



Itinerario II: Modelo de nuevos negocios: Desarrollo empresarial de nuevos negocios

Guía didáctica



Índice

**Primer
bimestre**

**Segundo
bimestre**

Solucionario

Glosario

**Referencias
bibliográficas**



Departamento de Ciencias Empresariales

Sección departamental Organización y Gestión
Empresarial

Itinerario II: Modelo de nuevos negocios: Desarrollo empresarial de nuevos negocios

Guía didáctica

Autores:

Sarango Lalangui Paul Oswaldo
Espinoza Torres Diana



ADM I _ 3 0 2 5

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

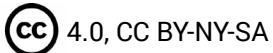
Referencias bibliográficas

Itinerario II: Modelo de nuevos negocios: Desarrollo empresarial de nuevos negocios

Guía didáctica

Sarango Lalangui Paul Oswaldo
Espinoza Torres Diana

Universidad Técnica Particular de Loja



Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418.
San Cayetano Alto s/n.
www.ediloja.com.ec
edilojainfo@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-102-5



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

18 de Marzo, 2021

Índice

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	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	12
Primer bimestre.....	12
Resultado de aprendizaje 1	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	12
Semana 1	13
Unidad 1. Modelo de Negocio	13
1.1. Modelo de nuevos negocios.....	14
1.2. Importancia del Desarrollo empresarial de nuevos negocios	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
Autoevaluación 1	22
Resultado de aprendizaje 1	25
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	25
Semana 2	25
Unidad 2. Identificación de problemas y generación de ideas.....	25
2.1. Identificación de problemas y necesidades del entorno	27
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Semana 3	36

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

2.2. Generación de ideas innovadoras de negocio	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Autoevaluación 2	40
Resultado de aprendizaje 2	42
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	42
Semana 4	42
Unidad 3. Encontrar y priorizar las oportunidades y definir la idea	43
3.1. La oportunidad de mercado	44
3.2. Portafolio de potenciales oportunidades y tendencias de mercado.....	48
Semana 5	52
3.3. Ideas de negocio innovadoras	52
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Autoevaluación 3	56
Resultado de aprendizaje 2	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	59
Semana 6	59
Unidad 4. Modelos de negocio en entornos innovadores	60
4.1. Definición de la idea innovadora.....	62
4.2. Definición de la idea.....	63
4.3. Modelo de negocio (The Business Model Canvas).....	65
4.4. Variaciones del lienzo de modelo de negocio (Canvas) .	66
Semana 7	79
Actividades de aprendizaje recomendadas	86
Semana 8	87

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 4	88
Segundo bimestre	91
Resultado de aprendizaje 2	91
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	91
Semana 9	91
 Unidad 5. Construcción de prototipos/producto mínimo viable	92
5.1. Prototipo/Producto mínimo viable (PMV).....	93
Actividades de aprendizaje recomendadas	101
Semana 10	101
5.2. Técnicas de prototipado.....	101
Autoevaluación 5	109
Resultado de aprendizaje 3	112
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	112
Semana 11	112
 Unidad 6. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio.....	113
6.1. Importancia de validar y testear	113
6.2. Aplicación de herramientas de validación.	116
6.3. Análisis y presentación de resultados del proceso de validación	121
Semana 12	124
6.4. Pivatar.....	124
Actividades de aprendizaje recomendadas	127
Semana 13	128
6.5. Diseño del producto o servicio.....	128

Índice

6.6. Diseño a detalle.....	129
Actividades de aprendizaje recomendadas	132
Autoevaluación 6	133
Resultado de aprendizaje 4.....	136
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	136
Semana 14	136
Unidad 7. Diseño de identidad empresarial	137
7.1. Filosofía empresarial	138
7.2. Identidad visual.....	138
Actividades de aprendizaje recomendadas	141
Semana 15	142
7.3. Marketing digital	142
7.4. Presentación del emprendimiento - Pitch	144
Autoevaluación 7	148
Actividades finales del bimestre:.....	151
Semana 16	151
4. Solucionario	152
5. Glosario.....	162
6. Referencias bibliográficas	167

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas



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.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación oral y escrita.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Aplica metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión organizacional, gestión de recursos, uso de tecnologías prácticas de innovación y gestión del conocimiento para generar el desarrollo de emprendimientos y proyectos enfocados a la investigación y vinculación con los sectores agro-productivo, manufactura, comercio y servicios.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

La problemática que esta asignatura aborda está enfocada en las debilidades del tejido empresarial debido al limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales en el país; se identifica así mismo una escasa gestión de modelos empresariales y de negocio enfocados en emprendimiento, cultura y estructura organizacional, valor agregado, calidad, innovación, tecnología y responsabilidad social, lo que se traduce en la generación de emprendimientos poco sostenibles a largo plazo. Ante esta problemática la carrera de Administración de Empresas, mediante la asignatura: Desarrollo empresarial de nuevos negocios, plantea un nuevo reto a sus estudiantes: generar beneficios con productos o servicios innovadores y un nuevo modelo de negocio sostenible en un mercado hasta ahora desconocido.

Para ello, ante la necesidad de fortalecer el tejido empresarial y gestionar adecuadamente los modelos de negocio, se propone el desarrollo de soluciones innovadoras y rentables, que se identifiquen mediante una validación de los problemas y las necesidades. Se pregunta a los consumidores potenciales del segmento de mercado seleccionado cuáles son sus problemas específicos y sus mayores necesidades. Sobre la base de esta información detallada, se puede

tomar una decisión acertada sobre cuál de estos problemas y necesidades desea abordar la empresa para luego diseñar modelos de negocio que sean comercialmente rentables.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



2. Metodología de aprendizaje

La metodología que se aplicará en el estudio de esta asignatura es la metodología aprender haciendo o aprendizaje por experimentación, donde cada estudiante presenta propuestas desde su iniciativa y motivación con la repetición de ciclos; mediante el desarrollo de actividades como talleres e investigaciones que permitan poner en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos en las diferentes temáticas que se abordan. Además, con la aplicación de herramientas, técnicas y métodos ágiles como el Lean Startup que se basa en un aprendizaje validado, se creará una idea de negocio innovadora, se construirá un modelo de negocio para proceder a validarla y desarrollar su producto mínimo viable; es decir, se pasará de un proyecto a una empresa, enfocándose primeramente en las necesidades del cliente, contando con su retroalimentación para ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Identifica problemas y oportunidades a partir del análisis del entorno.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El resultado de aprendizaje en esta unidad: usted logrará conocer las diferentes definiciones sobre modelo de negocios, modelo de nuevos negocios, su importancia, y podrá identificar cuáles son los elementos donde confluyen los aportes de diferentes autores reconocidos. Además, aprenderá técnicas de cómo diagnosticar el entorno (influencias económicas, políticas, tecnológicas, financieras, medioambientales, entre otras) para de esta manera identificar problemas y oportunidades.

Apreciado/a estudiante, bienvenido/a al primer bimestre de estudio del itinerario: Desarrollo empresarial de nuevos negocios, en esta unidad aprenderemos sobre el modelo de negocio, varias

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

definiciones y enfoque. Además de su importancia en la actualidad para desarrollar un nuevo negocio, conoceremos cómo es su proceso y qué variables son las más importantes a la hora de la construcción.



Semana 1



Unidad 1. Modelo de Negocio

Apreciado/a estudiante, en esta unidad se presenta la terminología y los conceptos básicos del modelo de negocio, a fin de que usted conozca lo que en realidad significan y pueda establecer una definición propia, con lo cual tendrá una base sólida para la comprensión de la importancia de un modelo de negocio.

El modelo de negocio es la lógica detrás de una empresa, pero el concepto se puede enmarcar de muchas formas diferentes. Y hoy, la forma en que se ha reformulado la idea está inspirando a los propietarios de negocios y directores ejecutivos de empresas, desde nuevas empresas hasta multinacionales bien establecidas.

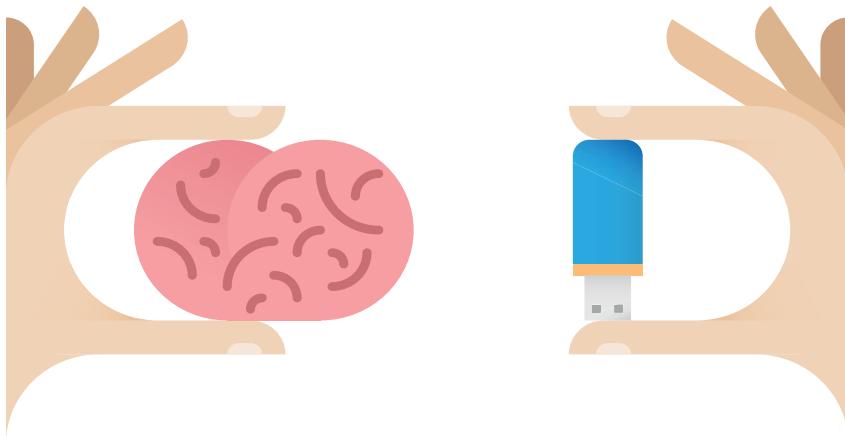
El modelo de negocio es simplemente la forma en que una empresa planea ganar dinero. Ampliando esta idea, Peter Drucker (2007) habla del concepto empresarial en términos de supuestos flexibles

sobre lo que una empresa hará y no hará: por qué se les paga; mercados, clientes y competidores; valores y comportamientos; tecnología; y, las fortalezas y debilidades. Joan Magretta (2002) agrega que un modelo de negocio es básicamente una historia sobre cómo operará la empresa, incluidas las actividades involucradas en la fabricación y venta de un producto o servicio.

Recuerde que los contenidos de este apartado se encuentran desarrollados en el capítulo 2 del texto básico. ¡Entonces, es hora de empezar!

1.1. Modelo de nuevos negocios

Figura 1.
Modelo de negocio.



Fuente: Anikei | shutterstock.com.

Hoy en día, el modelo de negocio es muy popular e importante a lo largo del tiempo, por tal motivo no existe una definición general de su significado y uno de los mejores ejemplos es el planteado por los

autores Osterwalder, Magreta, Zott, Amit, Afuah, Tucci, Chesborough y Rosembloom, quienes hacen referencia al modelo de negocio como una serie de actividades realizadas en un determinado momento cuyo objetivo principal es la satisfacción absoluta del cliente. Cabe recalcar que el modelo de negocio puede ser aplicable a cualquier empresa independientemente del tamaño y la actividad que esta realiza y en el mercado donde tiene su incidencia. (Llorens, 2012)

Por otro lado, autores como Drucker (2007), Amit y Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell y Ricart (2007) manifiestan que el modelo de negocio es un conjunto de elecciones que realiza la empresa y que tiene como resultado una serie de consecuencias; estas elecciones se centran en la parte operacional de la empresa considerando aspectos como política operacional, aspectos físicos, gobernanza de activos, estructura, modelo de gestión, que son actividades que configuran la forma en la que opera la empresa. (Landazury Villalba, 2017)

En base a los antecedentes podemos manifestar que un modelo de negocio es una serie de acciones que deben ser actualizadas constantemente debido al entorno cambiante de las organizaciones que tiene como objetivo principal generar valor y ventajas competitivas para la empresa.

Leer más acerca de definiciones de modelo de negocio.

En la siguiente tabla se recoge un pequeño resumen de las definiciones de modelo de negocio de los autores más trascendentales en este campo de estudio y que ponemos a su conocimiento en la tabla 1.

Tabla 1.*Definiciones de modelo de negocio.*

Definición	Autor
“Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”.	Peter Drucker (1954)
“Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal al codefinir productos y servicios de la empresa”.	Brandenburger y Stuart (1996)
“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.	Timmers (1998)
“Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.	Amit y Zott (2001)
“Los modelos de negocio son el corazón, historias que explican cómo funciona el trabajo”.	Magretta (2002)
“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica”.	Osterwalder, Pigneur, Afuha y Tucci (2005)
“Un modelo de negocio incluye las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor”.	Shafer, Smith y Linder (2005)
“Un modelo de negocio es una planificación que realiza la empresa de sus ingresos y beneficios futuros, que establece el norte a seguir para atraer a los clientes, definir ofertas de productos e implementar estrategias para tener éxito en el mercado”.	Álvarez (2009)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Definición	Autor
"Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas".	Casadesus-Masanell y Ricart (2010)
"Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial".	George y Bock (2011)
"Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor".	Osterwalder y Pigneur (2012).
"Un modelo de negocio constituye una guía al destino estratégico, un instrumento que permite comunicar al equipo de trabajo sobre el camino a seguir. Para las empresas de nueva creación es un instrumento que auxilia en el diseño y la estructuración de la nueva operación; mientras que, para las empresas ya existentes, les ayuda a planificar y reforzar los procesos de innovación".	Mendelson (2014)
"Un modelo de negocio es la herramienta, que precede al plan de negocio, la cual te permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, qué valor vas a aportar, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos".	Sánchez (2019)

Fuente: Data collected from Social Sciences Citation Index–SSCI/Web of Science 2020.

1.2. Importancia del Desarrollo empresarial de nuevos negocios

Figura 2.

Desarrollo empresarial.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [C BY-SA-NC](#).

Adicional a las definiciones propuestas es importante plasmar la importancia del modelo de negocio dentro de las organizaciones. Las empresas están en constante evolución y crecimiento buscando encontrar la ventaja competitiva perfecta. La correcta aplicación del modelo de negocio puede generar una estrategia competitiva valiosa para cualquier organización. Así lo afirma Magretta (2002) quien expresa que “un buen modelo de negocio es imprescindible para toda organización exitosa, sea esta una nueva empresa o una ya establecida”. Ver figura 2.

De la misma manera, Campos (2010) menciona que:

“Los modelos de negocio son parte fundamental de las empresas, funcionan como mecanismos que buscan que las empresas obtengan ingresos por medio de un esquema de representación que logra identificar como lograr la satisfacción de los clientes y sus

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

necesidades, al implementarse de forma correcta se traducirá en beneficios para las empresas". (Citado en Andrés & Castro, 2018, p. 4)

Como ya se ha descrito anteriormente, los modelos de negocios siguen siendo herramientas indispensables para que los directivos mediten acerca de la dinámica de sus organizaciones. Desde luego, hay que tener en cuenta que el modelo de negocio debe ser actualizado constantemente debido a los cambios emergentes del entorno que rodea a la empresa y debe estar siempre alineado a los objetivos y estrategias de la organización. (Demil & Lecocq, 2009)

Por tanto, la implementación correcta de un modelo de negocio que sea adaptable y ajustable a la empresa siempre será considerada una base de éxito y una ventaja competitiva dentro del entorno de la organización.

Para reforzar el concepto y exemplificar el tema "Modelo de negocio", les invito a revisar el siguiente REA con la información disponible en YouTube denominado: Emprender un Negocio | la Clave para comenzar un negocio desde 0 | Talent Master Class. En este apartado se puede reconocer la importancia del Desarrollo empresarial de nuevos negocios. Ver figura 3.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Figura 3.

Modelo de negocio.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#).

- Considerando lo explicado hasta el momento y con la finalidad de afianzar la comprensión sobre el tema “Modelo de negocios”, le pido que proponga un concepto personal en base a lo aprendido.
- Considerando lo explicado hasta el momento y con la finalidad de afianzar su comprensión sobre modelos de nuevos negocios, le pido que desarrolle un mapa mental donde pueda abarcar a todos.

Como realizar un mapa mental: observe el siguiente REA con el video de YouTube denominado: [Cómo Hacer un Mapa Mental Paso a Paso y Fácil](#)

¡Felicitaciones, estimado/a estudiante! Usted ha finalizado el estudio de la primera unidad, ahora pondrá a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, así podrá también reforzar su estudio sobre los temas tratados, tenga presente que si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. Los modelos de negocio son la lógica detrás de una:
 - a. Nueva empresa.
 - b. Empresas establecidas.
 - c. Ambas.
2. El modelo de negocio es básicamente una historia sobre cómo operará la:
 - a. Demanda.
 - b. Empresa.
 - c. Oferta.
3. Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su:
 - a. Segmento de mercado.
 - b. Mercadeo.
 - c. Negocio.
4. Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar:
 - a. Oportunidades de negocio.
 - b. Variables externas.
 - c. Variables internas.

5. Un modelo de negocio:

- a. Captura estrategias.
- b. Captura valor.
- c. Captura productos.

Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados:

- 6. () Un modelo de negocio es una planificación que realiza la empresa de sus ingresos y beneficios futuros.
- 7. () Un modelo de negocio es la herramienta que precede al plan de negocio.
- 8. () La correcta aplicación del modelo de negocio puede generar una estrategia publicitaria.

Complete las siguientes frases con las palabras que se presentan a continuación:

9. Los modelos de negocios siguen siendo herramientas indispensables para que los directivos mediten acerca de la _____

-
- a. Dinámica de sus productos.
 - b. Dinámica de sus organizaciones.
 - c. Dinámica de sus egresos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

10. La implementación correcta de un modelo de negocio debe ser _____

- a. Rígido y dinámico.
- b. Dinámico y pasivo.
- c. Adaptable y ajustable.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Resultado de aprendizaje 1

Identifica problemas y oportunidades a partir del análisis del entorno.

Apreciado/a estudiante, bienvenido/a a la semana dos de estudio del itinerario: Desarrollo empresarial de nuevos negocios, en esta unidad aprenderemos a identificar problemas en el entorno; también, cómo detectar necesidades y lo complementaremos con la generación de ideas innovadoras, sus pasos y técnicas para poder seleccionar una idea que resuelva un problema de mercado y esté enfocado al perfil del cliente.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 2



Unidad 2. Identificación de problemas y generación de ideas

Apreciado/a estudiante, en esta unidad se presenta la terminología y los conceptos básicos de la identificación de problemas y generación de ideas, a fin de que usted conozca lo que en realidad significan y pueda establecer una definición propia, con lo cual

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

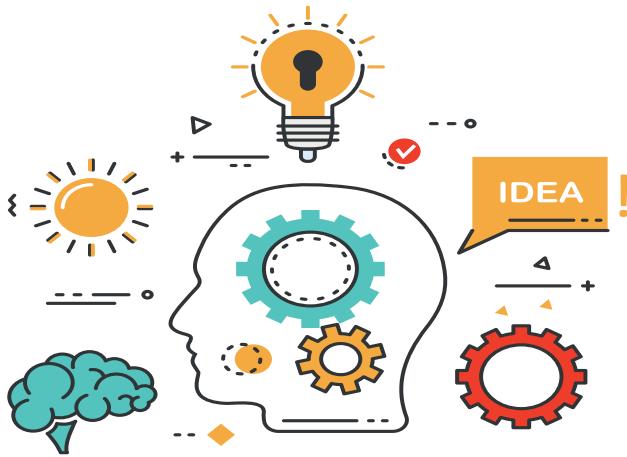
tendrá una base sólida para la comprensión de la importancia de esta temática, también conocer las influencias externas que afectan al entorno empresarial dinámico visto desde un punto de vista macro. Por otro lado, se plantea como base para identificar problemas la agenda 2030 y sus objetivos de desarrollo sostenible para que el estudiante tenga un panorama más amplio y luego pueda generar soluciones o ideas innovadoras en base a realizar una problemática eficiente.

Conocemos que los clientes compran soluciones a los problemas, tiene sentido que cualquier viaje empresarial deba comenzar con un problema, no con un producto. Cuando nuestros estudiantes y emprendedores se enfoquen en resolver problemas en lugar de inventar productos, los clientes a los que se acercan pasarán de ser cautelosos y rechazados a ser curiosos y entusiastas. Porque alguien finalmente está escuchando sus problemas y ayudándolos a hacer algo al respecto. Ahí es cuando este enfoque centrado en el problema comienza a producir resultados empoderadores.

La generación de ideas es uno de los aspectos más difíciles de la enseñanza del emprendimiento. En las universidades de todo el mundo, se escucha las mismas ideas de negocios una y otra vez: un servicio de conductor, una forma de no perder las llaves ni la billetera, un servicio de entrega de alimentos, entre otros. No nos corresponde a nosotros, como profesores, decidir si las ideas comerciales son buenas o malas. Depende de los clientes de nuestros estudiantes y no hay mejor métrica para que nuestros estudiantes sepan que han encontrado una buena idea de negocio que si sus clientes la pagan por adelantado o firman una carta de intención. Ver figura 4.

