones en el emprendimiento.
- **Crowdfunding:** esta es una manera de recaudar fondos desde la comunidad, lo que se hace es presentar el producto y conseguir el apoyo masivo, con montos bajos desde muchas personas, a cambio del producto previamente, incluyendo de ciertos beneficios en cuanto se consiga ejecutar el proyecto. Para esto existen plataformas que ayudan a promover este tipo de financiamiento.
- **Aceleradoras:** estas son organizaciones que apoyan emprendedores en su arranque, su apoyo se centra en ayudarles a hacer economías de escala junto a otros emprendedores, facilitándoles ahorros de costes o conectándolos con el ecosistema de manera que se obtienen mejoras financieras.

- **Business angels:** los primeros tipos de inversionistas, externos al círculo de emprendedores, normalmente se conocen como inversionistas ángel, esto es porque en etapas tempranas el riesgo es tan alto que un inversionista en esta etapa es literalmente considerado un ángel.
- **Capital riesgo o fondos de inversión:** estos ya son inversionistas mucho más profesionales, como los vimos previamente. En este caso normalmente van a requerir de mucho análisis e información acerca de las finanzas, de la parte comercial e incluso del personal de la organización. Sus inversiones son de montos elevados y van a ser negociaciones duras por conseguir el mayor rédito posible y por el control del negocio.

Normalmente, las rondas se harán con estos distintos tipos de inversionistas en distintos momentos de madurez, normalmente de se conoce a la primera ronda como "capital semilla", luego se las nombra "serie A", "serie B", etc. dependiendo de la ronda en la que nos encontramos. No olvidemos que el proceso de inversión se repite en cada ronda, se pueden repetir los inversionistas, pero son negociaciones separadas con las características de beneficios y tiempos que vimos previamente.

3.14. El futuro de un emprendimiento digital

Los emprendimientos digitales cada vez tienen mayor impacto en la economía global como vimos al inicio de esta materia. Pero la pregunta que siempre debemos hacernos es ¿Cuándo dejamos de ser un emprendimiento y somos una empresa? La respuesta no es tan simple, de hecho, he intentado responderla a través de los años y siempre termino encontrando excepciones a mis premisas. No necesariamente tiene que ver con el tamaño, con su facturación, o con su aceptación en el mercado, me atrevería a decir que es vital que el emprendimiento digital cumpla con su objetivo de negocio a través del tiempo, es decir que el momento en que su supervivencia ya no esté en alto riesgo podemos empezar a considerarlo empresa. Sin embargo, no está escrito, les reto este momento a que piensen cuál es el futuro de un emprendimiento digital, cuándo podemos considerar que fue exitoso.

Hemos completado la unidad 3, donde analizamos las estrategias para el lanzamiento de un negocio digital, ahora es el momento de evaluar los

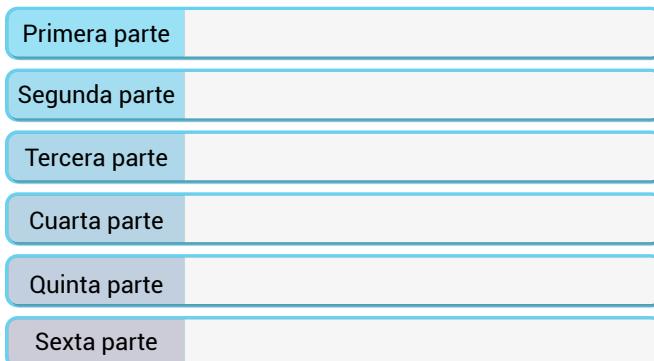
conocimientos adquiridos, para ello le invito a realizar las Actividades de aprendizaje recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Las lecturas a continuación corresponden al tema tipos de plataformas; le invito a hacer una lectura comprensiva de cada una de ellas y al final, sintetice los puntos más importantes.