Recuerde que los contenidos de este apartado se encuentran desarrollados en el capítulo 1 del texto básico. ¡Entonces es hora de empezar!

Figura 4.
Identificación de problemas y generación de ideas.



Fuente: Dmytro Bochkov | shutterstock.com.

2.1. Identificación de problemas y necesidades del entorno

Los emprendedores no operan en el vacío, sino en un entorno dinámico que tiene una influencia directa en cómo operan y si lograrán sus objetivos. Este entorno empresarial externo está compuesto por numerosas organizaciones y fuerzas externas que podemos agrupar en siete subambientes clave, como lo ilustra la figura 5: económico, político y legal, demográfico, social, competitivo, global y tecnológico. Cada uno de estos sectores crea un conjunto único de desafíos y oportunidades para las empresas.

Los emprendedores tienen un gran control sobre el entorno interno de la empresa, que cubre las decisiones del día a día. Eligen los suministros que compran, los empleados que contratan, los productos que venden y dónde venden esos productos. Utilizan sus habilidades y recursos para crear bienes y servicios que satisfagan a los clientes actuales y potenciales. Sin embargo, las condiciones ambientales externas que afectan a una empresa generalmente

están fuera del control de la gerencia y cambian constantemente. Para competir con éxito, los emprendedores deben estudiar continuamente el entorno y adaptar sus negocios. Otras fuerzas, como los desastres naturales, también pueden tener un impacto importante en las empresas.

Figura 5.

El entorno empresarial dinámico.



Elaboración: Los Autores,

Ningún emprendimiento es lo suficientemente grande o poderoso para crear cambios importantes en el entorno externo. Por lo tanto, los emprendedores son principalmente adaptadores, más que agentes del cambio. La competencia global es básicamente un elemento incontrolable en el entorno externo. En algunas situaciones, sin embargo, una empresa puede influir en eventos externos a través de sus estrategias.

Influencias económicas

Esta categoría es una de las influencias externas más importantes en las empresas. Las fluctuaciones en el nivel de actividad económica crean ciclos económicos que afectan a las empresas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

y a las personas de muchas formas. Cuando la economía está creciendo, por ejemplo, las tasas de desempleo son bajas y los niveles de ingresos aumentan. La inflación y las tasas de interés son otras áreas que cambian según la actividad económica. A través de las políticas que establece, como impuestos y niveles de tasas de interés, un gobierno intenta estimular o reducir el nivel de actividad económica. Además, las fuerzas de la oferta y la demanda determinan cómo se comportan los precios y las cantidades de bienes y servicios en un mercado libre.

Influencias políticas y legales

El clima político de un país es otro factor crítico que los gerentes deben considerar en las operaciones comerciales del día a día. La cantidad de actividad gubernamental, los tipos de leyes que se aprueba y la estabilidad política general de un gobierno son tres componentes del clima político. Por ejemplo, una empresa multinacional como General Electric evaluará el clima político de un país antes de decidir ubicar una planta allí.

¿Es estable el gobierno o un golpe de Estado podría perturbar el país?

¿Cuán restrictivas son las regulaciones para las empresas extranjeras, incluida la propiedad extranjera de la propiedad comercial y los impuestos?

También deben tenerse en cuenta los aranceles de importación, las cuotas y las restricciones a la exportación.

Factores demográficos

Los factores demográficos son un factor incontrolable en el entorno empresarial y extremadamente importante para los gerentes. La demografía es el estudio de las estadísticas vitales de las personas, como su edad, género, raza, etnia y ubicación. La demografía ayuda a las empresas a definir los mercados para sus productos

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

y también a determinar el tamaño y la composición de la fuerza laboral. Encontrará datos demográficos a medida que continúe con su estudio de negocios. La demografía está en el centro de muchas decisiones comerciales. Las empresas de hoy deben lidiar con las preferencias de compra únicas de diferentes generaciones, cada una de las cuales requiere enfoques de marketing y bienes y servicios dirigidos a sus necesidades.

Las empresas reconocen el valor de contratar una fuerza laboral diversa que refleje nuestra sociedad. El poder adquisitivo de las minorías también ha aumentado significativamente y las empresas están desarrollando productos y campañas de marketing dirigidas a diferentes grupos étnicos.

Factores sociales

Los factores sociales (nuestras actitudes, valores, ética y estilos de vida) influyen en qué, cómo, dónde y cuándo las personas compran productos o servicios. Son difíciles de predecir, definir y medir porque pueden ser muy subjetivos. También cambian a medida que las personas atraviesan diferentes etapas de la vida. Las personas de todas las edades tienen una gama más amplia de intereses, desafiando los perfiles tradicionales de los consumidores. También experimentan una “pobreza de tiempo” y buscan formas de ganar más control sobre su tiempo. El cambio de roles ha traído a más mujeres a la fuerza laboral. Este desarrollo está aumentando los ingresos familiares, aumentando la demanda de bienes y servicios que ahorran tiempo, cambiando los patrones de compras familiares y afectando la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida.

Tecnología

La aplicación de tecnología puede estimular el crecimiento bajo el capitalismo o cualquier otro sistema económico. La tecnología es la aplicación de las habilidades y el conocimiento de la ciencia y la

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

ingeniería para resolver problemas de producción y organización. Los nuevos equipos y software que mejoran la productividad y reducen los costos pueden figurar entre los activos más valiosos de una empresa. La productividad es la cantidad de bienes y servicios que puede producir un trabajador. Nuestra capacidad como nación para mantener y generar riqueza depende en gran parte de la velocidad y la eficacia con la que usamos la tecnología: para inventar y adaptar equipos más eficientes para mejorar la productividad de fabricación, para desarrollar nuevos productos y para procesar información y hacerla instantáneamente. Hacerla disponible en toda la organización y para proveedores y clientes.

En conclusión, el entorno empresarial externo se compone de sectores económicos, políticos y legales, demográficos, sociales, competitivos, globales y tecnológicos. Los emprendedores deben comprender cómo está cambiando el entorno y el impacto de esos cambios en el negocio. Cuando la actividad económica es fuerte, las tasas de desempleo son bajas y los niveles de ingresos aumentan. El entorno político está determinado por la cantidad de intervención gubernamental en los asuntos comerciales, los tipos de leyes que se aprueba para regular las empresas nacionales y extranjeras y la estabilidad política general de un gobierno. La demografía, el estudio de las estadísticas vitales de las personas, está en el centro de muchas decisiones comerciales.

Las empresas de hoy deben lidiar con las preferencias únicas de diferentes generaciones, cada una de las cuales requiere diferentes enfoques de marketing y diferentes bienes y servicios. Los factores sociales (nuestras actitudes, valores y estilos de vida) influyen en qué, cómo, dónde y cuándo las personas compran productos. Son difíciles de predecir, definir y medir porque pueden ser muy subjetivos. También cambian a medida que las personas atraviesan diferentes etapas de la vida. El poder adquisitivo de las minorías también ha aumentado significativamente y las empresas están desarrollando productos y campañas de marketing dirigidas a

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

diferentes grupos étnicos. Los factores sociales (nuestras actitudes, valores y estilos de vida) influyen en qué, cómo, dónde y cuándo las personas compran productos. Son difíciles de predecir, definir y medir porque pueden ser muy subjetivos. También cambian a medida que las personas atraviesan diferentes etapas de la vida. El poder adquisitivo de las minorías también ha aumentado significativamente y las empresas están desarrollando productos y campañas de marketing dirigidas a diferentes grupos étnicos. Los factores sociales (nuestras actitudes, valores y estilos de vida) influyen en qué, cómo, dónde y cuándo las personas compran productos. Son difíciles de predecir, definir y medir porque pueden ser muy subjetivos. También cambian a medida que las personas atraviesan diferentes etapas de la vida.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible se lanzó en 2015 para poner fin a la pobreza y poner al mundo en un camino de paz, prosperidad y oportunidades para todos en un planeta saludable. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) exigen nada menos que una transformación de los sistemas financieros, económicos y políticos que gobiernan nuestras sociedades hoy para garantizar los derechos humanos de todos. Requieren una inmensa voluntad política y una acción ambiciosa de todos los interesados. Pero, como reconocieron los Estados Miembros en la Cumbre de los ODS, los esfuerzos globales hasta la fecha han sido insuficientes para lograr el cambio que necesitamos, poniendo en peligro la promesa de la agenda para las generaciones actuales y futuras.

Leer más acerca de [**Objetivos de Desarrollo Sostenible**](#).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible reúnen los datos más recientes para mostrarnos que, antes de la pandemia de COVID-19, el progreso seguía siendo desigual y no estábamos en camino de cumplir los Objetivos para 2030. Algunos avances fueron visibles:

la proporción de niños y jóvenes fuera de la escuela había caído; la incidencia de muchas enfermedades transmisibles estaba disminuyendo; había mejorado el acceso al agua potable gestionada de forma segura; y la representación de las mujeres en puestos de liderazgo estaba aumentando. Al mismo tiempo, aumentaba el número de personas que padecían inseguridad alimentaria, el medio ambiente natural seguía deteriorándose a un ritmo alarmante y persistían niveles dramáticos de desigualdad en todas las regiones. Ver figura 6.

Figura 6.
Objetivos de desarrollo sostenible.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia C BY-SA-NC.

Ahora, debido al COVID-19, una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes amenaza vidas y medios de vida, lo que hace que el logro de los objetivos sea aún más desafiante. A principios de

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

junio, el número de muertos había superado los 400.000 y seguía aumentando, y casi ningún país se salvó. Los sistemas de salud de muchos países han estado al borde del colapso. El sustento de la mitad de la población activa mundial se ha visto gravemente afectado. Más de 1.600 millones de estudiantes no van a la escuela y decenas de millones de personas están siendo empujadas a la pobreza extrema y al hambre, borrando el modesto progreso logrado en los últimos años.

Aunque el nuevo coronavirus afecta a todas las personas y comunidades, no lo hace por igual. En cambio, ha expuesto y exacerbado las desigualdades e injusticias existentes. En las economías avanzadas, las tasas de mortalidad han sido más altas entre los grupos marginados. En los países en desarrollo, los más vulnerables, incluidos los empleados en la economía informal, las personas mayores, los niños, las personas con discapacidad, los indígenas, los migrantes y los refugiados, corren el riesgo de verse aún más afectados. En todo el mundo, los jóvenes se ven afectados de manera desproporcionada, especialmente en el mundo del trabajo. Las mujeres y las niñas se enfrentan a nuevas barreras y amenazas, que van desde una pandemia de violencia en la sombra hasta cargas adicionales de trabajo de cuidados no remunerados.

Lejos de socavar el caso de los ODS, las causas fundamentales y los impactos desiguales del COVID-19 demuestran precisamente por qué necesitamos la Agenda 2030, el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático y la Agenda de Acción de Addis Abeba, y subrayan la urgencia de su implementación. Los sistemas de salud deben fortalecerse con urgencia en los países que corren mayor riesgo, con una mayor capacidad de pruebas, rastreo y tratamiento. El acceso universal a tratamientos y vacunas, cuando estén disponibles, es esencial. Se necesita una respuesta multilateral a gran escala para garantizar que los países en desarrollo tengan los recursos que necesitan para proteger los hogares y las empresas. Los paquetes

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

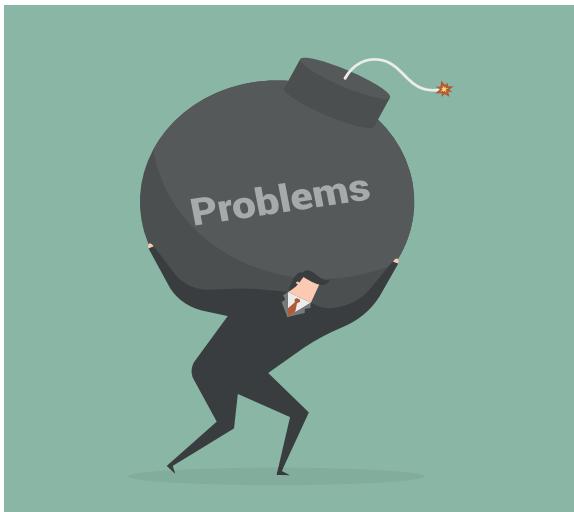
de recuperación deben facilitar el cambio hacia una economía hipo carbónica y resistente al cambio climático y apoyar el acceso universal a servicios públicos de calidad. El liderazgo y el apoyo son necesarios para garantizar que las organizaciones estadísticas tengan las herramientas y los recursos para facilitar la toma de decisiones inteligente y oportuna.

Para reforzar el concepto y exemplificar el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, le invito a revisar el siguiente REA con la información disponible en YouTube denominado: Presentación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este apartado se puede reconocer la importancia del desarrollo sostenible.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Figura 7.
Problema o necesidad.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia CC BY-SA-NC CC.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Considerando lo explicado hasta el momento y con la finalidad de afianzar la comprensión sobre el tema, identificar 5 problemas o necesidades de un área o campo de interés para usted, enfocándose en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Problema o necesidad	Objetivo de Desarrollo Sostenible
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



Semana 3

2.2. Generación de ideas innovadoras de negocio

La generación de ideas es conocida como la etapa inicial del proceso empresarial. Aunque hay controversia sobre la importancia de la idea de negocio en el éxito (Ries, 2014), todavía es necesario para crear ideas de negocios innovadoras que hagan realidad el valor. Por lo tanto, el análisis del obstáculo es particularmente importante para motivar a los jóvenes a emprender. Algunos de estos obstáculos están estrechamente relacionados con el emprendimiento. Hay muchos obstáculos reconocidos por su espíritu emprendedor y los emprendedores en la literatura y la práctica. En una investigación muchos participantes mencionaron: "la falta de perspicacia en los negocios es un obstáculo innato, pero los emprendedores son competitivos los obstáculos" (Smith y Beasley, 2011). Como un obstáculo, en lo cognitivo significado,

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

los individuos pueden adquirir habilidades e información reales, a través de una institución o educación/formación o los modelos de conducta (Lakovleva et al., 2014). Además de que el emprendimiento productivo resulta cuando los incentivos alinean las reglas del juego con inversión en productos o medios de producción innovadores que mejoren la vida de toda la sociedad. (Baumol, 1996)

Se vinculan los obstáculos a la iniciativa empresarial, la orientación empresarial con una iniciativa sobre la relación entre los esfuerzos por localizar la acción moderadora que desencadena el fenómeno (Shapero, 1975). En este punto, para desarrollar un nuevo negocio/empresa, los obstáculos que afectan a la iniciativa empresarial son necesarios para saber qué está pasando y cómo manejar los problemas. En una sociedad, el obstáculo no es igual para todos los individuos. Mientras que ciertos obstáculos generalmente reconocidos para todos los emprendedores son algunos obstáculos como el desarrollo de experiencias, la gestión de procesos, algunos de ellos son específicos de la persona (como las mujeres, los jóvenes, las minorías étnicas, los discapacitados, los desempleados, para los que viven en zonas rurales) que les impiden tomar medidas para establecer nuevos negocios.

En el contexto social, la actitud y el enfoque negativos de la sociedad respecto de la iniciativa y las ideas empresariales sobre la misma pueden tener resultados devastadores, lo que la hará ineficiente (Baumol, 1990). Obstáculos percibidos en la creación de nuevas empresas; el entorno tiene por objeto apoyar a los emprendedores como infraestructura y valores culturales; está estrechamente relacionado con los factores que afectan a la orientación empresarial (Lüthje y Franke, 2003). La falta de voluntad de apoyo financiero para nuevos proyectos y las deficiencias administrativas, como la infraestructura inadecuada, un entorno cultural propenso a los obstáculos de aversión al riesgo a que se enfrentan los posibles empresarios, se conoce como uno de los factores que podrían alejar sus deseos (Shinnar y otros, 2009).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Además, en lo que respecta a la idea de crear nuevas empresas, también se sabe que los candidatos dispuestos a establecer un negocio por casos de corrupción provocan que la legislación desaliente la intención de establecer un negocio. (Aidis et al., 2012)

Cómo obtener ideas innovadoras

Realmente desea iniciar un negocio, pero su principal problema es que no sabe qué negocio debe iniciar. Sé que se está esforzando mucho en proponer ideas de negocios, pero simplemente no se le ocurre una idea de negocios satisfactoria. Quizás se esté preguntando cómo otros emprendedores o empresas de nueva creación obtienen ideas innovadoras para sus negocios.

A continuación, se presentan algunas estrategias que le ayudarán a saber con qué negocio empezar. Con estos consejos rápidos, aprenderá a desarrollar una idea de negocio innovadora.

Cómo obtener ideas innovadoras

Apreciado/a estudiante, para una mejor comprensión en la generación de ideas innovadoras le invito a revisar el siguiente REA blog denominado. [Técnicas y herramientas para la generación de ideas.](#)

En este apartado se puede reconocer la importancia y técnicas para generar ideas innovadoras. Ver figura 8.

Figura 8.
Idea innovadora.



Fuente: GrAI | shutterstock.com.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Considerando lo explicado hasta el momento y con la finalidad de afianzar la comprensión sobre el tema, identificar problemas o necesidades de un área o campo de interés para usted, aplicando metodologías para empatizar e identificar problemas o necesidades. Enumere y describa 5 ideas innovadoras que haya podido detectar.

¡Felicitaciones, estimado/a estudiante! Usted ha finalizado el estudio de la segunda unidad, ahora pondrá a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, así podrá también reforzar su estudio sobre los temas tratados, tenga presente que si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 2

Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados:

1. () Los emprendedores operan en un entorno dinámico.
2. () Los emprendedores tienen un gran control sobre el entorno externo de la empresa.
3. () Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su segmento de mercado.
4. () Las condiciones ambientales externas que afectan a una empresa generalmente están fuera del control del emprendedor.
5. () La inflación y las tasas de interés son otras áreas que cambian según la captura de valor.

Complete las siguientes frases con las palabras que se presentan a continuación:

6. Los factores demográficos son un factor incontrolable en el _____

-
- a. Canal de comercialización.
 - b. Canal de ventas.
 - c. Entorno empresarial.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

7. Los factores que cambian a medida que las personas atraviesan diferentes etapas de la vida se denominan _____
- a. Factores Sociales.
 - b. Factores Tecnológicos.
 - c. Factores Económicos.
8. La aplicación de tecnología puede estimular el crecimiento bajo el capitalismo o cualquier otro sistema _____
- a. Educativo.
 - b. Social.
 - c. Económico.

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

9. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se lanzó en:
- a. 2020.
 - b. 2016.
 - c. 2015.
10. La generación de ideas es conocida como la etapa:
- a. Secundaria del proceso empresarial.
 - b. Final del proceso empresarial.
 - c. Inicial del proceso empresarial.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Resultado de aprendizaje 2

Desarrolla nuevos productos y servicios para ofertar en el mercado global.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El resultado de aprendizaje en esta unidad: el estudiante está en la capacidad de encontrar, priorizar y definir la idea de negocio. También aprenderá a detectar oportunidades de negocio en el mercado, y analizar el portafolio de oportunidades, tendencias y comportamientos. Finalmente, el estudiante tiene los conocimientos para diseñar y definir una idea de negocio innovadora que solucione problemas en el entorno.

Apreciado/a estudiante, bienvenido/a a la semana cuatro de estudio del itinerario: Desarrollo empresarial de nuevos negocios, en esta unidad aprenderemos a encontrar, priorizar y definir la idea de negocio, es importante conocer qué es la oportunidad de mercado y qué portafolio de oportunidades existen en mercados dinámicos y sobre todo, las tendencias de mercado para poder elegir y plantear la idea en base a una oportunidad. Asimismo, aprenderemos a definir y diseñar una idea de negocio innovadora como punto de partida para cualquier emprendedor actual o futuro. Es esencial porque es el comienzo de una nueva vida: la vida de una empresa y la vida de un emprendedor.



Semana 4

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Unidad 3. Encontrar y priorizar las oportunidades y definir la idea

Apreciado/a estudiante, en esta unidad se presenta la terminología y los conceptos básicos: encontrar, priorizar las oportunidades y definir la idea. Es importante que usted conozca lo que en realidad significan y pueda establecer una definición propia sobre la oportunidad de mercado y su importancia, también conocer qué es un portafolio de potenciales oportunidades, tendencias de mercado, hacia donde están yendo las soluciones a problemas con ideas innovadoras y finalmente, un tema complejo y de mucha creatividad que es la definición y selección de la idea de negocio centrada en innovación.

Encontrar y priorizar la oportunidad de mercado no solo le brinda la capacidad de planificar deliberadamente su estrategia, sino también de reflejarla y ajustarla a medida que avanza en su viaje de aprendizaje. Para que la oportunidad de mercado sea amplia y completa, se debe proporcionar una vista macro del panorama de oportunidades, agregar un nivel esencial de análisis a la micro planeación del modelo de negocio y los lienzos de la propuesta de valor, y lo ayuda a establecer sus límites estratégicos de manera adecuada, para que pueda participar en ciclos lean significativos de experimentación. Juntos, estos métodos se refuerzan entre sí y crean un poderoso conjunto de herramientas. Ver figura 9.

Recuerde que los contenidos de este apartado se encuentran desarrollados en el capítulo 1 del texto básico. ¡Entonces, es hora de empezar!

Figura 9.

Encontrar y priorizar las oportunidades y definir la idea.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [C BY-SA-NC](#).

3.1. La oportunidad de mercado

La oportunidad de mercado que una nueva empresa busca explotar define el dominio en el que quiere competir, crear valor y alcanzar la viabilidad (Gruber et al., 2013). Por lo tanto, tiene un profundo efecto en la empresa de nueva creación y sus posibilidades de éxito. Sin embargo, a menudo los emprendedores son demasiado optimistas acerca del potencial de su mercado objetivo inicialmente identificado y tienen que realizar un difícil reinicio en un dominio de mercado alternativo (Blank, 2019). Por ejemplo, las investigaciones en este campo indican que más del 70% de todas las nuevas empresas tienen que realizar esos reinicios en el mercado objetivo (Tallitzkovich, 2012), también sugieren que las nuevas empresas que han explorado múltiples oportunidades de mercado antes de decidirse por su mercado objetivo sientan las bases para obtener

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

beneficios clave de rendimiento (Gruber et al., 2008). Por lo tanto, si bien el objetivo del aprendizaje ajustado es averiguar cómo jugar como una empresa de nueva creación, los emprendedores también necesitan una perspectiva amplia que les permita realizar una búsqueda distante o global de dónde jugar. Al permitir a los emprendedores identificar una cartera de oportunidades de mercado y elegir la posición de partida más prometedora para el desarrollo de sus clientes y el diseño de su modelo de negocio, el navegador de oportunidades de mercado proporciona una importante capa de aprendizaje dentro del marco de la puesta en marcha de una empresa pequeña (Blank, 2019; Gruber & Tal, 2017). Si bien muchos de los conocimientos que llevaron a la creación del navegador de oportunidades de mercado proceden de la investigación académica (Gruber et al., 2008, 2010, 2012, 2013; Gruber y Thiel, 2009; McGrath y MacMillan, 2000; Tallitzkovich et al., 2012). Ver figura 10.

Figura 10.

Oportunidad de mercado.



Fuente: Elaboración propia.

Se ha estado preguntando...

- ¿Cómo puedo identificar las oportunidades de éxito?
- ¿Me he perdido alguna?

- ¿Cómo sé cuál es la opción más valiosa si hay tanta incertidumbre ahí afuera?
- ¿Cómo puedo dejar pasar oportunidades aparentemente prometedoras?
- ¿Debo buscar varias oportunidades en paralelo?

Una vez que ha elegido su dirección, también tiene que asegurarse de que puede permanecer ágil, sin reducir su ritmo. Sus esfuerzos, sus recursos, su atención deben centrarse en el avance del camino elegido, pero al mismo tiempo necesita desarrollar sus capacidades de manera que le permita redirigir su ruta. Esto se debe a que pueden ocurrir cosas imprevisibles: a pesar de sus mejores y diligentes esfuerzos en la elección del camino más prometedor, puede que llegue a un sorprendente callejón sin salida y tenga que girar; también puede que descubra una nueva oportunidad más atractiva y considere su potencial; o, más adelante, puede que simplemente quiera explotar sus próximas opciones de crecimiento de la manera más eficiente y eficaz. En síntesis, a lo largo de su camino pueden aparecer nuevos cruces, que actualmente son imprevisibles, y debe asegurarse de que los aprovecha al máximo.

Entonces, ¿qué significa permanecer ágil mientras corre en la dirección que ha elegido? Significa que entiende sus opciones y que mantiene algunas de ellas abiertas ahora, para evitar que se quede fuera de otras direcciones interesantes en el futuro. Cuando conscientemente mantiene abiertas las opciones seleccionadas, puede, por ejemplo, crear una tecnología más modular, lanzar una red de propiedad intelectual más amplia o incluso elegir una marca que se preste a la reorientación. Es decir, le ayudaría a desarrollar sus recursos y capacidades de manera que permitiera una mayor flexibilidad en el futuro. Especialmente para las empresas de nueva creación, es crucial poder concentrarse sin dejar de ser ágil. Si no está abierto a caminos alternativos mientras concentra sus recursos disponibles, y no puede manejar el cambio o la adaptación de manera eficiente, puede simplemente perder la carrera.

Según, los autores Gruber et al. (2013) existen tres pasos para apoyar su elección de oportunidad de mercado. Es decir, estos pasos son necesarios para diseñar su estrategia de oportunidad de mercado y elegir dónde jugar:

1. Buscar ampliamente:

¿Qué oportunidades de mercado existen para nosotros?

Es importante entender el terreno y descubrir los caminos potenciales antes de empezar a correr. El paso uno le guiará en la búsqueda sistemática y amplia de oportunidades de mercado para crear un conjunto variado de opciones.

2. Evaluar profundamente:

¿Cuáles son las oportunidades de mercado más atractivas para nosotros?

A continuación, es esencial evaluar sus opciones y entender sus pros y contras. El paso dos le guiará sobre cómo evaluar las oportunidades, para que pueda estimar y comparar su atractivo de manera imparcial.

3. Elaborar estrategias de forma inteligente:

¿En qué oportunidades de mercado deberíamos centrarnos?

Aquí es donde entra en juego la elección inteligente: no se trata sólo de centrarse en la opción más prometedora, sino también de mantenerse ágil. El paso tres le guiará en cómo construir su estrategia de enfoque ágil, para que pueda mitigar sus riesgos y aumentar el valor que puede crear.

Por otra parte, el conjunto de posibles oportunidades de mercado que puede abordar con sus recursos y capacidades básicas pueden ser opciones variadas, relacionadas con diferentes tipos de necesidades para diferentes tipos de clientes. Las oportunidades de

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

mercado pueden diferir enormemente en cuanto a su atractivo. Un conjunto variado de oportunidades de mercado es un activo en sí mismo, ya que aumenta sus posibilidades de centrarse en la opción más prometedora. También proporciona la base para un Plan B, si es necesario, y para desbloquear nuevas oportunidades de crecimiento a lo largo del tiempo.

Para reforzar el concepto y exemplificar el tema “La oportunidad de mercado”, les invito a revisar la información disponible en el siguiente REA [Tendencias, retos y oportunidades para nuevos tiempos](#). En este apartado se puede descubrir valiosas oportunidades de mercado, evaluar las funcionalidades genéricas de sus habilidades principales para entender qué otras aplicaciones puede crear con ellas para diferentes tipos de clientes.

3.2. Portafolio de potenciales oportunidades y tendencias de mercado

Elegir qué mercados seguir puede ser una de las preguntas más complicadas para los emprendedores, y no hace falta decir que es crítica. Esta elección no solo influye en sus posibilidades de éxito, sino que también imprime el ADN de su emprendimiento, con efectos a largo plazo que pueden ser difíciles de deshacer.

Averiguar a qué tipo de clientes podemos dirigirnos es solo el primer paso. Sin embargo, comprender cuál ofrece el mayor potencial para la creación de valor y el menor desafío para capturar este valor es otro juego de pelota. Las oportunidades de mercado no nacen iguales: algunas son más atractivas que otras y pueden proporcionar un terreno más fértil para su empresa.

Por lo tanto, para saber dónde jugar, debe evaluar el atractivo de cada oportunidad en su conjunto, de modo que pueda comparar y priorizar opciones. Los criterios claros para evaluar el potencial y el

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

desafío de cada mercado son extremadamente valiosos, ya que le permiten ser sistemático en su evaluación y asegurarse de que no se ha perdido ninguna consideración importante.

Establecer un enfoque estratégico inteligente es más que simplemente elegir los mercados más prometedores para perseguir. También se trata de administrar el delicado equilibrio entre el enfoque y la flexibilidad, asegurándose de que su enfoque nítido no lo bloquee en una dirección estrecha. Esto es extremadamente importante en el entorno empresarial de rápido movimiento actual. Las empresas, grandes y pequeñas, deben permanecer ágiles y abiertas a la adaptación y al cambio si quieren ganar el juego.

Para hacerlo, deberá establecer su estrategia de enfoque ágil, es decir, definir claramente el mercado que perseguirá ahora, pero también las oportunidades que mantendrá abiertas para respaldo o crecimiento futuro. Mantener una opción abierta significa que actualmente invierte en ella muy pocos recursos y atención de la administración, solo para asegurarse de que no se bloquee. Esto le ayudará a mantener su flexibilidad sin perder la concentración.

Simple no es fácil. Pero eso está cambiando.

Identificar, evaluar y priorizar su conjunto de oportunidades de mercado aumenta sus posibilidades de éxito. Le permite concentrarse en el mercado más prometedor y también le ayuda a evitar un bloqueo fatal. Sin embargo, esta es una tarea tan difícil: si bien descubrir diferentes tipos de compradores y usuarios puede ser un desafío en sí mismo, compararlos y priorizarlos puede ser aún más devastador, requiriendo que generemos decisiones con información insuficiente, de manera caótica.

Leer más acerca de: Portafolio de potenciales oportunidades y tendencias de mercado.

En resumen, el portafolio de oportunidades le ayuda a abordar tres preguntas difíciles de una manera sistemática y sencilla:

- ¿Qué oportunidades de mercado existen para nosotros?
- ¿A qué tipo de clientes podemos dirigirnos con nuestra gama de ofertas?
- ¿Qué oportunidades de mercado nos resultan más atractivas?
- ¿Cuál ofrece el mayor potencial de creación de valor y el menor desafío para capturar este valor?
- ¿En qué oportunidades de mercado debemos centrarnos?
- ¿Dónde deberíamos jugar y cómo podemos asegurar nuestra futura adaptabilidad mientras nos enfocamos?

La pandemia de coronavirus ha definido la vida en 2020 debido a su impacto masivo en la sociedad, las economías y los mercados financieros. Ese impacto podría continuar hasta 2021 y más allá. Eso significa que también podría definir oportunidades de inversión en los próximos años. El impacto de la pandemia de coronavirus se sentirá por un tiempo, incluso con una vacuna llevará tiempo implementarla para todos. Va a haber implicaciones y repercusiones durante algún tiempo. A continuación, se comparte algunas tendencias clave que han sido impulsadas o aceleradas por la pandemia de coronavirus, así como información relacionada que los inversores deben considerar cuando se trata de posicionar su cartera para las oportunidades potenciales que se avecinan:

- *Crecimiento del sector de las comunicaciones y la tecnología para el hogar y las empresas:* el repunte del mercado de valores se debió en gran medida a las acciones denominadas “tecnológicas”, muchas de ellas vinculadas a la tendencia de un mayor uso del comercio electrónico, los medios de transmisión por secuencias y el entretenimiento, en los sectores de tecnología de la información, servicios de comunicación y consumo discrecional.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- *Expansión del sector de la atención de la salud:* este movimiento hacia las plataformas digitales también es una tendencia para tener en cuenta dentro de la atención médica. Esto también afecta la expansión del sistema de atención médica para manejar los casos relacionados con el coronavirus y otras necesidades de atención médica.
- *Desafíos para las inversiones generadoras de ingresos:* desde hace más de una década, las bajas tasas de interés han convertido en un desafío generar ingresos a través de bonos de bajo riesgo o inversiones en efectivo. Aun así, se recomienda una canasta cuidadosamente seleccionada de bonos de alto rendimiento y grado de inversión, elegidos con la ayuda de un administrador de bonos, así como otras opciones para generar ingresos regulares.
- *Énfasis en la diversificación:* asesorarse financieramente sobre cómo mantenerse expuesto al crecimiento en los sectores favorecidos de hoy. Ya han tenido un largo período de subida y cierta consolidación en septiembre, dejando aún valor potencial para los inversores. Sugiere invertir en un sector o tendencia a través de fondos mutuos o fondos cotizados en bolsa, en lugar de acciones individuales.
- *Más gasto público:* probablemente veremos impuestos más altos y más gasto público con el tiempo, en respuesta a las continuas necesidades de atención médica a raíz de COVID-19 y las posibles necesidades de infraestructura.
- *Necesidad de reequilibrar y seguir reequilibrando:* a primera vista, con tasas de interés cercanas a cero, tener una gran cantidad de efectivo en su cartera puede no parecer una buena idea. Pero puede haber una forma de ponerlo en práctica. Si su asignación de activos está mal, o cree que un segmento del

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Semana 5

3.3. Ideas de negocio innovadoras

Según los expertos una idea de negocio se distingue porque aparece planteada como hipótesis (“qué tal si...” es la frase más usada en estos casos). Y ésta esboza una posible solución que impactará la vida de las personas y, a largo plazo, la economía de un sector, región o país. Pero fundamentalmente, significa que alguien (gobiernos, empresas, consumidores) estará dispuesto a pagar por ella de modo consistente y constante. El resto de las ideas pueden tener igualmente un impacto, aunque no necesariamente lo traducen en dinero para crear más valor, empleos y mercado de forma recurrente.

Una idea de negocio innovadora es un punto de partida para cualquier emprendedor actual o futuro. Es esencial porque es el comienzo de una nueva vida: la vida de una empresa y la vida de un emprendedor. Una empresa prometedora siempre comienza con una brillante idea de negocio. Los emprendedores exitosos son innovadores o solucionadores de problemas que vienen con ideas para llenar los posibles vacíos en el mercado o manejar un escenario existente con una perspectiva alternativa para encontrar la forma mejor y más barata de hacer las cosas.

En resumen, una solución que sí es de negocio consiste en conocer una situación donde: a) se proyectan ciertas problemáticas; b) se reconocen ciertos elementos, agentes, recursos y soluciones vigentes así como sus respectivos impactos involucrados en una dinámica económica; c) se diseña un nuevo modo de superar las áreas de oportunidad no cubiertas aún por medio de know-how, nuevos canales de distribución o venta, ciencias aplicadas, innovación en productos o servicios, optimización de procesos o incluso, dándole la vuelta a toda una industria desde su planteamiento tradicional; y d) se monetizan dichas soluciones a favor de sus creadores e implementadores.

“La eficacia de la idea, entendida como producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer al mercado, se caracteriza por tomar en cuenta tendencias y tecnologías existentes para introducirse en un sector”. (Gabriel Charles, director de Wayra México)

Una idea de negocios innovadora es una descripción corta y precisa de las operaciones básicas de un negocio que se piensa abrir. Un buen negocio empieza con una buena idea de negocios. Antes de que usted pueda empezar un buen negocio, es necesario tener una idea clara de la clase de negocio que desea operar. Básicamente una idea de negocio suele ser producto de:

- Las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado.
- Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato.
- Nuevas necesidades que se pueden presentar en el futuro.
- Inquietudes e intereses personales.
- Deficiencias en productos y servicios existentes.

Finalmente, una buena idea de negocios es la que se basa en:

- Un producto o servicio que la clientela desea,
- Un producto o servicio que usted puede vender a un precio que la clientela pueda pagar y que le permita obtener utilidades,

- El conocimiento y habilidades que usted tiene o espera obtener,
- El dinero y otros recursos que usted pueda invertir.

Para reforzar el concepto y exemplificar el tema “La idea innovadora”, les invito a revisar el siguiente REA [32 Ideas de negocios exitosos para ganar dinero en 2021](#). En este apartado se puede descubrir valiosas ideas innovadoras, evaluar las funcionalidades genéricas de sus habilidades principales, para entender qué otras aplicaciones puede crear con ellas para diferentes tipos de clientes. Ver figura 11.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Figura 11.
Idea innovadora.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- Considerando lo explicado hasta el momento y con la finalidad de afianzar la comprensión sobre el tema “Identificar la idea innovadora”, escriba 5 ideas de negocio innovadoras y que pueden tener éxito en el entorno donde usted reside.

¡Felicitaciones, estimado/a estudiante! Usted ha finalizado el estudio de la tercera unidad, ahora pondrá a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, así podrá también reforzar su estudio sobre los temas tratados, tenga presente que si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 3

Complete las siguientes frases con las palabras que se presentan a continuación:

1. Los emprendedores son demasiado optimistas acerca del potencial de su mercado _____
 - a. Potencial.
 - b. Mercado meta.
 - c. Mercado objetivo.

2. ¿Qué porcentaje de las nuevas empresas tienen que realizar reinicios en el mercado objetivo? _____
 - a. 60%
 - b. 70%
 - c. 80%

3. Los emprendedores identifican una cartera de _____
 - a. Valores.
 - b. Productos.
 - c. Oportunidades.

4. El conjunto de posibles oportunidades de mercado que puede abordar con sus recursos y capacidades _____
 - a. Básicas.
 - b. Medias.
 - c. Altas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. No se trata sólo de centrarse en la oportunidad más prometedora, sino también de mantenerse
-

- a. Distante.
- b. Ágil.
- c. Estático.

Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados:

6. () Un conjunto variado de oportunidades de mercado es un activo en sí mismo, ya que aumenta sus posibilidades de centrarse en la opción más prometedora.
7. () Elegir qué mercados seguir puede ser una de las preguntas más complicadas para los clientes.
8. () Una idea de negocio se distingue porque aparece planteada como enunciado.

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

9. Una empresa prometedora siempre comienza con una brillante:
- a. Exposición.
 - b. Oferta.
 - c. Idea.

10. La eficacia de la idea entendida como producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer al mercado se caracteriza por tomar en cuenta:
- a. Recursos y productos.
 - b. Productos y capital humano.
 - c. Tendencias y tecnologías.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Resultado de aprendizaje 2

Desarrolla nuevos productos y servicios para ofrecer en el mercado global.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El resultado de aprendizaje en esta unidad: el estudiante aprende en forma general sobre los modelos de negocio en entornos innovadores, también define una idea innovadora y desarrolla el modelo de negocio Canvas con la aplicación de sus 9 bloques que le permiten tener un enfoque integral de su idea innovadora.

Apreciado/a estudiante, bienvenido/a a la semana seis de estudio del itinerario: Desarrollo empresarial de nuevos negocios, en esta unidad aprenderemos sobre la definición de modelos de negocios en entornos innovadores, también al modelo de negocio visto desde el atributo de la empresa, otra variable importante es la innovación basada en los modelos de negocio, los tipos de modelos de negocio, además, esta unidad hace un enfoque integral a lo que es modelo de negocio Canvas y sus nueve bloques en lo que tiene que ver: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, los recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y la estructura de costos.



Semana 6



Unidad 4. Modelos de negocio en entornos innovadores

Apreciado/a estudiante, en esta unidad se presenta la terminología y los conceptos básicos de modelos de negocio en entornos innovadores, lo que en realidad significan, para que pueda establecer una definición propia sobre el atributo de la empresa y la innovación en el modelo de negocio y los tipos de modelos como es el caso del modelo de negocio Canvas.

Tener una definición clara de valor agregado es importante cuando empezamos a pensar en modelos de negocio sostenibles y cómo podrían ser. Necesitamos modelos de negocio que puedan conciliar cómo una empresa puede crear y entregar valor para sus múltiples partes interesadas mientras captura valor para sí misma. Sin embargo, el panorama cambiante de los recursos crea oportunidades para la innovación. El desafío es repensar la industria como una red de relaciones complejas y en evolución, y comprender el patrón cambiante del movimiento del valor y la creación de valor entre los actores de la red.