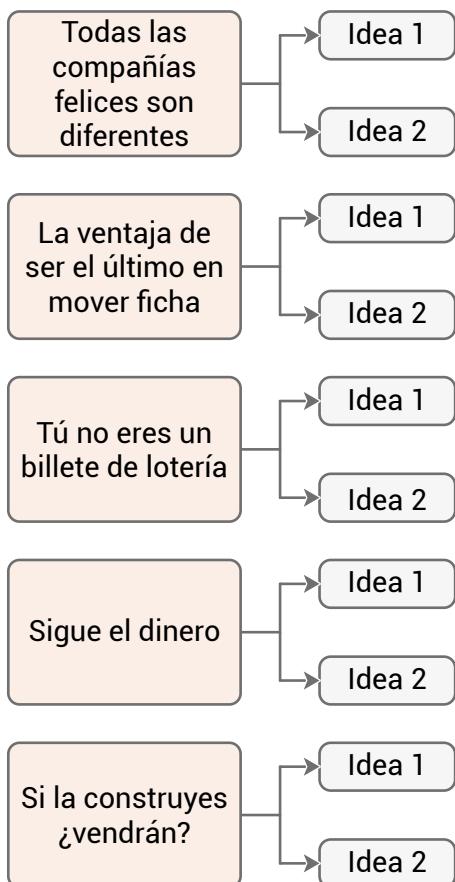
1. De lectura a “[Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar](#)” y sintetice los puntos clave. Utilice el siguiente organizador de ideas como referencia.



- Continúe con las actividades revisando el video de una charla TED en el que explica de forma resumida el tema conocido como “[círculo dorado](#)”.



2. Y para promover su pensamiento innovador, una excelente fuente es el siguiente libro: [De cero a uno: cómo inventar el futuro](#), destaque dos ideas por cada tema. Use el siguiente organizador gráfico como referencia.



Nota. conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

3. Finalmente, para que pueda verificar su aprendizaje, le invito a realizar la siguiente autoevaluación sobre los temas de la unidad 3.



Autoevaluación 3

1. La estructura para sostener un negocio comprende:
 - a. *Marketting*, equipo, plan de control financiero.
 - b. Empatía, ideación definición.
 - c. Segmentos, propuesta de valor, clientes.
2. En la gestión de operaciones eficiente se consideran los siguientes factores:
 - a. Planificación estratégica, automatización y cultura de empresa.
 - b. *Marketing*, equipo, plan de control financiero.
 - c. Planeación, requisitos, desarrollo.
3. Los canales digitales:
 - a. Ofrecen programación variada con clasificación por tipo de público.
 - b. Son las redes sociales y otras plataformas para conseguir clientes.
 - c. Las dos anteriores.
4. Un producto mínimo viable debe ser:
 - a. Un sistema completo con todas las funcionalidades.
 - b. Un producto con funcionalidades parciales.
 - c. Un producto integral con funcionalidades mínimas.
5. El *journey* del cliente comprende:
 - a. El ciclo de uso por el cliente del producto o servicio.
 - b. El diario de viaje de un cliente.
 - c. El itinerario de vuelo de un cliente.
6. El *roadmap* de un producto permite:
 - a. Monitorear el lanzamiento del producto.
 - b. Monitorear la venta de un producto.
 - c. Monitorear el desarrollo del producto.

7. La presentación del proyecto consiste en:
 - a. Solucionar el retraso en el desarrollo del producto.
 - b. Definir acciones para lograr la venta total del producto.
 - c. Llevar a cabo campañas de promoción de la empresa.
8. Entre los tipos de fondos se encuentran:
 - a. Herencias.
 - b. Préstamos.
 - c. Hipotecas.
9. El tipo de inversión FFF consiste en:
 - a. Inversiones de familia, amigos y personas de confianza.
 - b. Inversiones con fondos desde la comunidad.
 - c. Inversiones de organizaciones que apoyan a emprendedores en su arranque.
10. El tipo de inversión *business angels* consiste en:
 - a. Inversiones de familia, amigos y personas de confianza.
 - b. Inversiones con fondos desde la comunidad.
 - c. Inversiones de personas externas al círculo de emprendedores.

[Ir a solucionario](#)



Actividades finales del bimestre

Hemos llegado al final del primer bimestre, espero todos los aprendizajes que hemos compartido hasta este momento les haya permitido pensar en nuevos productos, soluciones y modelos de negocio en el mundo digital.