Las empresas de todos los sectores y en todas las etapas de madurez utilizan modelos de negocio. Algunos se basan en procesos prolongados y construyen modelos complicados, mientras que otros se mueven rápidamente para articular los conceptos básicos. Tener la disciplina para trabajar a través de esta herramienta de planificación fuerza la alineación interna. Para las empresas establecidas, un modelo de negocio suele ser un marco vivo que se revisa y adapta cada año en función de los cambios

con los clientes, los empleados y el mercado. Para las empresas que lanzan nuevos productos o ingresan a nuevos mercados, un modelo de negocios puede ayudarlos a comenzar correctamente y garantizar que las primeras decisiones de marketing y productos estén vinculadas a la estrategia. Ver figura 12.

Recuerde que los contenidos de este apartado se encuentran desarrollados en el capítulo 5 y 8 del texto básico. ¡Entonces, es hora de empezar!

Figura 12.

Modelo de negocios en entornos innovadores.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [C BY-SA-NC](#).

4.1. Definición de la idea innovadora

El diseño de un modelo de negocio para la nueva empresa es un paso clave en este viaje de aprendizaje. Dado que muchas de sus características se basan en supuestos, los modelos de negocios proporcionan un marco a partir del cual se pueden formular hipótesis relacionadas con la creación y el crecimiento de los emprendimientos. Más específicamente, el diseño de un modelo de negocio presenta un “salto de fe”, ya que requiere que un empresario cree un conjunto de supuestos sobre si un problema (potencial) de un cliente puede ser resuelto por un producto o servicio que aporte valor a los clientes y si se puede establecer un nuevo negocio que genere valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). A partir de un salto de fe, los empresarios emplean el proceso de aprendizaje validado del marco de arranque para probar rápidamente las hipótesis y refinar o cambiar sustancialmente sus modelos de negocio previstos. (Blank, 2013)

Desde una perspectiva académica, los modelos empresariales y su aplicación a las empresas de nueva creación han despertado un significativo interés académico. En primer lugar, los académicos han ofrecido varias representaciones formales de modelos de negocios (por ejemplo, Baden-Fuller & Haeffiger, 2013; Chesbrough y Rosenbloom, 2002), siendo el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) el marco más utilizado entre las empresas de nueva creación. En segundo lugar, podemos desarrollar una perspectiva práctica de los modelos de negocio. Desde la perspectiva de los modelos de negocio como atributo de la empresa (Massa et al., 2017), la atención se centra en las empresas existentes, no en la creación de una nueva empresa independiente. Aunque comprendemos bien las empresas que están estratégicamente orientadas hacia la iniciativa empresarial (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005) y por qué algunas empresas son mejores que otras para

crear nuevas empresas corporativas (Covin et al., 2018), no se comprenden suficientemente las actividades asociadas a los diferentes atributos del modelo de empresa. En tercer lugar, podemos desarrollar una perspectiva más micro-cognitiva de los modelos de negocios. Aunque tenemos una buena comprensión de la cognición empresarial relacionada con la identificación de las oportunidades (Grégoire et al., 2010; Haynie et al., 2009; Shepherd et al., 2017), la toma de decisiones empresariales (véase Shepherd et al., 2015), y los fundamentos cognitivos de la acción emprendedora (véase Grégoire et al., 2011), no hemos prestado suficiente atención al esquema cognitivo de los empresarios a medida que desarrollan modelos de negocio (Denoo & Yli-Renko, 2019). Ver figura 13.

4.2. Definición de la idea

Figura 13.

Innovación basada en el modelo de negocio.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [C BY-SA-NC](#).

En la actualidad, es difícil que las organizaciones sobrevivan en el mercado en el que se desenvuelven debido al sin número de exigencias impuestas por los consumidores, es por ello por lo que

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

se encuentran con la necesidad de generar nuevos productos, servicios y procesos que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia.

Autores como Wagner, Beimborn y Weitzel (2014) sostienen que el rendimiento empresarial y la innovación tecnológica deben ir siempre de la mano, puesto que el avance tecnológico permite generar nuevas formas de creación de valor y atención al cliente. Así también lo describe, Ross (2011) que opina que la incorporación de tecnología es un factor importante para incrementar el potencial de cualquier empresa. Además, se argumenta que la adopción temprana de innovación genera un líder en el mercado convirtiéndose en una fuente de atracción para los clientes. (Citado en Yuquilema et al., 2018)

En base a lo anterior, varios autores describen a la innovación desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, Morris (2009) afirma que la innovación en modelos de negocio debe ser concentrada en la relación con sus clientes a partir de la creación de experiencias atractivas. Mutis y Ricart (2008), sugieren que la innovación se relaciona directamente con la segmentación de mercados al identificar a los clientes potenciales. Finalmente, Zott y Amit (2009), dicen que la innovación está orientada a generar ingresos con rendimientos sostenibles (Citado en Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011). Autores como Sandulli y Chesbrough (2009) recalcan la importancia de contar con innovación dentro de dos tipos de modelos de negocios existentes:

Modelo de negocios abiertos: son aquellos que interactúan directamente con el entorno que lo rodea dispuesto al cambio, generación de valor y por ende a la innovación.

Modelo de negocios cerrados: son aquellos que únicamente interactúan con los recursos y medios que poseen internamente, generando una serie de dificultades al momento de innovar.

En conclusión, podemos decir que para que un modelo de negocio sea eficiente debe tener relación directamente con la innovación puesto que permite generar nuevas ideas con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y contar con una ventaja competitiva en el entorno que se desenvuelve la empresa.

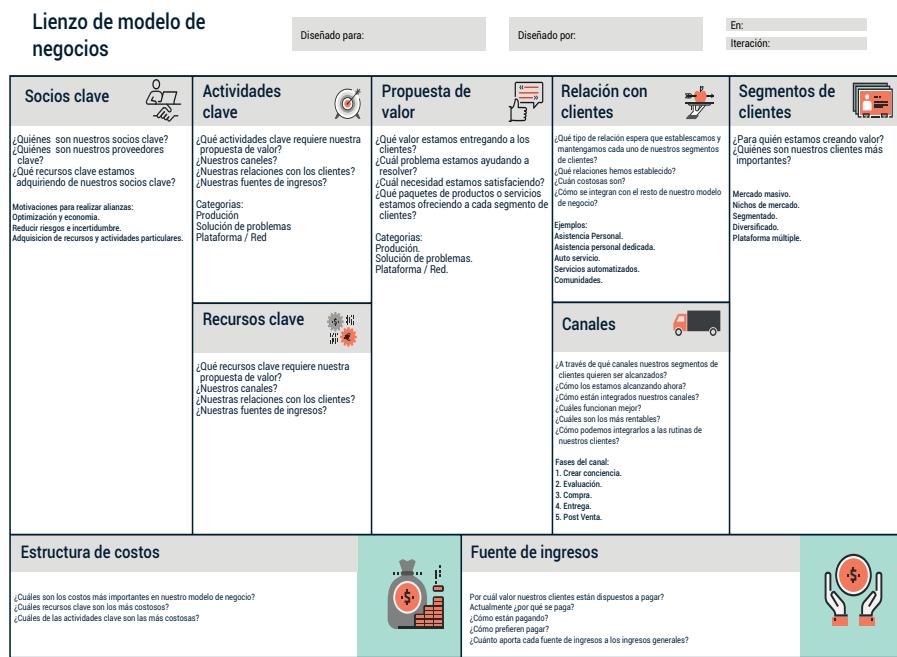
4.3. Modelo de negocio (The Business Model Canvas)

En lo que respecta al modelo de negocio Canvas cabe citar al Dr. Alexander Osterwalder de la Universidad de Lausanne quien afirma que “el modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (2011, p.14). Osterwalder (2004) propone un lienzo formado por una estructura de modelo de negocios que está centrado en la propuesta de valor como eje central y que comprende: el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y costo de la estructura. (Llorens, 2013)

Por otro lado, Herrera (2015, p. 2) recalca que “el modelo Canvas, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito”. Dentro de esta definición se destaca la importancia de articular de manera correcta los 9 componentes para convertirlo en una sola unidad de análisis.

Con las definiciones anteriormente propuestas se agrega que el modelo Canvas es una herramienta visual, que contiene una relación lógica entre cada uno de sus 9 componentes en la que todos estos influyen en la mejora de la gestión empresarial. Ver figura 14.

Figura 14.
Lienzo del modelo Canvas.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia C BY-SA-NC.

Para reforzar el concepto y exemplificar el tema “Modelo de negocio Canvas”, les invito a revisar el siguiente REA [The Business Model Canvas](#). En este apartado se puede descubrir paso a paso como construir y desarrollar los 9 componentes del modelo de negocio. Además, se coloca la [Plantilla del modelo de negocio canvas](#) y un video para su mejor comprensión [Modelo de negocio CANVAS 2021](#).

4.4. Variaciones del lienzo de modelo de negocio (Canvas)

En el siguiente apartado se van a describir modelos de negocios que han rescatado características, organizaciones y comportamientos similares más conocidas como patrones de modelo de negocio.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Leer más acerca de variaciones del lienzo de modelo de negocio Canvas.

Una de las definiciones aceptadas sobre patrones de procesos de negocios es que son “una descripción de un problema y la solución, a la que se le da un nombre, y se la puede aplicar a nuevos contextos, idealmente proporciona consejos sobre el modo de aplicarlo en distintas circunstancias”. (Marciszack et al., s.f. p.602)

Osterwalder & Pigneur (2011) recalcan que el formato estandarizado de lienzo de modelo de negocio puede incorporar varios patrones, dentro de ello describen 5 conceptos basados en: desagregación de modelos de negocios, larga cola (long tail), plataformas multilaterales, gratis como modelo de negocio, modelos de negocio abiertos (p.55).

John Hagel y Marc Singer, que acuñaron el término “empresa desagregada”, creen que las empresas con este modelo de negocio están formadas por tres tipos de actividades: la primera, que es la relación con los clientes que busca generar actividades de captación y fidelización de clientes; por otro lado, está la innovación de productos que tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes con nuevos productos y servicios. Y finalmente, está la función basada en infraestructuras que consiste en mejorar los medios técnicos, servicios e instalaciones que optimizan las actividades de la empresa. (Citado en Osterwalder & Pigneur, 2011)

Asimismo, el reciente modelo de negocio de cola larga (long tail) tiene como principio vender una cantidad elevada de productos que poseen un volumen de ventas reducido. El modelo se logró gracias a 3 fuerzas: La primera es la autonomía de la producción, es decir cualquier persona puede generar contenido creativo e innovador. La segunda fuerza, es la libertad de la distribución a partir de la reducción de costos en la distribución de contenido por internet y

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

la última fuerza es conectar la oferta y la demanda que relaciona la diversidad del producto con la demanda obtenida de la conexión entre consumidores (Anderson, 2007, p.73)

Dentro del modelo de negocio de plataformas multilaterales los autores Osterwalder y Pigneur señalan que “se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor” (2011, p. 78). Es importante, señalar que a medida que aumenta el número de usuarios y estos se encuentren presentes en todos los procesos el valor será mayor.

Por otro lado, Osterwalder y Pigneur recalcan que dentro del modelo de negocio existe por lo menos un sector que se beneficia de la oferta gratuita. Anderson (2007), creador del concepto long tail se refiere al modelo de negocio gratis como una estrategia estrechamente relacionado con aspectos económicos de los empleados los cuales han sido un tema gran influencia en el área de los negocios (Citado en Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 90).

Por último, tenemos los modelos de negocio abiertos que emplea la intervención de socios externos para generar mayor valor, estos procesos pueden realizarse de fuera hacia adentro generando cambios en el lienzo de modelo de negocio mediante el conocimiento externo, actividades de relación empresarial, fuentes de recursos e innovación con el fin de mejorar los procesos internos de la empresa, y por otro lado existe el cambio del lienzo de adentro hacia afuera en la que todas actividades generadas dentro de la empresa tiene como objetivo mejorar el entorno externo de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

4.4.1. Segmentación de clientes

En el transcurso del tiempo se han conocido varias definiciones de mercado que varían según el área en el que se emplee el concepto. Es así como Fischer & Espejo (2017) en su libro de mercadotécnica

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

recalcan que un mercado está conformado por los consumidores reales, aquellas personas que en la actualidad adquieren nuestro producto y consumidores potenciales, personas que a futuro pueden adquirir nuestro producto (p.53). También define a la segmentación de mercado como “un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores” (Fischer & Espejo, 2017, p. 57). Por otro lado, se consideran varios criterios de segmentación como:

- Geográficos.
- Pictográficos.
- Posición del usuario.
- Demográficos.

Desde otra perspectiva, autores como Valiñas (2009) en su libro segmentación de mercados describe a la segmentación de mercados como la subdivisión de un universo o un todo. Cabe recalcar que para que este proceso sea eficaz se necesita de 5 características: debe ser medible, susceptible a diferenciación, accesible, susceptible a las acciones planeadas y rentable (p. 3-12). Finalmente, Osterwalder autor del modelo negocio Canvas, define al segmento de mercado como un bloque en el que se enlistan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta, dentro de ello recalca la existencia de diferentes tipos de segmentos de clientes como: mercado masivo, nicho de mercado, segmento diversificado, plataformas (o mercados) multi-laterales (citado en Márquez, 2010). Es importante expresar que los clientes son considerados el corazón de una empresa, es por ello por lo que con esta actividad se pretende tomar una decisión consciente sobre cuáles segmentos abarcar, y cuáles ignorar para satisfacer las necesidades de los clientes de la forma más precisa y eficiente.

4.4.2. Propuesta de valor

Luego de analizar los futuros clientes potenciales a partir del segmento de mercado; la empresa debe buscar la manera de cautivar a esos clientes mediante una propuesta de valor. Es así como Medina en su libro llamado despliegue de propuesta de valor, define a la propuesta de valor como: “una estrategia empresarial que maximiza la demanda mediante la configuración apropiada de la oferta. Una propuesta de valor es la base para identificar lo valioso, así como cuáles componentes de la estrategia se deben seleccionar, a qué parte de la demanda dirigirse, y a través de qué recursos empresariales desplegar la oferta”. (2012, p.18)

Leer más acerca de propuesta de valor

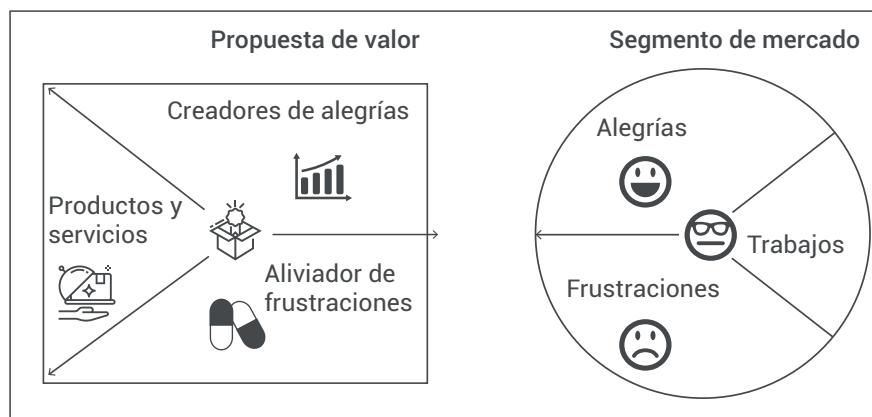
Por otro lado, autores como Kotler y Armstrong (2006) definen a la propuesta de valor como una serie de actividades que buscan entregar un beneficio que satisfaga las necesidades de sus clientes, este beneficio debe ser un elemento diferenciador que sea difícil de copiar por la competencia y que represente una ventaja competitiva para la organización (p. 6). Adicional, Osterwalder menciona que “la propuesta de valor es la oferta que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar”. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos (citado en Márquez, 2010). En otras palabras, se puede afirmar que la propuesta de valor es el bloque más importante dentro del modelo de negocio y contar con ella le permitirá obtener una ventaja competitiva y a su vez poseer un elemento diferenciador ante la competencia.

Es importante recapitular que la propuesta de valor es el bloque más importante dentro del modelo de negocio Canvas. Según Osterwalder, et al., (2014) mencionan que el lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de dos lados: el primero, el perfil del cliente donde se busca conocer

y comprender al cliente, el segundo, es el mapa de valor donde se especifica la generación de valor para el segmento de clientes, al unir estos dos elementos se consigue un encaje (p.3). Ver figura 15.

Figura 15.

Lienzo de propuesta de valor.



Adaptado de: Lienzo de Propuesta de Valor (p. 9), por Osterwalder et. al., 2014, Wiley.

Elementos de la propuesta de valor

A continuación, entraremos en más detalle en cada uno de los componentes del lienzo de la propuesta de valor.

Perfil de cliente

En lo que respecta al perfil del cliente se describe las características específicas de un segmento de clientes de forma más estructurada.

Trabajos del cliente describe las funciones y actividades que desarrollan los clientes en su vida laboral y personal.

Es importante distinguir los tipos de tareas que cumple el cliente por lo que a continuación se muestra una tabla con la clasificación:

Tabla 2.
Clasificación de tareas del cliente.

Tareas relacionadas al empleo y vida personal	Tareas influyentes en el contexto de la empresa
Tareas funcionales: orientadas a solucionar problemas.	Comprador de valor: decide sobre los productos que desea adquirir.
Tareas sociales: mejorar su postura en la sociedad.	Co creador de valor: creador de opiniones sobre productos y servicios de la empresa.
Tareas personales o emocionales: mejorar su calidad de vida.	Transferidor de valor: se deshace de un producto.

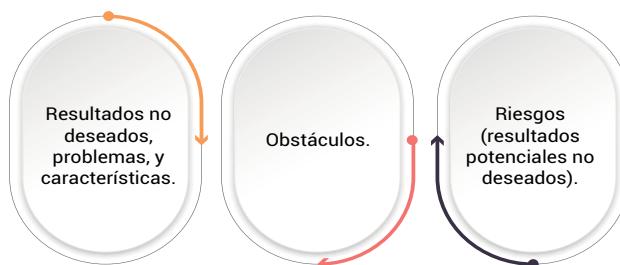
Nota: La tabla describe las tareas que cumple el cliente en cuanto al empleo y vida personal y las tareas del cliente que influyen en el contexto de la empresa.

Esta tabla ha sido adaptada de “Diseño de Propuesta de valor”, por Osterwalder et al., 2014.

Frustraciones del cliente

Las frustraciones describen todo aquello que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. Dentro de ello se describe tres tipos de frustraciones. Ver figura 16.

Figura 16.
Frustraciones del cliente.



Adaptado de: Frustraciones del Cliente.

Es importante conocer la severidad del dolor de los clientes, lo cual permite generar acciones consideradas importantes o insignificantes para el cliente lo que prolongaría el dolor.

Las alegrías del cliente describen los resultados y beneficios que quieren sus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa. Ver figura 17.

Figura 17.

Alegrías del Cliente.



Adaptado de: Alegrías del cliente.

En síntesis, se puede decir que conocer cómo los clientes clasifican el tipo de ganancias o alegrías adquiridas al comprar un producto o servicio nos ayudará a mejorar la calidad y experiencia brindada.

Mapa de valor

Corresponde a aquellos productos y servicios que se ofrecen a los clientes para satisfacer sus necesidades básicas, estos pueden ser: físicos y tangibles, intangibles, digitales y financieros.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen cómo la adquisición de nuestros productos y servicios ayudan a aliviar las frustraciones de los clientes. Se debe considerar que existen 2 tipos de aliviadores de frustraciones que son esenciales, que alivian los niveles de frustraciones extremos de manera muy rápida y agradable o que únicamente alivian frustraciones moderadas.

Creadores de alegrías

Son aquellos que explican la manera en que tus productos o servicios generan alegría en los consumidores, los creadores de alegrías no necesitan considerar cada alegría descrita en el perfil de cliente, es necesario concentrarse en las más importantes para conseguir mejores beneficios y resultados.

Encaje

Este proceso se logra mediante la fusión del perfil del cliente y la propuesta de valor, es decir, hacer que los clientes deseen adquirir tus productos o servicios basados en el alivio y alegrías que les genera. Ver figura 18.

En adición a lo antes mencionado el encaje se da en tres etapas:

Figura 18.
Etapas del encaje.



Adaptado de: etapas del encaje.

Finalmente, la propuesta de valor conlleva una serie de acciones que considera dos aspectos importantes que son los perfiles del cliente y mapa de valor. Es importante analizar cada una de sus facetas para lograr un buen encaje que logre generar modelo de negocios sustentable y rentable con una propuesta de valor significativa.

4.4.3. Canales

Luego de contar con una propuesta de valor, el siguiente módulo de la metodología Canvas es analizar los canales que utilizará la empresa para hacer llegar su propuesta de valor hasta el segmento

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

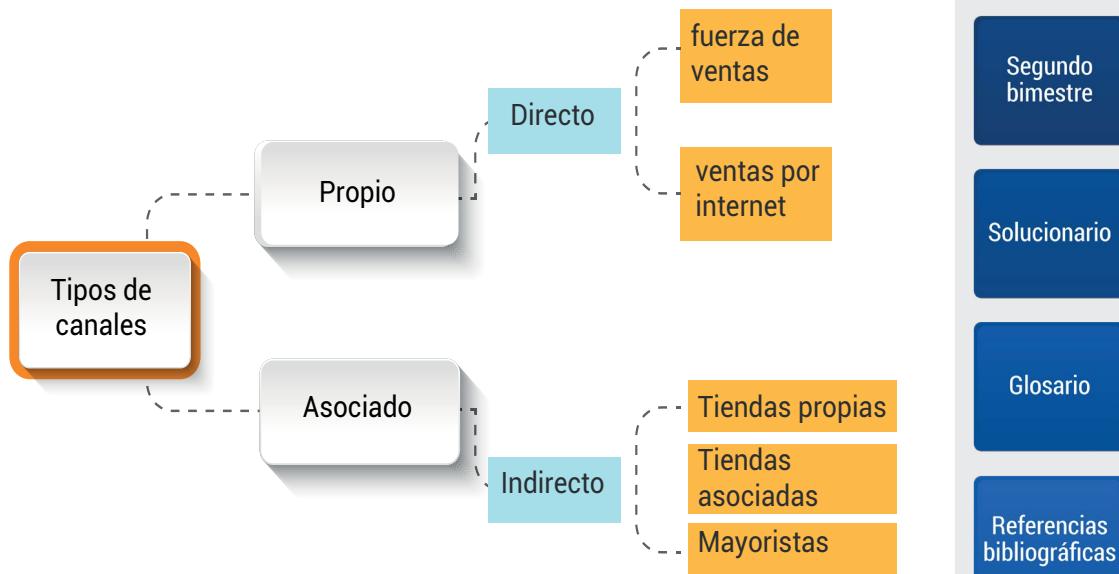
de mercado. Stanton se refiere al canal como un conjunto de personas y empresas con el derecho de un producto, dentro de un proceso que va desde el productor hacia el usuario final. (2007, p. 404)

Asimismo, Fischer & Espejo (2017) describe a los canales de distribución como el grupo de intermediarios que tiene como objetivo llevar el producto a manos del consumidor final; dentro de la selección de los canales se debe considerar 3 criterios generales: el primero es la cobertura del mercado (menor número de transacciones para abarcar mayor cantidad de mercado), el segundo es control (canal de distribución corto que permita un control más exhaustivo), y finalmente los costos (se reduce los costos cuando se utilizan intermediarios) (p. 149-153). Por otro lado, la metodología empleada por Osterwalder & Pigneur (2011) señala que los canales son la manera en la que la empresa mantiene una comunicación con el segmento de clientes seleccionado para brindarle la propuesta de valor (p.10). La empresa puede elegir entre varios tipos de canales. Ver figura 19.

4.4.4. Tipos de Canales

Figura 19.

Tipos de canales.



Adaptado de: Tipos de canales por Osterwalder y Pignur, 2011.

Tomado de: [enlace web](#)

Los canales permiten llegar al cliente de una forma más directa lo que sin duda promueve una buena comunicación e interacción de la empresa con el consumidor final y le permite evitar errores durante el proceso.

4.4.5. Relación con los clientes

La relación con los clientes es un término empleado desde años atrás y que en la actualidad sigue siendo esencial en los procesos empresariales. Peter Drucker, en 1954 escribió “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” (citado en Granadillo & Polo, 2017, p. 49). Cabe mencionar al sistema CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de la relación con los clientes, dicho sistema consta de un software que tiene como

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

objetivo obtener toda la información necesaria del cliente para mejorar las estrategias comerciales de la empresa. La aplicación del sistema CRM puede generar varias ventajas como: información actualizada, determinar los clientes potenciales y fidelizar a los clientes mediante la completa satisfacción de sus necesidades. (Ariza Ramírez, 2017)

Por otro lado, Deloitte (2014), considera que un modelo de relación con el cliente es un conjunto de políticas claras, concretas y conocidas por toda la organización, que deben ser aplicadas al presentarse una interacción con el cliente como un contrato que no puede romperse y para ello la empresa debe considerar 3 variables: la primera, su filosofía, que consiste en el tipo de empresa y producto, identidad y objetivos. La segunda, el target, que son clientes (necesidades, motivaciones y percepciones). Y la tercera, el modelo de relación, que se refiere al intercambio del producto/servicio con el cliente.

En cambio, Osterwalder y Pigneur (2011) recalcan que el bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado, y para ellos describe varias categorías como:

- Asistencia personal.
- Asistencia personal dedicada.
- Autoservicio.
- Servicios automatizados.
- Comunicación.
- Co-Creación.

En resumen, se puede decir que el bloque de relación con los clientes favorecerá a la empresa permitiéndole conocer los diferentes aspectos, motivaciones y necesidades que posee el cliente para a futuro brindarle una atención más personalizada y que esta genere experiencia única al adquirir nuestro producto o servicio.



Semana 7

4.4.6. Fuente de ingresos

Uno de los principales objetivos del modelo de negocios es la generación de ingresos, autores como Salas (2009), afirman que un modelo de negocio debe ser una “unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado” (citado en Palacios & Duque, 2011). En ese mismo sentido, Mankiw (2012) se refiere a los ingresos totales de un mercado como la cantidad de bienes producidos multiplicado por el precio del bien. Estas variables representan cambios significativos en el nivel de ingresos que según el autor depende de la elasticidad de la demanda. (pp. 94-96)

En lo que se refiere a la elasticidad de la demanda se puede presentar diversos casos como: una demanda inelástica, al aumentar el precio la cantidad producida disminuye en un rango menor, lo que incrementa los ingresos totales; una demanda elástica, al aumentar el precio la cantidad producida disminuye en un rango mayor, lo que disminuye los ingresos totales. En síntesis, se puede decir que el ingreso en la demanda elástica no es representativo en relación con la demanda inelástica debido a que la reducción de la cantidad producida es tan grande que supera el incremento del precio generando un decremento y por tanto un problema para la empresa en cuanto al nivel de ingresos. Es por lo que se debe considerar el nivel de producción, precios y demanda antes de implementar estrategias de incremento de ingresos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Finalmente, Osterwalder afirma que las fuentes de ingreso dentro del modelo Canvas es el dinero que se recibe del valor de un producto o servicios que percibe el segmento de clientes de la empresa, y responde a las interrogantes: ¿Por qué valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar? ¿Por cuáles pagan actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente al total de los ingresos? (Citado en Osterwalder y Pigneur, 2011)

En las fuentes para generar ingresos se incluye:

- Venta de activos.
- Prima por uso.
- Primas por suscripción.
- Prestar, rentar o alquilar.
- Licencia.
- Primas de Bróker.
- Publicidad.

4.4.7. Recursos Claves

Para que un modelo de negocio pueda lograr los objetivos planteados, este debe contar con una serie de recursos que le permitan optimizar los procesos de la empresa. Es así, que un recurso es considerado un suministro que posee y controla la empresa; para ello existe la clasificación de recurso en tangibles (que son los recursos que se pueden tocar y son cuantificables) y por otro lado existen los recursos intangibles (que son aquellos que se perciben intrínsecamente y no se pueden palpar o sentir físicamente). (Thompson & Strickland, 2012)

Tabla 3.
Clasificación de recursos.

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
Recursos físicos	Activos humanos y capital intelectual.
Recursos financieros	Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación.
Activos tecnológicos	Relaciones.
Recursos organizacionales	Cultura y sistema de incentivos de la empresa.

Nota: La tabla describe la clasificación de los recursos tangibles e intangibles.

Tabla adaptada a partir de Administración estratégica teoría y casos por Thompson & Strickland, 2012.

En contraste, Osterwalder considera a los recursos claves como los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave (citado en Márquez, 2010). Por otro lado, desde el punto de vista económico “los recursos son escasos cuando las cantidades que se disponen de él no son suficientes para satisfacer todas las necesidades productivas” (Krugman & Wells, 2012, p. 6). En síntesis, se debe conocer cada uno de los recursos claves para poder distribuir de forma equitativa los recursos con los que cuenta la empresa, de esa manera se alinearán todos los bloques buscando un objetivo común en beneficio de la empresa.

4.4.8. Actividades Clave

Para poder crear una excelente propuesta de valor, la empresa estará en la obligación de cumplir con tantas actividades como lo requiera cada proceso. Para comprender el objetivo de las actividades

clave y su importancia, a continuación se describe definiciones y características de la cadena de valor. Según Hernández & Ramón la cadena de valor es una herramienta que tiene como objetivo determinar las actividades claves que puedan generar una ventaja competitiva empresarial, también permite conocer las falencias en los distintos procesos para ser controlados y verificados, el mismo autor recalca que la cadena de valor está constituida por dos tipos de actividades. Ver figura 20.

Figura 20.
Cadena de valor.



Tomado de: Autor desconocido. Está bajo licencia [C BY-SA-NC](#).

Autores como (Thompson & Strickland, 2012), definen que la cadena de valor busca identificar las actividades primarias creadoras de valor y las actividades de soporte que complementan a las actividades primarias. También clasifican a las actividades

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

primarias en: manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, ventas y marketing, y servicio. Por otro lado, a las actividades de soporte las clasifica en: I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, gestión de recursos humanos, administración general.

Por último, Osterwalder y Pigneur describen a las actividades clave como las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, s.f). Las actividades clave continuamente buscan dar una respuesta y generar estrategias que le permitan a la empresa realizar procedimientos efectivos controlando los problemas que se presenten.

4.4.9. Asociaciones Clave

Todo modelo de negocio cuenta con gran cantidad de partes interesadas o *stakeholders*, que según Freeman se definen como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (citado en Carvajal, 2018). No obstante, autores como Prado definen a las alianzas estratégicas como la unión de capacidades de dos o más empresas con el fin de potenciar las estrategias competitivas por medio del intercambio de tecnologías, habilidades o productos. Cabe recalcar que al realizar alianzas estratégicas, las empresas comparten desafíos y a su vez beneficios. (p. 293)

Según Aguilar et al., (2013) las alianzas estratégicas son acuerdos mutuos de cooperación con el objetivo de generar ventajas competitivas en cualquier área o fase de la empresa, además de lograr optimizar los recursos (p. 635). Autores como Nevado (2006) manifiestan que existen algunos tipos de alianzas estratégicas entre las empresas:

- Alianzas tecnológicas para transferir o para desarrollar nuevas tecnologías.
- Alianzas de producción para transferir conocimientos de producción o para especializarse en unos productos o parte de la producción y mejorar la competitividad de ambos.
- Alianzas de mercadeo y ventas permiten optimizar sus capacidades de marketing y ventas completando su gama, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros; o reducir los gastos de mercadeo, ventas y distribución.
- Alianzas de expansión internacional para entrar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo.

Asimismo, Osterwalder autor de *Business Model Canvas* describe que el modelo Canvas está conformado por aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos (citado en Márquez, 2010). En conclusión, las asociaciones clave son consideradas una estrategia importante puesto que le permite a la empresa contar con aliados a los que pueda recurrir en caso de presentar problemas o con los que pueda generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

4.4.10. Estructura de Costos

Para hablar sobre una estructura de costos es necesario explicar la diferencia que existe entre costos y gastos, ya que generalmente suelen ser confundidos. Un costo es una disminución de recursos que a diferencia del gasto interviene directamente en la fabricación del producto; por otro lado, el gasto es el decremento de activos

que genera la empresa orientada a la generación de los ingresos (Salinas, 2010, p. 5). También se debe conocer sobre la contabilidad de costos como una técnica de herramientas que se utiliza para medir el valor de los recursos que se emplean en la generación de ingresos, además de establecer precios y mejorar los procesos internos.

En relación con el volumen de producción los costos se clasifican en:

- Costos fijos que son aquellos que no varían independientemente del nivel de producción.
- Costos Variables que son aquellos que cambian en función del volumen de producción generado por la empresa.
- Costos semifijos o semivariables que son aquellos que poseen características de los dos costos descritos anteriormente como, por ejemplo: la energía eléctrica que para determinar el costo total se debe determinar el porcentaje de costos fijos y variables.

En contraste, Osterwalder describe a la estructura de costos como los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos; todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fácil después de definir los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves (Osterwalder & Pigneur, s.f.). En cambio, para Horngren el costo se define como “un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico” (citado en Carvajal, 2018). En síntesis, se debe contar con una estructura de costos que facilite la toma de decisiones puesto que le brindará toda la información necesaria relacionada con los costos producidos en cada uno de los procesos realizados por la empresa. Ver figura 21.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Figura 21.

Problema o necesidad.



Fuente: Billion Photos| shutterstock.com.

Considerando lo explicado hasta el momento y con la finalidad de afianzar la comprensión sobre el tema “Identificar modelo de negocio Canvas”. Estimado/a estudiante, practique en forma online como elaborar el Modelo de Negocio [Plantilla business model canvas](#).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Semana 8

¡Felicitaciones, estimado/a estudiante! Usted ha finalizado el estudio de la cuarta unidad, ahora pondrá a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, así podrá también reforzar su estudio sobre los temas tratados, tenga presente que si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 4

Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados:

1. () El diseño de un modelo de negocio para la nueva empresa es un paso clave en este viaje de aprendizaje.
2. () Desde la perspectiva de los modelos de negocio como atributo de la empresa la atención se centra en las empresas existentes.
3. () En la actualidad, es difícil que las organizaciones sobrevivan en el mercado en el que se desenvuelven debido al sinnúmero de exigencias impuestas por los consumidores.
4. () Modelo de negocios abiertos son aquellos que interactúan directamente con el entorno que lo rodea dispuesto al cambio, generación de valor y por ende a la ideación.
5. () El modelo Canvas es una herramienta visual que contiene una relación lógica entre cada uno de sus 8 componentes.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

6. El modelo de negocio Canvas define al segmento de mercado como un bloque en el que se enlistan los diferentes tipos de:
 - a. Trabajadores.
 - b. Proveedores.
 - c. Clientes.

7. Propuesta de valor es una serie de actividades que buscan entregar un beneficio que satisfaga las:
 - a. Necesidades de los clientes.
 - b. Necesidades de los inversionistas.
 - c. Necesidades de los proveedores.

8. Los canales son la manera en la que la empresa mantiene una comunicación con el:
 - a. Segmento de proveedores.
 - b. Segmento de variables.
 - c. Segmento de clientes.

Complete las siguientes frases con las palabras que se presentan a continuación:

9. Los canales permiten llegar al cliente de una forma más directa lo que sin duda promueve una buena comunicación e interacción de la empresa con el _____
 - a. Consumidor final.
 - b. Proveedor.
 - c. Trabajador.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

10. Los recursos intangibles son _____

- a. Recursos físicos.
- b. Recursos financieros.
- c. Activos humanos y capital intelectual.

[Ir al solucionario](#)



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2

Desarrolla nuevos productos y servicios para ofertar en el mercado global.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El resultado de aprendizaje en esta unidad: se logrará con el reconocimiento de lo que es prototipo y un producto mínimo viable, al realizar el preprototipo se podrá iniciar con el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Apreciado/a estudiante, bienvenido/a al segundo bimestre de estudio del itinerario: Desarrollo empresarial de nuevos negocios, en este bimestre continuaremos con el aprendizaje y sobre todo con la aplicación práctica, con el objetivo de desarrollar un nuevo negocio, conoceremos como construir un prototipo y su importancia, realizaremos la validación del modelo de negocio y construiremos la identidad empresarial del nuevo negocio.



Semana 9



Unidad 5. Construcción de prototipos/producto mínimo viable

Estimado/a estudiante, en esta unidad conoceremos cómo construir un prototipo/producto mínimo viable, para ello es necesario mantener un pensamiento creativo y que esto sea una actitud en su vida, teniendo apertura a lo desconocido y salir de nuestra zona de confort para no solamente tener ideas, sino también realizar acciones concretas es decir materializar lo que pensamos. Para dar este paso hacia la materialización, lo recomendable es partir con el diseño y creación de un prototipo.

El prototipado es un proceso importante tanto para el producto o servicio que se pretende vender, como para el modelo de negocio que se va a aplicar, ya que permite saber anticipadamente si algo va a funcionar o no, “permite encontrar los posibles problemas en el diseño de un producto antes de usar recursos para poderlo construir, y la técnica de la construcción de escenarios en los cuales se coloca el producto como si existiera en el contexto real, no solamente los casos donde se supone va a funcionar ‘maravillosamente’ sino todos los casos posibles”. (Pinilla, Parra & Rojas, 2011)

Apreciado/a estudiante, así mismo la construcción del producto mínimo viable para las personas que van a iniciar un emprendimiento o para las empresas que desean desarrollar un nuevo producto o servicio es clave para validar, por lo que se convierte en una herramienta valiosa para recopilar rápidamente datos específicos sobre los requerimientos de información de los usuarios (Cenpromype, s.f.). Ver figura 22.

5.1. Prototipo/Producto mínimo viable (PMV)

5.1.1. Prototipo

Figura 22.

Ejemplo de prototipo.



Fuente: Tigger11th| shutterstock.com.

Es una representación visual o real del servicio o producto que queremos lanzar al mercado, una representación real en plástico, resina, arcilla, etc., de un producto; o bien, un esquema, un diagrama, etc., de un servicio.

Se lo puede definir también como un modelo preliminar del producto o servicio que se construye con poco dinero y de forma rápida con el fin de evaluar opciones, detectar problemas, desarrollar mejoras, obtener retroalimentación, descubrir el potencial y la viabilidad de propuestas de valor y modelos de negocio alternativos.

Además, un “prototipo” es una herramienta integradora que permite aprender, comunicar, persuadir, integrar una idea que se transforma en un producto o servicio (Cenpromype, s.f.). Es la primera versión de un nuevo tipo de producto o servicio que no está completamente terminado y en el que se incorporan solo algunas características del producto final.

También se lo puede describir al prototipo como la visualización del producto sin funcionalidad real pero que es suficiente para dar al usuario una perspectiva de lo que se está proponiendo. Existen muchas herramientas para hacer bocetos actualmente se utilizan mucho las impresoras 3D para este fin.

5.1.2. Producto Mínimo Viable

Figura 23.

Producto mínimo viable.



Fuente: Irina Strelnikova | shutterstock.com.

El producto mínimo viable tiene una función radicalmente diferente y es la de aprender de la iteración con lo que “pensamos” que son nuestros clientes. ¿Y qué tenemos que aprender? Tenemos que aprender si la solución que les proponemos resuelve sus problemas y si están dispuestos a pagar por ella. Por tanto, un Producto Mínimo Viable es el conjunto mínimo de funcionalidades que debemos mostrar a nuestros clientes para que éstos validen los beneficios que les aporta o, dicho en otras palabras, validen nuestra propuesta de valor (De Miguel, 2013). Ver figura 23.