La actividad calificada de esta semana corresponde a la evaluación bimestral, la cual consiste en un examen con preguntas objetivas acerca de los contenidos de todo el bimestre. Para el desarrollo de este examen se requiere tanto sus habilidades de comprensión del contenido teórico, como de la síntesis y razonamiento de casos y ejemplo. Le sugiero realizar la siguiente estrategia para prepararse para examen:

1. Revisar los recursos relacionados con cada uno de los temas de las unidades, para ello, utilice los esquemas, mapas conceptuales y mentales que se solicitaron realizar en cada actividad.
2. Realizar las actividades de aprendizaje recomendadas, en algunos casos se ha solicitado revisar videos, tome nota de los aspectos que están relacionados con el tema y realice una síntesis con sus impresiones.
3. Revisar los ejemplos y los casos prácticos propuestos, puede apoyarse en un diagrama que represente los pasos a seguir para construir los modelos BCM, realice secuencias de las fases de la metodología *design thinking* para identificar las características y condiciones de cada fase.
4. Realizar las autoevaluaciones al final de cada unidad.

¡Les deseo muchos éxitos en la evaluación bimestral!



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Porque no se puede construir o medir un producto sin antes haber concebido la idea del mismo.
2	b	Porque para ser efectiva la tecnología debe formar un solo core con el modelo de negocio
3	a	Porque la economía digital fomenta el acceso a mercado a entidades el trabajo de personas con conocimientos técnicos
4	b	Porque un emprendedor no puede ser conformista, o ser impulsivo, debe ser paciente y tener pasión por lo que hace
5	a	Porque los comercios electrónicos fueron los promeros ejemplos de emprendimiento digital
6	c	Porque tiene que ver con el propósito del proyecto de emprendimiento digital
7	c	Porque se realiza con el personal de las áreas de la de empresa
8	b	Porque corresponden a las últimas tendencias en plataformas dentro de la economía digital
9	a	Porque una red social considera a sus usuarios en función de sus características
10	a	Porque sin los requerimientos, no se puede analizar y elegir una plataforma

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Porque el modelo de negocio presenta toda la estrategia del negocio
2	b	Porque corresponde a los elementos iniciales del Business Model Canvas
3	a	Porque Design Thinking ayuda a crear nuevas soluciones desde las necesidades del cliente
4	b	Porque representan el inicio de la recolección de las necesidades del usuario
5	a	Porque las ideas deben resolver el problema de una forma innovadora
6	c	Porque permite resolver las deficiencias de diseño en una etapa temprana del desarrollo
7	c	Porque las otras herramientas son lenguajes de programación, plataformas y frameworks
8	b	Porque debe validarse el prototipo para establecer si soluciona el problema
9	b	Porque un producto mínimo viable es totalmente funcional.
10	a	Porque debe ser un esfuerzo colaborativo e integral de toda la empresa

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Porque la estructura no incluye fases de Design Thinking o BMC
2	a	Porque no tiene que ver con la estructura de un negocio o Design Thinking
3	b	Porque los canales permiten el despliegue de campañas de marketing para atraer clientes
4	c	Porque no es ni un sistema completo, pero si con funcionalidades básicas
5	a	Porque se refiere a como el cliente interactúa con el producto a ser lanzado
6	c	Porque tiene que ver con los recursos necesarios para la construcción del producto
7	b	Porque el objetivo es vender todo el producto
8	b	Porque se trata de préstamos e inversiones
9	a	Porque se trata del círculo familiar del emprendedor
10	c	Porque se trata de inversores externos que creen en la idea en su arranque

Ir a la
autoevaluación



5. Glosario

Pensamiento analítico: el pensamiento analítico o razonamiento analítico es la capacidad de una persona de hallar patrones en la información que recibe, ya sea de naturaleza cuantitativa o cualitativa. También se describe como la capacidad de dividir un problema complejo en partes más simples para resolverlas una a una.

Coworking: el cotrabajo (en inglés *coworking*) es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.