Los PMV permiten la comunicación en diferentes ámbitos; facilitan la interacción con los diferentes actores o clientes; facilitan los comentarios de las audiencias donde se presentan

o se muestran que finalmente ayudan con la retroalimentación del diseño, usabilidad y factibilidad, y presentan un escenario donde la incertidumbre es una condición necesaria para motivar la comprensión y entendimiento de la realidad del mercado y su naturaleza cambiante; por lo tanto, hay que aprovechar esta retroalimentación que se obtiene para enriquecer de manera auténtica el producto/servicio y el modelo de negocio. (Pinilla, Parra & Rojas, 2011)

Lo que se busca con la elaboración de un PMV son las primeras reacciones hacia dicho producto o servicio por parte de los usuarios y los inversionistas. Las sugerencias del usuario sobre cambiar o mejorar el PMV, lleva al emprendedor a pivotar (dejar atrás las ideas originales del modelo de negocio, para lograr la rentabilidad) sobre la idea inicial antes de salir al mercado.

5.1.3. ¿Existe diferencia entre un prototipo y un producto mínimo viable?

La respuesta es “sí”, la diferencia fundamental entre estos dos conceptos está relacionada con su función, o, dicho de otra manera, con las preguntas que nos ayudan a respondernos como emprendedores:

En el caso del prototipo la pregunta es: *¿somos capaces de construirlo?*

Y, en el caso del Producto Mínimo Viable la pregunta es: *¿los beneficios de nuestra solución son superiores a los que nuestros clientes encuentran actualmente en el mercado?*

La diferencia básica entre un prototipo y un PMV se encuentra en ese proceso de validación continua en la que nuestras hipótesis transformadas en funcionalidades son expuestas al juicio de un grupo de personas que nosotros consideramos nuestros clientes que son capaces de ver más allá de las funcionalidades operativas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

y ven la “visión” que hay detrás del producto o servicio. Por eso, un PMV no busca el ansiado encaje producto-mercado sino el encaje problema-solución; por eso, no es un producto inacabado sino la muestra de funcionalidades concretas, mínimas y soportadas en hipótesis iniciales. El Producto Mínimo Viable es algo vivo, moldeable que va desde lo más sencillo a lo más complejo y se conforma en ese proceso de aprendizaje continuo, derivado de la iteración con los primeros clientes que comparten una visión con nosotros.

Y hay otra diferencia básica entre un prototipo y un PMV, mientras que el primero tiene validez por sí mismo como representación de las hipótesis, el segundo sólo adquiere validez acompañado de tres elementos: los experimentos asociados a su validación, las métricas resultantes de la validación y el análisis de los resultados del experimento. Si no, su validez es nula ya que no podemos aprender nada de él y, por tanto, no podemos validar hipótesis.

Estimado/a estudiante, para efectos de estudio y aplicación, desarrollaremos un prototipo de nuestro producto o servicio y luego realizaremos la validación del producto mínimo viable, con las técnicas que vamos a estudiar.

Leer más acerca de prototipo y un producto mínimo viable.

Con el fin de aclarar los conceptos y definiciones antes mencionadas, le invito estimado/a estudiante a revisar el siguiente video disponible en YouTube que explica de una manera dinámica qué son los prototipos, su importancia y para qué sirven; observar detenidamente el siguiente REA con la finalidad de que usted pueda realizar posteriormente el prototipo de su producto o servicio:

[Diseño de prototipo](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Le invito además a observar el siguiente REA video: [Prototipar para emprender.](#)

Este video presenta la importancia del proceso del prototipado y su objetivo, muestra diferentes ejemplos de prototipos que existen, además explica la tabla de pre-prototipo que es importante y útil desarrollarla previo al diseño y realización del prototipo. Ver Tabla 4.

Tabla 4.

Tabla de pre-prototipo.

Nombre (nombre del producto o servicio que pretende ofrecer)

Descripción (hay que describir claramente qué es y qué soluciona el producto o servicio que pretende ofrecer)

Esquema

Dibujar la solución.

Si es un producto: especificar tanto su aspecto como sus funcionalidades; si es necesario utilice más de un esquema, utilice flechas con anotaciones para describir los diferentes elementos: para qué sirven, cómo funcionan, de qué material están hechos, etc., combine palabras con imágenes para reforzar el mensaje.

Si es un servicio: dibuje una serie de viñetas como si fuera un cómic para explicar un desarrollo a lo largo del tiempo. Utilice entre tres y seis viñetas, use elementos gráficos o palabras para remarcar en todo momento qué ocurre, por qué ocurre y quién participa.

Elementos clave

Describa aquí cuáles tienen que ser los valores fundamentales de la propuesta (peso, precio, robustez, diseño, calidad, etc.).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Nombre (nombre del producto o servicio que pretende ofrecer)

Costes de producción

¿Cuánto costaría realizar un prototipo?, definir el valor.

Técnicas de producción

¿Cómo podría construirse el prototipo? ¿Es necesaria alguna técnica especial para hacerlo?

Aspectos medioambientales: producción sostenible, reciclaje, etc.

Dificultades de producción

Valorar del 1 (muy fácil) al 5 (muy difícil) la complejidad de producir el prototipo.

Aspectos legales

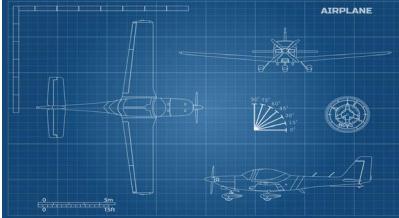
¿Existe algún elemento legal que debamos tener en consideración para construir el prototipo?

Fuente: [enlace web](#)

Tabla 5.

Ejemplo de pre-prototipo: avión de juguete.

Nombre	Fly-ky
Descripción	Avión de juguete que permitirá al niño entre 07 y 14 años maniobrar su vuelo a control remoto y emitir sonidos.

Nombre	Fly-ky
Esquema	<p>El avión será operado a control remoto, puede alcanzar una altura de 2 metros de altitud, tendrá una bocina incorporada donde el niño puede emitir sonidos y hablar. El tamaño del avión será de 30 cm. Será hecho de plástico reforzado con material tipo caucho que permitirá resistir las caídas del juguete.</p> 
	<p>Fuente: shaineast shutterstock.com</p>
Elementos clave	Fácil de usar, resistente, ligero para llevar, facilita la creatividad.
Costes de producción	El prototipo costaría 10 dólares.
Técnicas de producción	El prototipo sería impreso en impresora 3D y los elementos eléctricos se desarrollarían con material reciclable.
Dificultades de producción	Valoración: 3
Aspectos legales	No existen aspectos legales que se deban tener en cuenta en el diseño de este prototipo.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Principios del prototipado

A continuación, estimado/a estudiante, se explican los principios del prototipado, que debemos tenerlos presentes al momento de elaborar nuestro prototipo:

Visuales y tangibles: Los prototipos deben generar conversaciones y aprendizaje, permiten obtener retroalimentación del posible usuario.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Adopte mente de principiante: Realice prototipos de lo que no se puede hacer. Trabaje con mente abierta. No permita que el conocimiento existente se entrometa en el proceso de diseño del prototipo.

No se enamore de las primeras ideas: Desarrolle varias alternativas, perfeccionar las ideas demasiado pronto le impide crear y explorar alternativas. No se enamore tan rápido.

Siéntase cómodo en un estado de incertidumbre: En la primera etapa del proceso de diseño del prototipo, usted no tendrá clara la dirección adecuada que debe tomar. No entre en pánico, poco a poco encontrará la dirección a seguir. Si no sabe dónde empezar busque inspiración en otros sitios: internet, en su competencia, etc.

Empiece con baja fidelidad, pivotee y perfeccione: Procure que los prototipos iniciales sean toscos, rápidos y baratos. Perfecciónelos cuando tenga más conocimientos sobre qué funciona y qué no.

Muestre pronto su trabajo, busque la retroalimentación: Solicite feedback pronto, antes de perfeccionar detalles. No tome las críticas negativas como algo personal. Mejorar su prototipo vale oro y es el objetivo principal de realizar un prototipo.

Use técnicas creativas: utilice técnicas de creatividad para explorar prototipos revolucionarios. Atrévase a romper esquemas, haga cosas diferentes, ponga a trabajar su imaginación y creatividad para la invención de prototipos innovadores.

Haga un seguimiento de lo que aprende, de las nuevas percepciones y de lo que progresá: no pierda de vista sus prototipos alternativos, lo que ha aprendido y las nuevas percepciones que ha escuchado. Puede que más adelante le sirvan para mejorar el producto o servicio.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado/a estudiante, con su idea de negocio y su modelo de negocio propuesto es momento de pensar en el desarrollo de su prototipo; para ello iniciaremos desarrollando la tabla de pre-prototipo que le servirá de base para la creación de su prototipo, le propongo llenar la siguiente tabla con los datos del pre-prototipo de su producto o servicio, le sugiero revisar la Tabla 5. Ejemplo de pre-prototipo: Avión de juguete, que le servirá de ejemplo para el desarrollo de esta actividad. Tabla de pre_prototipo.



Semana 10

Apreciado/a estudiante, en esta semana se presenta los tipos de prototipado; la literatura nos presenta diversos tipos, nos centraremos en los más importantes y de mayor aplicación para que usted identifique el o los que mejor se adaptan a su modelo de negocio, su producto o servicio y pueda realizar su prototipo.

¡Manos a la obra!

5.2. Técnicas de prototipado

Estimados/as estudiantes en este apartado se explica la categorización de las diversas técnicas de prototipado que existen, ya que muchos de ellas varían en su costo y el esfuerzo de producir el prototipo.

Será necesario, por tanto, valorar en cada momento cuál será la técnica más apropiada a utilizar en función del período de desarrollo en el que nos encontremos y de los objetivos a cumplir.

Las técnicas de prototipado suelen catalogarse en dos categorías básicas: baja fidelidad y alta fidelidad.

Prototipos de baja fidelidad: implementan aspectos generales del producto o servicio y del modelo de negocio sin entrar en detalles, permiten aplicar la primera ley de la creatividad de Fudd: “para obtener una buena idea, obtén un montón de ideas”, y en este caso obtienes además mucha realimentación. Se caracterizan por ser económicos, rápidos de construir, rápidos de arreglar y no precisan de técnicos expertos.

Prototipos de alta fidelidad: representan aspectos más precisos. Detallan procesos interactivos de varias tareas concretas del modelo de negocios. Se caracterizan por el uso de herramientas especializadas de prototipado que ofrecen más detalle y precisión por requerir de expertos que conozcan dichas herramientas, por ser más caros, por necesitar mayor tiempo para implementar el prototipo y los cambios, por crear falsas expectativas a los clientes o usuarios. Por ejemplo, si se desea realizar una prueba de rendimiento, se obtendrá mejores resultados con un prototipo de alta fidelidad.

En la tabla 6 se presentan las ventajas y desventajas de las dos categorías de técnicas de prototipado.

Tabla 6.

Ventajas y desventajas de las técnicas de prototipado según su fidelidad.

	Ventajas	Desventajas
Baja fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos costos de desarrollo. ▪ Rápida creación. ▪ Fácil de cambiar. ▪ Usuarios al ser conscientes de la facilidad de los cambios y del bajo costo se sienten cómodos para opinar y proponer cambios. ▪ Evaluación de múltiples conceptos de diseño. ▪ Útil para identificar requisitos. ▪ Auto sensación de prueba. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitado para la corrección de errores. ▪ Especificaciones poco detalladas. ▪ Dirigido por quien evalúa. ▪ Manipulación y flujo de acciones limitada.
Alta fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionalidad de tareas completa. Completamente interactivo. ▪ Dirigido por el usuario. ▪ Aspecto semejante al producto o servicio final. ▪ Puede servir como especificación. ▪ Puede servir como herramienta de marketing y para demostraciones de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado coste de desarrollo. ▪ Requiere mucho tiempo de implementación. ▪ Mayor dificultad para cambiar. ▪ Crea falsas expectativas.

Fuente: [enlace web](#)

Estimado/a estudiante, ahora veremos algunas de las técnicas de prototipado que existen, le sugiero revisarlas detenidamente con el fin de que elija la técnica apropiada para desarrollar el prototipo de su producto o servicio que le permita recopilar la información necesaria por parte del usuario y también los requerimientos o especificaciones técnicas que serán necesarios.

5.2.1. Prototipo físico

El prototipado físico está dirigido especialmente para prototipar productos.

Para realizar un prototipo físico, debe iniciar elaborando un borrador del prototipo, para ello puede utilizar materiales simples que disponga en su domicilio o que sean fáciles de conseguir, por ejemplo: papel, palillos de madera, cartulina o cartón. El propósito de este paso es hacer que el producto funcione según lo previsto. Revisar el prototipo si es necesario. Si se desea, se puede rehacer su prototipo varias veces antes de estar listo para pasar al siguiente paso.

Como siguiente paso usted debe decidir en qué tipo de material desea que sea fabricado el prototipo. No tiene que ser hecho del mismo material que el producto terminado. Sin embargo, debe ser hecho de un material que permita que funcione de la misma manera, si son productos comestibles o de aplicación como cremas, por ejemplo, debe hacerlo con los componentes reales de forma casera, pero la presentación debe ser similar a como quedará el producto final.

En este punto, los emprendedores también tienen la opción de pedir apoyo para el desarrollo del prototipo, identifique a las personas que le podrían ayudar. Por ejemplo, si se puede hacer de madera, contacte a un familiar que conozca de carpintería o con un amigo carpintero, puede realizarse también con una impresora 3D, o con un artesano de confianza.

Utilice el prototipo para asegurarse de que funciona según lo previsto. Si no, revise la idea y el prototipo tantas veces como sea necesario antes de iniciar con la validación de este. Ver figura 23 y 24.

Figura 24.*Ejemplo de prototipo físico en cartón.**Tomado de: [enlace web](#)***Figura 25.***Ejemplo de prototipo físico impreso en 3D.**Tomado de: [enlace web](#)*

5.2.2. Storyboard

Este tipo de prototipado se utiliza especialmente para prototipar servicios.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El storyboard o guion gráfico es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia, el desarrollo o funcionamiento de un servicio a detalle.

El storyboard permite comunicar ideas del modelo de negocio a otra persona. Los seres humanos buscan una historia en todo lo que oyen y ven; las historias o relatos cautivan a la audiencia automáticamente. Si se comprende la estructura básica de la narración de una historia y se aplica a necesidades de comunicación, se puede establecer una conexión real con el público y se puede explicar claramente el modelo de negocio. Los oyentes que en este caso son los posibles usuarios o consumidores podrán imaginar nuevas perspectivas, entender nuevos conceptos o sentirse estimulados a tomar una decisión.

Las ideas en el storyboard se representan pictóricamente y se muestran de manera que puedan desarrollarse, reorganizarse y debatirse. Un storyboard transforma la información en una historia visual y permite probar cambios fácilmente durante el proceso creativo.

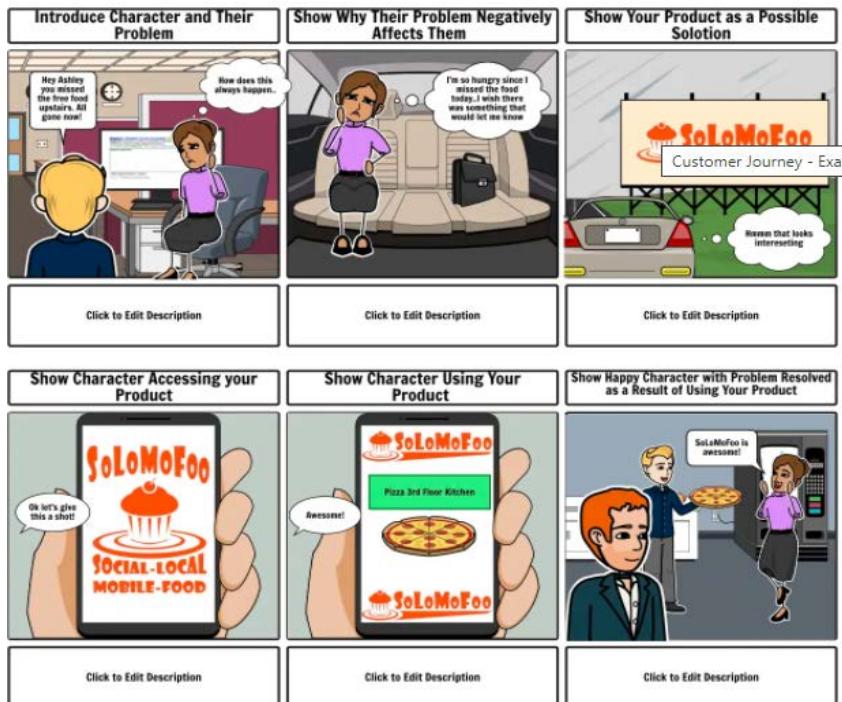
Que debe tener un storyboard:

- Número de secuencia o escena.
- La acción de cada escena se presenta en términos visuales, por ejemplo: movimientos mediante flechas.
- Cada dibujo va acompañado de un comentario descriptivo de la acción, narración o diálogo.
- El producto final es muy parecido a una tira cómica, con viñetas individuales que presentan las imágenes importantes del desarrollo de la historia.

Existen algunas páginas gratuitas y de pago que ofrecen plantillas para el desarrollo del storyboard, le invito estimado/a estudiante a revisar los siguientes REA, que le pueden servir de ayuda para desarrollar su storyboard. Ver figura 26.

- Storyboard
- Canva
- Creately

Figura 26.
Ejemplo de storyboard.



Tomado de: [enlace web](#)

5.2.3. Prototipado de apps y páginas web

Apreciado/a estudiante, actualmente la tendencia en creación de apps es bastante alta, en el mercado existen un sinnúmero de

aplicaciones con diversos fines; así también, hay diversas opciones para crear prototipos de aplicaciones.

Una de las mejores maneras para crear prototipos de páginas web, aplicaciones o software es mediante el prototipado digital, actualmente existen muchas páginas web gratuitas y otras de pago, en donde usted puede desarrollar el prototipo de su idea de negocio, muchas de estas herramientas permiten diseñar la aplicación tanto en IOS como en Android **sin tener conocimiento sobre programación**.

Le invito estimado/a estudiante a revisar cada uno de los REA, e identificar cuál es la más útil para la creación de su prototipo.

- [Marvelapp](#)
- [Axure](#)
- [Proto.io](#)
- [Justinmind](#)
- [Ninjamock](#)
- [Swiftic - Create App](#)

Tenga siempre presente que las técnicas que hemos utilizado en la elaboración del prototipo le permitirán también usar el mismo como producto mínimo viable para la recopilación de requerimientos de información de sus clientes mediante la validación.

¡A trabajar!

¡Felicitaciones, estimado/a estudiante! Usted ha finalizado el estudio de la quinta unidad, ahora pondrá a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, así podrá también reforzar su estudio sobre los temas tratados, tenga presente que si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 5

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. El prototipado permite:
 - a. Generar ideas más innovadoras en función de una problemática identificada.
 - b. Encontrar los posibles problemas en el diseño de un producto antes de usar recursos para poderlo construir.
 - c. Determinar la propuesta de valor de un producto o servicio.
2. ¿Quiénes pueden enfocarse en el desarrollo de prototipos?
 - a. Emprendedores, empresarios.
 - b. Emprendedores, inversionistas.
 - c. Empresarios, asesores.
3. Un prototipo es:
 - a. La versión de un nuevo tipo de producto o servicio que está completamente terminado.
 - b. La primera versión de un producto o servicio que ya se vende actualmente en el mercado.
 - c. La primera versión de un nuevo tipo de producto o servicio que no está completamente terminado.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

En los siguientes enunciados seleccione dos respuestas correctas:

4. Para que el prototipo esté correctamente realizado es necesario:
 - a. Que su funcionalidad sea real.
 - b. Que permita dar al usuario una perspectiva de lo que se está proponiendo.
 - c. Que se lo pueda vender.
 - d. Que genere retroalimentación por parte del cliente.
 - e. Que pueda ser considerado como producto final.
5. Uno de los principios del prototipado es que adopte mente de principiante, esto quiere decir que:
 - a. Explore diferentes alternativas y que no se enamore tan rápido de los prototipos que diseña.
 - b. Los prototipos que desarrolle sean toscos, rápidos y baratos.
 - c. Tenga mente abierta, no permita que el conocimiento existente se entrometa en el diseño del prototipo.
 - d. Los prototipos generen conversaciones y aprendizaje.
 - e. Realice prototipos de lo que no se puede hacer.
6. De las siguientes, ¿cuáles son ventajas de los prototipos de baja fidelidad?
 - a. Fácil de cambiar.
 - b. Auto sensación de prueba.
 - c. Dirigido por el usuario.
 - d. Completamente interactivo.
 - e. Puede servir como especificación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

7. De las siguientes, ¿cuáles son desventajas de los prototipos de alta fidelidad?

- a. Especificaciones poco detalladas.
- b. Flujo de acciones limitadas.
- c. Elevado coste de desarrollo.
- d. Limitado para la corrección de errores.
- e. Mayor dificultad para cambiar.

Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados:

8. () El prototipado físico es una técnica que se aplica preferiblemente en el desarrollo de productos, no de servicios.

9. () El storyboard es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia.

10. Complete la siguiente frase con las palabras que se presentan a continuación:

La diferencia entre producto mínimo viable y prototipo se da a partir de las siguientes preguntas, en el caso del _____ la pregunta es ¿Somos capaces de construirlo?, y en el caso del _____ la pregunta es ¿Los beneficios de nuestra solución son superiores a los que nuestros clientes encuentran actualmente en el mercado?

- a. Producto mínimo viable.
- b. Prototipo.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

Valida las ideas negocio para convertirlas en soluciones reales.

Estimado/a estudiante, en esta semana de estudio introduciremos el tema “Validación”, con los insumos que tenemos de las semanas anteriores de trabajo, tanto el modelo de negocio como el prototipo desarrollado del producto o servicio que se ha propuesto ofrecer, realizaremos la validación mediante diferentes técnicas que nos permitan realizar mejoras y tener un modelo de negocio acorde a las necesidades del mercado, le invito a trabajar con empeño para lograr un producto o servicio rentable.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**Semana 11**



Unidad 6. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio

6.1. Importancia de validar y testear

Antes de llevar a cabo una idea, siempre se tiene un presentimiento de que va a ser exitosa, de lo contrario, no valdría la pena embarcarse en esa aventura. Pero no todas las ideas son exitosas, al contrario, son pocas las ideas que triunfan. Lo duro de emprender en cualquier proyecto, sobre todo cuando es algo innovador, es la incertidumbre que conlleva. Los proyectos se plantean sobre la base de una serie de suposiciones o hechos no probados, que en la metodología Lean Startup se denominan hipótesis y que es muy importante que se comprueben antes de lanzar el negocio y desperdiciar tiempo y recursos. (Ries, 2013)

En septiembre de 2017, al emprendedor Doug Evans se le ocurrió desarrollar una idea con un modelo de negocio parecido al de las cápsulas de café de

Nespresso. Su idea era vender zumos naturales, en vez de café. Estos zumos naturales son empaquetados en bolsas para los cuales se creó un exprimidor que sacara el zumo fresco de la bolsa.

Se lo contó a los inversores de Silicon Valley y entusiasmados con la idea le financiaron nada más y nada menos que USD 120 millones, con los cuales, Juicero, creó el exprimidor perfecto, prodigo de la ingeniería, con piezas hechas a la medida, lector de códigos QR para identificar la bolsa de zumo, un chip wifi para conectar el aparato a

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

internet de las cosas y un procesador capaz de generar una potencia increíble para sacar hasta la última gota de la bolsa de zumo; en conclusión, un aparato que costaba USD 700. Hasta aquí todo perfecto, si no fuera porque este aparato parece no haber interesado a los potenciales clientes. (Jiménez, 2017)

Eric Ries, como muchos de los emprendedores, sufrió la experiencia de trabajar muy duro en la creación de productos que luego fracasaban en el mercado. Estaba cansado de perder tiempo e inversión, hasta que decidió experimentar con un nuevo enfoque que posteriormente denominaría Lean Startup (Ries, 2012).

La metodología Lean Startup, se centra en la importancia de la validación del modelo de negocio y del producto mínimo viable (PMV) con el mercado (clientes, usuarios) antes de iniciar con su producción y venta, es decir poner en práctica los siguientes pasos: construir, testear o validar y aprender.

Querido estudiante, con esta introducción empezaremos esta interesante temática y una de las más importantes antes de lanzar un producto o servicio al mercado, definiendo qué es validar.

Validar significa comprobar, desde un punto de vista objetivo, si la demanda real del producto o servicio es suficiente para sostener un negocio y que sea rentable.

El proceso de validar implica una escucha empática y desapegada de nuestras propias ideas y prejuicios. El final de esta fase marca además un punto de inflexión y de toma de decisiones estratégicas. Habrá que decidir, de acuerdo con el feedback recogido del usuario, qué acciones vamos a llevar a cabo para seguir acercándonos a la solución que se ajusta a sus necesidades y deseos.

La validación o testeo es muy importante ya que permite desarrollar el producto o servicio desde la óptica del cliente, aprendiendo y validándolo en el continuo contacto con él, es decir, descubrir si

el modelo de negocio que se busca poner en marcha es viable y rentable. Una buena validación debe ser lo suficientemente precisa para que se pueda replicar y generar datos utilizables y comparables.

El proceso de validación o experimento inicia con la definición del:

- “Quién” (sujeto de prueba)
- “Dónde” (contexto de la prueba)

Como siguiente paso debe plantear unas hipótesis que deben validarse durante el contacto directo con los clientes, las hipótesis son aquellos hechos que consideramos como ciertos en nuestro modelo de negocio pero que realmente no estamos seguros al 100%. (Megias, 2013)

Las hipótesis pueden hacer referencia a cada uno de los elementos del modelo de negocios y al prototipo/PMV que se ha diseñado. Por ello, lo primero que se debe hacer es partir de un modelo de negocio que ayude a establecer las hipótesis, estas nos permitirán conocer si el cliente o usuario realmente tiene una necesidad y está dispuesto a pagar por ella; y lo segundo, a través de un prototipo/PMV, ver si realmente demandaría este producto o servicio, el emprendedor se ayudará del prototipo/PMV con el que experimentará, y, sobre todo, aprenderá de su público objetivo qué aceptación tiene su oferta. (Llamas y Fernández, 2018)

En la recogida de información al momento de validar es fundamental, estimado/a estudiante, que desarrolle su capacidad perceptiva y cree un entorno de confianza con el posible usuario o consumidor. Dejar que el usuario se exprese con libertad y sienta que es escuchado incrementará la **cantidad y calidad del feedback o retroalimentación que reciba**. Debe ver siempre al usuario como un aliado, no como un enemigo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

6.2. Aplicación de herramientas de validación.

Luego de haber identificado el sujeto y contexto de prueba y haber planteado las hipótesis, las mismas que varían según el modelo de negocios propuesto y el prototipo/PMV que se pretende validar, debe elegir una de las herramientas de validación que nos permitirán conseguir información del cliente y su percepción sobre las hipótesis planteadas.

Algunas herramientas populares son: redes sociales, encuesta *online*, *Landing Page*, la prueba del Mago de Oz (Macías, 2017). Todas ellas son interesantes, dependiendo lo que se quiera probar.

Por ejemplo, Exovite es un ejemplo muy ilustrativo de startup que, aprovechando la impresión 3D, diseñó, como prototipo/PMV, una férula de plástico para sustituir la escayola o yeso que tradicionalmente deben llevar los pacientes cuando sufren un traumatismo. Después de probar sus hipótesis en numerosos pacientes, con la asesoría y acompañamiento de médicos expertos, Exovite ha dejado de ser una *startup* para convertirse en una empresa de biotecnología especializada en sistemas de rehabilitación.

A continuación, se explican cada una de las herramientas:

6.2.1. Entrevista con posibles usuarios

Las entrevistas con los usuarios es una de las formas más fáciles de obtener información, ayudan a recopilar opiniones y a obtener retroalimentación (feedback) de su idea o prototipo/PMV.

La clave está en realizar preguntas que motiven a que las personas expresen su opinión acerca del modelo de negocio y del prototipo, que nos permita validar las hipótesis planteadas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Antes de acudir a la entrevista es importante preparar de antemano un guion de entrevista, recuerde que las entrevistas ayudan a la recopilación de información cualitativa, por lo tanto, todas las preguntas planteadas deben ser abiertas es decir debe facilitar que fluya el dialogo con el usuario o cliente entrevistado.

Es recomendable realizar de 15 a 20 entrevistas, lo que nos ayudará a una mejor toma de decisiones.

Apreciado/a estudiante, le invito a revisar el siguiente REA:
[Descubrimiento de Clientes - Entrevistas de Validación](#)

En el video se explica cómo realizar las entrevistas para validar un modelo de negocio, el video propone algunas recomendaciones para hacer entrevistas que permitan recopilar información de calidad del usuario o consumidor.

6.2.2. Encuestas Online

Las encuestas constituyen otra de las técnicas para validar modelos de negocio y prototipos/PMV.

Se pueden hacer encuestas directamente a la gente (cara a cara), de manera escrita con un test impreso. Pero también se puede aprovechar la tecnología y facilitar el proceso, mediante la aplicación de encuestas en línea.

Se recomienda hacer un esfuerzo por hacer una buena síntesis de preguntas y que las mismas no sean más de 10, las preguntas planteadas deben permitir al usuario opinar sobre el modelo de negocios y el prototipo y validar las hipótesis planteadas.

Una encuesta mal diseñada puede llevarnos a tomar malas decisiones, se debe intentar realizar por lo menos 100 encuestas. Menos, puede resultar sesgado y los resultados poco significativos.

Para plantear encuestas online, se puede utilizar diferentes herramientas gratuitas disponibles en la web, por ejemplo:

- Google forms.
- Surveymonkey.
- Survio.

6.2.3. Redes Sociales

Las redes sociales como Facebook e Instagram pueden ser muy útiles al momento de validar un modelo de negocio o un prototipo especialmente de un servicio, ya que es allí donde se concentran nuestros posibles usuarios o clientes potenciales. Para testear a través de redes sociales, se puede crear perfiles del emprendimiento, donde se publique constantemente contenido que ayude a identificar el interés del posible cliente, estas publicaciones deben realizarse por un periodo de tiempo mínimo de una semana, ya que este tiempo nos permitirá además recopilar información mediante la interacción; así también las opciones de encuesta que actualmente presenta Instagram es una opción para recopilar feedback del cliente.

Ahora estimado/a estudiante le invito a revisar el siguiente REA:

Cómo validar tus servicios con tus clientes.

Le motivo a observarlo con mucha atención, especialmente si su propuesta de emprendimiento es un servicio ya que le dará las pautas para realizar una validación adecuada para el servicio que pretende ofrecer.

6.2.4. Landing Page

Una Landing Page (o página de aterrizaje) es una página web diseñada para captar la atención del usuario, que le guía al mismo a realizar una acción, como llenar un formulario. Puede mostrar una

sola página, con el fin de que el cliente o interesado en el producto o servicio que usted ofrece pueda suscribirse, bajar contenido, dejar su contacto, solicitar información.

Que debe tener una Landing Page:

- Utilizar un gran encabezado en donde resuma la oferta. Este titular debe presentar el producto o servicio y sus beneficios.
- Identificarse con los visitantes, hablándoles a ellos y de cómo su producto les beneficia. Para ello debe generar textos fáciles de entender, cortos y directos.
- Asegúrese de que no haya una salida. Elimine vínculos innecesarios. Los visitantes deben enfocarse en la oferta y completar el formulario, no en otras opciones de navegación.
- Utilizar una sola página, no necesita más contenido.
- Diseñar un formulario fácil de completar, con preguntas básicas, cuadros visibles, el email como dato clave y un resumen de la oferta en el encabezado.
- Es importante incluir las redes sociales para compartir el vínculo de su Landing Page.
- La calidad de su contenido es el factor determinante para que sus visitantes lo compartan o no (Masterbase, 2012).

Para crear Landing Page en la web existen algunos sitios gratuitos y de pago, a continuación, enlistamos algunos que nos pueden facilitar la elaboración de nuestra Landing Page:

- [Users](#)
- [Activetraill](#)
- [Cloud landeraap](#)

6.2.5. Mago de Oz:

La prueba del Mago de Oz se trata de proporcionar un lado visible del producto al cliente para que pueda comprarlo, pero se satisface el propósito del producto de forma manual, como prueba, antes de lanzarlo online. Gran parte del trabajo se realiza de forma manual, aunque a vista del cliente se esté realizando de manera automatizada. Permite ahorrar tiempo y dinero en el desarrollo e implementación de este tipo de tareas, al poder comprobar su aceptación ante un público reducido.

Es famoso el ejemplo de Zappos, que se originó utilizando esta técnica. En *Delivering happiness: a path to profits, passion, and purpose*, Hsieh (2011) cuenta cómo un día Nick Swinmurn estando en un centro comercial no podía encontrar un par de botas Airwalk Desert y pensó: «¿Por qué no montar una tienda online de calzado?». Tras lo cual se acercó a algunas tiendas locales de calzado y les propuso sacar fotos y ponerlas en una sencilla web y, si la gente lo solicitaba, se los compraría al mismo precio a la tienda de calzado. Nick corría a la zapatería local y compraba el artículo y se lo enviaba al cliente. En 1999, estaba utilizando esta prueba. Posteriormente, con financiación, y no exento de dificultades, desarrolla un portal de comercio electrónico, Zappos, que diez años después sería comprado por Amazon por la cantidad de USD 1200 millones (Llamas y Fernández, 2018). Ver figura 27.

Figura 27.
Isologotipo de Zappos.



Tomado de: [enlace web](#)

6.3. Análisis y presentación de resultados del proceso de validación

Apreciado/a estudiante, para que el aprendizaje obtenido en el proceso de validación sea riguroso y fundamentado, es indispensable que la información obtenida sea clara y esté correctamente ordenada, esto nos permitirá tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar. Si por el contrario los datos aconsejan persistir, la iteración continuará con la creación de versiones incrementales del producto que se puedan ir validando desde la experiencia del cliente. (Llamas y Fernández, 2018)

Leer más acerca de “Análisis y presentación de resultados del proceso de validación”.

Malla receptora de información

Para sistematizar y ordenar la información recopilada en el proceso de validación y con la intención de capturar las ideas en cuatro áreas de análisis utilizaremos la herramienta denominada “Malla receptora de información”, para ello seguiremos los pasos que a continuación se detallan: Ver figura 28.

1. Dividir en cuatro cuadrantes una hoja de papel o puede hacerlo en Word.
2. Dibujar un signo más (+) en el cuadrante superior izquierdo, un triángulo, en el cuadrante superior derecho, un signo de interrogación (?) en el cuadrante inferior izquierdo y un bombillo de luz, en el cuadrante inferior derecho.

Figura 28.*Malla receptora de información.**Tomado de: [enlace web](#).*

3. Llenar cada cuadrante con el feedback dado por el usuario:
 - a. En el cuadrante superior izquierdo cosas o temas que encuentres interesantes o notables;
 - b. En el cuadrante superior derecho las críticas constructivas;
 - c. En el cuadrante inferior izquierdo las preguntas que la experiencia revele;

- d. En el cuadrante inferior derecho las ideas que surjan durante el proceso de validación, ideas del emprendedor o nuevas ideas sugeridas por el usuario.

Tabla 7.

Ejemplo: Malla receptora de información luego del proceso de validación realizado.

Producto o servicio: Aplicación sobre actividad física de corredores – *Running app*

Hipótesis para validación:

1. Las aplicaciones que existen actualmente no entregan la información que el corredor requiere.
2. El corredor quiere saber información respecto a su actividad física.
3. *Running app* tiene una presentación llamativa para el usuario.
4. Etc.

Herramienta de validación: Encuesta *online* aplicada a 40 posibles clientes a través de *Google forms*.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apartados sencillos y claros. ▪ Ayudar a corredores más que aportar información. ▪ La aplicación debe impactar al usuario por sus características novedosas. ▪ Organizar mejor la información por temas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacerlo más llamativo, sobre todo la página principal de la aplicación. ▪ Poner apartados más sencillos y claros. ▪ Dar mayor seguridad a los usuarios, privacidad de sus cuentas. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuál es la manera de atraer a los usuarios para que descarguen nuestra <i>app</i>. ▪ La aplicación debe enfocarse en un servicio más específico. ▪ La aplicación debe de impactar al usuario por sus características novedosas. ▪ Los usuarios participarán motivados en la aplicación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir el apartado indicador de kilómetros y de calorías quemadas. ▪ Agregar apartado de contacto para que los usuarios puedan enviar sus sugerencias o simplemente para ponerse en contacto con nosotros. ▪ Añadir <i>hashtags</i>. |

Tomado de: [enlace web](#).



Semana 12

6.4. Pivatar

Apreciado/a estudiante, una vez que ya ha recibido el feedback o retroalimentación del posible usuario o consumidor de su producto o servicio en el proceso de validación, donde escuchó, observó y anotó sus reacciones, donde recibió su opinión sobre su modelo de negocios y observó también su comunicación no verbal; es momento de confrontar toda la información obtenida en su proceso de validación con su modelo de negocio inicial.

¡Ahora debe decidir cuál será el siguiente paso!

La retroalimentación del posible consumidor da lugar básicamente a tres escenarios posibles:

1. **Pasar a producción:** la retroalimentación obtenida en el proceso de validación ha sido muy satisfactoria, por lo tanto, puede pasar a la fase de diseño de modelo de negocio. El producto o servicio puede empezar a fabricarse.
2. **Pivatar o iterar:** es la más habitual. Con la validación hemos obtenido una retroalimentación por parte del posible cliente, que nos ha mostrado qué es aquello que valora el usuario de nuestro prototipo y que no. Ahora debemos elegir sobre qué parte del modelo de negocios o del prototipo volvemos a trabajar hasta una nueva validación.

3. **Abandonar el proceso:** Por la cuestión que sea, no vamos a continuar con el diseño del producto o servicio. Una razón puede ser comprobar que no hay mercado para nuestro producto o servicio. Otra, que las validaciones con el usuario nos muestran una retroalimentación muy negativa.

6.4.1. ¿Cómo pivotar?

Pivotar significa reajustar sustancialmente las ideas o elementos que no están funcionando en el modelo de negocio o prototipo validado, es decir dar un nuevo enfoque al negocio (Llamas y Fernández, 2018). Otro concepto nos dice que pivotar es dejar atrás las ideas que concibió originalmente en su modelo de negocio, para lograr la rentabilidad de su trabajo. Se trata, por tanto, de modificar y optimizar las actividades claves de su negocio, con la finalidad de tener un crecimiento más sostenible y eficiente.

Un pivote requiere que se mantenga un pie anclado en lo que se ha aprendido hasta el momento, mientras se hace un cambio fundamental en la estrategia para buscar un mayor aprendizaje validado.

Pivotar significa una modificación de cualquiera de los factores del modelo de negocio: la propuesta de valor, la generación de ingresos, el canal, la segmentación o cualquiera de sus componentes. (Blank, 2014)

¿A qué parte del proceso debo volver?

Pivotar no es necesariamente volver a empezar desde el principio. Del feedback del usuario hemos podido extraer que vamos por el buen camino en la definición del foco de acción. Tanto su lenguaje verbal como no verbal nos ha demostrado que conecta con necesidades y deseos muy relevantes para él. Sin embargo, las ideas

mostradas en el prototipo para dar solución a sus demandas no parecen satisfacerle. En una situación así, pivotaremos trabajando a partir de la fase de ideación o generación de ideas.

Pivatar en muchos casos puede tener como resultados los siguientes:

- Lo que era una característica del producto se convierte en el producto.
- El producto se convierte en una característica de un producto mayor.
- El consumidor de nuestro producto o servicio no es el que habíamos pensado sino otro.
- La necesidad que cubre el producto cambia.
- El canal que se utiliza para distribuir el producto o servicio debe modificarse.
- Con el prototipo se descubre que se puede utilizar otra tecnología mucho más sencilla para alcanzar mejores resultados. (Ries, 2012)

Mediante el siguiente video denominado: [Las 10 formas de pivotar un negocio para alcanzar el éxito](#), usted, estimado/a estudiante, podrá identificar algunas formas de pivotar en su modelo de negocio que han sido desarrollados por Eric Ries creador de Lean Startup, donde también encontrará algunos ejemplos de cómo pivotaron en su modelo de negocios original algunas empresas reconocidas.