Customer experience: la experiencia del consumidor (*customer experience*) está directamente relacionada con los puntos de contacto que tiene un cliente con la empresa (internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, etc.), pero sobre todo a la ‘vivencia’ que este contacto genera.

Demografía: ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas, de su dimensión, estructura, evolución y características generales.

Dilución: disminución en el valor teórico de las acciones en circulación de una empresa, cuando se amplía capital sin prima de emisión (es decir, a la par o a un precio inferior al valor de mercado).

Disruptivo: que produce una ruptura en el desarrollo de la actividad de un sector para propiciar una renovación radical.

Empatía: la empatía es la capacidad que tiene una persona de percibir las emociones y los sentimientos de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar, es decir, como un individuo similar con mente propia.

Emprender: empezar a hacer una cosa determinada, en especial cuando exige esfuerzo o trabajo o cuando tiene cierta importancia o envergadura.

Escalabilidad: la escalabilidad es la capacidad de ampliación de un sistema para satisfacer las necesidades empresariales.

Estudio de mercado: proceso mediante el cual realizamos la recolección y análisis de información que sirve para identificar las características de un mercado y comprender cómo funciona.

Factibilidad: disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.

Fintech: la fintech, fintec o tecnología financiera es una industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión.

Flujo de efectivo: el flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, o cash flow en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

Impacto: consecuencia de los efectos de un proyecto.

Incertidumbre: la incertidumbre se refiere a anomalías epistémicas que implican información imperfecta o desconocida.

Pensamiento intuitivo: proceso cognitivo que no está sujeto a un previo análisis o deducción lógica, sino que nace de una intuición o percepción sensorial evidente.

Inversionista: el inversionista o inversor es aquella persona natural o jurídica que compromete parte o todo su capital a la adquisición de títulos financieros. Esto, con el objeto de obtener ganancias.

Iteración: la repetición de un proceso para generar una secuencia de resultados. Cada repetición del proceso es una sola iteración, y el resultado de cada iteración es el punto de partida de la próxima iteración.

Journey map: es una herramienta que realiza un detallado seguimiento de todas las etapas que componen el ciclo de vida de un cliente.

Microfinanciación: es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos.

Moderador: persona que preside y dirige un debate, una reunión, una mesa redonda, etc.

PESTEL: es una herramienta básica para poder definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy nuestros negocios y proyectos. Nos ayuda a entender y mejorar al poder identificar los factores del entorno general.

Prototipar: la creación de prototipos de diseño en su definición más amplia comprende las acciones para hacer, probar y analizar un prototipo, un modelo o una maqueta de acuerdo con uno o varios propósitos en diferentes etapas del proceso de diseño.

Resiliencia: la resiliencia o entereza es la capacidad para adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos.

Segmentación de clientes: es el proceso de agrupar a los clientes en función de características, necesidades y actitudes comunes, con la finalidad de que una marca pueda dirigir sus esfuerzos hacia los grupos más rentables de forma eficaz.

Story Board: es un conjunto de ilustraciones que aparecen en secuencia y que se utilizan como guía para entender una historia.

Venture Capital (VC): Se denomina *venture capital* a todas aquellas inversiones a través de acciones que sirven para financiar compañías de pequeño o mediano tamaño.

Viabilidad: viabilidad es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características).



6. Referencias bibliográficas

- Bastero, M. (2022). *¿Qué es y cómo funciona Shopify?* <https://marketing4ecommerce.net/como-funciona-shopify-ventajas-desventajas-como-cms-para-tu-ecommerce/>.
- BBC Mundo. (2009). Original venganza contra una aerolínea. *News Mundo.* https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2009/07/090723_1650_musico_aerolinea_np.
- BBC News. (2009). *Original venganza contra una aerolínea.* MUNDO. https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2009/07/090723_1650_musico_aerolinea_np.
- Ben-Shahar, T. (2023). *Leadership, Happiness, Education, Innovation, Resilience, Self-Esteem, Ethics, Goal setting, Mindfulness.* Happiness Studies Academy. <https://talbenshahar.com/>.
- Caraza, Y. (2021). *Data Analytics: Qué es y Cómo Aplicarla en tu Startup.* Startupeable. <https://startupeable.com/data-analytics-startup/>.
- DesignThinking. (2018). *Brainwriting.* <https://designthinkingespana.com/brainwriting>
- Gómez, E., Sanchez, J. & Ranera, M. (2023). *Mujeres Consejeras* <https://www.mujeresconsejeras.com>.
- Hamel, G. (2008). *Futuro de la administracion/ The Future of Administration.* Norma S A Editorial...
- Hamel, G. & Breen, B. (2009). *El futuro de la administración* (2a ed. 1a). Norma.
- Impaqto. (2019). *4 beneficios del intraemprendimiento para los empleados y el empleador.* <https://www.impaqto.net/4-beneficios-del-intraemprendimiento-para-los-empleados-y-el-empleador/>

- Jarrin, L. (2015). *Me Robaron la idea*. <https://youtu.be/19pq6kAWvsA>.
- Kawasaki, G. (2015). *The only 10 slides you need in your pitch*. Guy Kawasaki. <https://guykawasaki.com/the-only-10-slides-you-need-in-your-pitch/>.
- Kiyosaki, R. T. (2003). *Cash Flow Quadrant. Rich Dad's Guide to Financial Freedom*. Warner Books.
- Koller, T., Goedhart, M. H., Wessels, D. & Copeland, T. E. (2010). *Valuation: measuring and managing the value of companies* (5th ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Laboratoria. (2022). *Laboratoria*. <https://www.laboratoria.la/>.
- MacNeil, C. (2022). *Análisis de coste-beneficio: 5 pasos para tomar mejores decisiones*. <https://asana.com/es/resources/cost-benefit-analysis>.
- Observatorio Laboral. (n.d.). *Cualidades que necesitas para ser un buen emprendedor*. Servicio Nacional de Empleo. Retrieved March 15, 2023, from https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Emprendedores_2.html.
- ONU. (2017). *Se debe acelerar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- Perez, G. (n.d.). *LinkedIn Sales Navigator. La Herramienta para vender más*. <https://resources.esmartia.com/blog/linkedin-sales-navigator-la-herramienta-para-vender-mas>.
- RED-TIC. (2021). Guía para la evaluación y selección de soluciones de software. UNAM. https://www.red-tic.unam.mx/documentos/guia_software/.
- Ribeiro, R. (2021). *Inteligencia artificial en las empresas: revelamos los secretos por detrás de algunos ejemplos exitosos*. <https://rockcontent.com/es/blog/inteligencia-artificial-en-las-empresas/>
- Ries, E., López Fatur, C., García, J. & Miguel, J. A. de. (2018). *El camino hacia el Lean Startup: cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa e impulsar el crecimiento a largo plazo* (1{487} ed). Ediciones Deusto.

- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.
- Segués, J. (2022). *¿CÓMO VENDER por TikTok y Cómo usar TikTok para VENTAS?* Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=orksvd-nlS0>.
- SHOPIFY. (2022). *5 herramientas para crear prototipos diseño online*. <https://www.shopify.com/es/blog/5-herramientas-de-creacion-de-prototipos-para-disenos-de-web-y-moviles>.
- Sinek, S. (2019). *Empieza con el por qué cómo los grandes líderes motivan a actuar (Gestión del conocimiento)* (Primera ed.). Ediciones Urano.
- SistemaB. (2023). *Sistema B*. <https://www.sistemab.org/>.
- Startupgrind. (2023). *Startup Grind*. Global Conference. <https://www.startupgrind.com/quito/>.
- Thiel, P. (2000). *De cero a uno. Cómo inventar el futuro* (Vol. 2015). Ediciones Gestión.
- UNCTAD. (2021). *El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares, mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea*. UNCTAD. <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa>.
- Vidal, P. (2020). *Buyer Persona*. <https://pablovidalmarketing.com/2020/05/11/buyer-persona/>.



7. Anexos

Kawasaki, G. (2015, March 5). The only 10 slides you need in your pitch. Guy Kawasaki. <https://guykawasaki.com/the-only-10-slides-you-need-in-your-pitch/>.