Pivatar responde a la necesidad de ser productivo e implica replantearse lo que se ha venido haciendo en el negocio para encontrar una dirección más positiva. Lo importante es haber aprendido a tiempo y sin abandonar el negocio, con un pie anclado, saber darle otra orientación. (Llamas y Fernández, 2018)

Estimado/a estudiante, con la información recopilada en la validación es momento de pivotar y presentar su nuevo modelo

de negocios e iniciar con el diseño del producto, ajustado a las necesidades reales del cliente.



Actividades de aprendizaje recomendadas

De las diversas herramientas de validación estudiadas, le invito a crear un perfil en Facebook de su producto o servicio, para ello debe buscar un nombre atractivo e innovador, diseñar una imagen preliminar de su producto o servicio y publicar información que genere expectativa entre los posibles usuarios de su red social, revise cuantas reacciones y comentarios han recibido sus publicaciones en una semana, y si en los comentarios los posibles clientes se muestran interesados en adquirir su producto o servicio. Le sugiero que el nombre y la imagen que usted seleccione sea innovadora; revise además publicaciones en redes de marcas reconocidas como guía para sus publicaciones.



De acuerdo con los resultados obtenidos en este proceso de validación a través de redes sociales, es momento de pivotar. Señale cuáles son los cambios más importantes en su modelo de negocio y su producto mínimo viable de acuerdo con el feedback o retroalimentación dada por el cliente, indique los 3 principales:



Semana 13

6.5. Diseño del producto o servicio

El proceso de diseñar productos o servicios integra elementos que permiten desarrollar un producto o servicio desde su origen hasta el final de su vida útil o consumo. (Schwabe-Neveu, Fuentes-Stuardo y Briede-Westermeyer, 2016)

Este proceso se desarrolla con un conocimiento previo obtenido de la validación del producto mínimo viable, utilizando los resultados o feedback del usuario se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo, cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.

La atención se enfoca entonces en la determinación de las especificaciones de diseño del producto o servicio y el desarrollo de un paquete de información para asegurar la factibilidad de producir el producto. Este paquete de información debe contener detalles relacionados con la tecnología de proceso, datos de control de calidad, procedimientos de prueba del rendimiento del producto y otras cuestiones parecidas. Para obtener dicha información es necesario que se consulte con diferentes fuentes, por ejemplo:

- **Internet:** donde podremos encontrar información disponible sobre aspectos técnicos y costos de partes y procesos.
- **Asesor técnico:** identificaremos una o varias personas de nuestro entorno que sean especialistas o que conozcan sobre aspectos o elementos técnicos que nos ayudarán a

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

determinar las especificaciones para el diseño preliminar y el diseño a detalle. Es importante para este y otros aspectos de nuestro emprendimiento que podamos ampliar nuestra red de contactos.

Estimado/a estudiante, para esta fase del itinerario: Innovación de modelos de negocio, en lo que respecta al producto o servicio nos centraremos en las especificaciones del diseño preliminar y del diseño a detalle.

6.5.1. Diseño preliminar

En el diseño preliminar se determina cómo debería funcionar el producto o servicio cuando el cliente lo emplee, por ejemplo: cuánto tiempo debería durar, qué debería hacer, cómo debe ser de rápido en su función, etc.

El paso siguiente consistirá en tomar decisiones sobre los insumos, materiales y recursos a emplear. Si se llega a un acuerdo razonable se posee ya el diseño preliminar.

Entre los factores o especificaciones a considerar para el diseño preliminar se encuentran:

Factores para el diseño preliminar

6.5.2. Diseño a detalle

El diseño a detalle está relacionado con el diseño de subsistemas y componentes que integran el conjunto, independientemente de la naturaleza del producto o servicio.

Todos estos componentes están en mayor o menor grado definidos en la fase de diseño preliminar, pero pueden variar considerablemente en la de detalle debido a distintas alternativas de fabricación, conocimientos sobre materiales, nuevas tecnologías,

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

formas, etc. Para determinar el diseño a detalle es necesario continuar investigando en nuevas fuentes de información.

Los aspectos o especificaciones más importantes para considerar en el diseño de detalle se detallan a continuación:

- **Estandarización:** Durante la etapa de diseño, el equipo responsable debe definir aspectos tales como: variaciones posibles en la fórmula o composición del producto, forma del producto, envase y diseño del producto.

La inclusión de versiones distintas puede contribuir a reforzar la demanda, pero ello será a cambio de costes de producción y distribución adicionales. En algunos casos, la variación es inevitable. La existencia de diferentes tamaños o formas hace que el distribuidor o el fabricante tengan que mantener inventario suficiente de cada uno de ellos, con lo cual, la suma de los diferentes stocks suele arrojar una cifra muy superior a la que se mantendría normalmente si sólo se trabajara con una versión básica.

- **Diseño modular:** El diseño modular permite crear variedad o, al menos, generar una apariencia de variedad, sin incurrir en los costes de la producción a medida. Mediante esta técnica se crean módulos o submontajes que son intercambiables y que permiten obtener diferentes combinaciones. Estas son algunas de las ventajas:
 - Si se producen fallos, son más fáciles de diagnosticar y remediar (no es necesario identificar la pieza concreta, basta con determinar el módulo y proceder a su sustitución por otro en buenas condiciones).

- Las reparaciones son más sencillas y rápidas, lo que contribuye a reducir sus costes y los de las tareas de mantenimiento, así como las necesidades de formación de los técnicos dedicados a estas actividades.
- La planificación y programación del proceso productivo se simplifica, lo mismo que la gestión de los materiales.
- **Fiabilidad:** La fiabilidad de un producto o servicio se suele definir como la probabilidad de que éste funcione adecuadamente, durante un cierto período de tiempo y bajo unas condiciones operativas específicas. La fiabilidad del producto debe ser consistente, es decir las diferentes partes y subconjuntos deben tener una vida similar o al menos controlada.
- **La ingeniería del valor:** Se trata de identificar como se puede realizar una reducción del número de componentes y operaciones individuales necesarias para la generación de un producto o servicio. Dicha disminución suele dar lugar a decrementos en los costes de materiales y mano de obra, así como a un servicio más sencillo y a una fiabilidad superior.
- **Seguridad:** Este último aspecto tiene que ver con la seguridad que ofrece el producto. La mayor parte de las normas relativas a seguridad, son normas legales, por tanto, no interesa introducirse mucho en ellas, en estos apuntes, aunque pueden ser vitales para la supervivencia comercial del producto. Las disposiciones legales más comentadas son las relativas a juguetes y productos electromagnéticos, con la peculiar característica de que cada país tiene una normativa diferente, lo que supone una clara barrera de entrada para productos fabricados en el exterior. (García, 2005)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para poder desarrollar las especificaciones del diseño preliminar y el diseño a detalle del producto o servicio que desea ofrecer, es importante buscar información en diferentes fuentes, realice una investigación y defina las fuentes en donde usted pueda encontrar la información que necesita, las fuentes de información pueden ser páginas de internet o personas especialistas en temáticas referentes a su emprendimiento:

- A. Páginas web.
- B. Asesor técnico.

¡Felicitaciones, estimado/a estudiante! Usted ha finalizado el estudio de la sexta unidad, y a medida que avanzamos vemos que el proyecto emprendedor va aterrizando. Es momento de poner a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, tenga presente que, si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 6

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. ¿Qué significa validar? Verificar:
 - a. Si la demanda real del producto o servicio es suficiente para sostener un negocio y que sea rentable.
 - b. Si la demanda real del producto está interesada por un producto de la competencia.
 - c. Si la oferta actual del producto en el mercado está ofreciendo un producto de calidad acorde a las necesidades del cliente.
2. Para realizar el proceso de validación se necesita por parte del emprendedor:
 - a. Una escucha empática y desapegada de sus propias ideas y prejuicios.
 - b. Una visión de innovación y creatividad.
 - c. Una idea invariable sobre el producto o servicio que desea desarrollar.
3. La validación o testeo es muy importante porque permite:
 - a. Desarrollar el producto o servicio desde la óptica del cliente.
 - b. Desarrollar el producto o servicio desde la óptica del inversionista.
 - c. Desarrollar el producto o servicio desde la óptica del emprendedor.

4. El proceso de validación debe iniciar con la definición del:

- a. Dónde, para qué.
- b. Dónde, cuándo.
- c. Quién, dónde.

En los siguientes enunciados seleccione dos respuestas correctas:

5. ¿Qué son las hipótesis en el proceso de validación?

- a. Son aquellos hechos, que se consideran con seguridad, verdaderos y reales en nuestro modelo de negocio.
- b. Son aquellas opiniones de los inversionistas sobre nuestro modelo de negocios.
- c. Son aquellos hechos que consideramos como ciertos en nuestro modelo de negocio pero que realmente no estamos seguros al 100%.
- d. Son aquellas opiniones dadas por los posibles clientes sobre el producto o servicio final.
- e. Son aquellos postulados que deben validarse durante el contacto directo con los clientes.

6. En el proceso de validación, el dejar que el usuario se exprese con libertad incrementará:

- a. La cantidad de preguntas por parte del emprendedor.
- b. Las opiniones que el usuario o cliente pueda dar respecto al producto o servicio validado.
- c. La cantidad y calidad del feedback que reciba el emprendedor.
- d. La calidad del servicio o producto que oferte el emprendedor.
- e. La cantidad de respuestas por parte del emprendedor al cliente.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Responda verdadero o falso en los siguientes enunciados:

7. () En la entrevista a los posibles usuarios se deben realizar preguntas cerradas.
8. () En la prueba de Mago de Oz gran parte del trabajo se realiza de forma manual, aunque a vista del cliente se esté realizando de manera automatizada.
9. () En la matriz receptora de información, en el cuadrante superior derecho debe colocar las preguntas que la experiencia revele.
10. () La ingeniería de valor se trata de identificar como se puede realizar una reducción del número de componentes y operaciones individuales necesarias para la generación de un producto o servicio.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 4 Comunica asertivamente sus ideas de innovación y negocios.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El resultado de aprendizaje propuesto se logrará con el conocimiento de que un emprendimiento que tiene una identidad empresarial clara podrá ser comunicado acertadamente en el mercado, a través de las diferentes estrategias de marketing digital, además el desarrollo del pitch que permitirá la comunicación del modelo de negocio a diferentes grupos de interés.



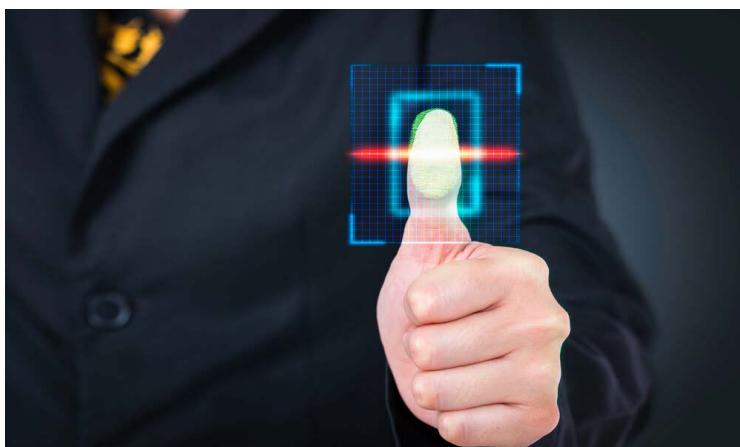
Semana 14



Unidad 7. Diseño de identidad empresarial

Figura 29.

Identidad de la empresa.



Fuente: Zyn Chakrapong | shutterstock.com.

Actualmente la gestión de la identidad de la empresa ha adquirido una relevancia enorme en las empresas, lo que la convierte en un instrumento de diferenciación y obtención de ventajas competitivas. Las actuales dinámicas del mercado invitan a las empresas a cuidar sobremanera los atributos y características organizacionales y de la marca, por cuanto son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios del servicio o producto, que son más fáciles de copiar. Ver figura 29.

La identidad empresarial se ha concebido como algo interno y controlable por la organización, que se proyecta de modos

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

concretos con el objetivo de generar una impresión específica en los diversos stakeholders (por ejemplo: trabajadores, consumidores o inversionistas) con los que se relaciona la empresa. (Currás, 2010)

7.1. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial se define como el conjunto de saberes que busca establecer de manera racional los principios más generales que organizan y orientan el trabajo de una organización.

Los elementos de la filosofía en la cual centraremos nuestra atención son:

[Elementos de la filosofía empresarial](#)

7.2. Identidad visual

La identidad visual es todo lo que nuestros ojos ven y forma parte de la organización. La identidad visual debe ser coherente con el entorno (local, regional, nacional y global) de la organización y, al mismo tiempo, ser innovadora, orientada, útil y con énfasis en las personas.

El origen y la base de la identidad visual es lo que comúnmente se reconoce como marca, compuesto por el nombre, sus características formales y cromáticas. A nivel formal, puede estar conformada por los siguientes elementos:

- **Nombre:** la identidad de la organización empieza con el nombre, el signo verbal es lo primero que necesita para poder ser “nombrada”, reconocida, diferenciada. En la elección de un nombre de marca intervienen diferentes factores: debe reafirmar la identidad de la organización evocando sus

características, es muy importante que sea breve, simple y fácil de pronunciar, esto facilitará su memorización y permanencia en la mente del público objetivo.

Ejemplos: Google, Coca-Cola, Apple.

- **Logotipo:** Según Joan Costa, un logotipo “es el primero de los signos visuales de identidad. Forma particular que toma una palabra escrita con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, grupo o una institución”. Es el nombre de la organización escrito con ciertas características tipográficas específicas y únicas que le otorgan una determinada identidad, no contiene dibujos. La tipografía (tipo de letra) que utilice el logotipo deberá transmitir ella misma un mensaje. La tipografía podría remitir a lo clásico, si es una compañía orientada a la familia y a los valores tradicionales o podría utilizarse una tipografía moderna si la compañía quisiera identificarse con la innovación y el progreso (como sería el caso de una compañía que desarrollara software) (Casas, Iguacel y Scalabroni, 2012). Ver figura 30.

Figura 30.

Ejemplos de Logotipos.



Tomado de: [enlace web](#)

Estimados/as estudiantes, les invito a revisar el siguiente video donde se presentan los logotipos que hoy en día son los más

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

representativos del mercado y que le servirá para generar ideas de cómo crear el logotipo de su emprendimiento: [Los logotipos más poderosos del mundo.](#)

- **Isotipo:** representa la parte icónica (ícono proviene del griego eikon: imagen) del identificador visual. Hace referencia a un signo gráfico, una imagen, un dibujo que representa una empresa sin utilizar tipografía, por lo que el dibujo en sí mismo deberá concentrar toda la fuerza expresiva. Ver figura 31.

Figura 31.

Ejemplos de isotipos.



Tomado de: [enlace web](#)

- **Isologotipo o imagotipo:** es una integración de logotipo e isotipo, es decir, es un dibujo que incluye tipografía. El isologotipo al ser más complejo por incluir tanto dibujo como tipografía permite extraer de él más información dando menos lugar a equivocación en el mensaje que se desea transmitir. Ver figura 32.

Figura 32.*Ejemplos de Isologotipo o imagotipo.*Tomado de: [enlace web](#)

- **Color:** el color posee connotaciones psicológicas, evocan diferentes sensaciones y emociones, de esta manera contribuye a reafirmar la identidad y la diferenciación de una marca. Existen marcas muy sólidamente representadas e identificadas por sus colores corporativos: el verde de Benetton, el rojo de Coca-Cola, el azul de IBM. (Casas, Iguacel y Scalabroni, 2012)

Les invito a revisar el siguiente REA: [El color para vender más.](#)

Este video nos sugiere la tipología de colores, de acuerdo con la psicología la utilización de alguno u otro color nos permitirá motivar la compra de nuestro producto o servicio.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado/a estudiante, es momento de reflexionar sobre su emprendimiento, y plasmar la declaración de sus principios, revise los ejemplos anteriores y escriba la misión, visión y valores de su emprendimiento:

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- Misión:
- Visión:
- Valores:

Apreciado/a estudiante, durante esta semana nuestro estudio y aplicación se basará en conocer y desarrollar las tendencias del marketing digital, en el mercado actual la importancia del marketing digital está en crecimiento, lo que se refleja en las estrategias que tienen que aplicar los emprendimientos y empresas para hacer conocer y vender sus productos o servicios.



Semana 15

7.3. Marketing digital

El marketing digital permite una integración entre los diferentes medios, aprovechando las posibilidades que nos brindan los nuevos junto a los tradicionales, generando así mayor interacción y atrayendo a los usuarios a la participación. (Bricio, Calle y Zambrano, 2018)

Para Vértice (2010), el marketing digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de las empresas, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing, es decir conseguir una respuesta mesurable ante un producto y una transacción comercial.

A continuación, explicamos algunas tendencias del marketing digital:

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El boom del móvil y comercio social

Es un mercado totalmente consolidado lleno de aplicaciones con un significativo crecimiento acelerado de pagos través del móvil, entre las compañías tecnológicas como Google, Facebook, Alibaba, Amazon, entre otras; consolidan ecosistemas digitales para que los consumidores puedan realizar todo lo que necesiten como: hacer pagos, transferencias, compras, chatear entre amigos, conocer personas, sin necesidad de abandonar sus plataformas; y por ende, el comercio social.

Las tendencias sociales media

Es un instrumento que permite comprar y vender cualquier producto o servicios a través de las redes sociales, como es el caso de Instagram, Facebook, Twitter, que ya han incorporado novedosas y prácticas maneras para realizar compras. Además, permite la gestión de empleos, proyectos; un sinfín de posibilidades.

E-commerce

El cual engloba todas aquellas aplicaciones del comercio electrónico, tanto directo como indirecto. Haciendo especial énfasis en la contribución del E-Marketing para atraer tráfico y fidelizar de manera electrónica a los consumidores. (Docavo, 2010)

Redes sociales

Las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram son una nueva forma de llegar al cliente, muchas veces las personas piensan que estos son los principales medios para poder comercializar un producto o servicio, pero también es necesario contar con un Sitio Web y el apoyo de E-mail Marketing, según Rodríguez (2014).

Facebook: permite compartir, opinar, escuchar, intercambio de experiencias, siendo una herramienta transformadora y potenciadora del Marketing digital, y su fortaleza se basa en la confianza de todos sus participantes o usuarios.

Twitter: se ha convertido en un espacio de información accesible de carácter rápido y dinámico, que permite transmitir a tiempo real, información, noticias, ideas, opinión libre, etc.

Linkedin: como red social de profesionales, donde se puede colocar y publicar el currículu personal, permite unir a grupos de interés profesionales, para el uso de herramientas en el marketing que permitan crear y publicar anuncios de páginas destacadas desde el sitio web.

Google+: obliga a los usuarios de Gmail a crearse una cuenta en Google+, desde el punto de vista de marketing una de las ventajas es aparecer en los motores de búsqueda, y los enlaces en diferentes páginas y formularios de contacto.

Instagram: aprovecha la fotografía y la imagen visual para hacer negocios. **Pinterest:** herramienta muy utilizada y eficaz, para el e-marketing, la cual permite compartir fotos e imágenes en línea, para aumentar la visibilidad de la empresa, haciendo público conferencias y eventos a nivel global.

7.4. Presentación del emprendimiento - Pitch

La traducción literal del inglés sobre la palabra pitch es “lanzamiento”.

El *pitch* es una presentación que se realiza para que un posible inversor, considere la opción de invertir en su emprendimiento o de hacer negocios juntos. El pitch debe ser lo más atractivo posible para captar la atención de su audiencia o interlocutor desde el primer segundo.

El *pitch* viene del concepto de contar su idea a otro en un tiempo y espacios definidos, que son algunas de las características que actualmente comprenden la presentación. Hoy el pitch es comúnmente usado en el mundo del emprendimiento para exponer la idea a comités de incubadoras, en eventos de búsqueda de fondos, en paneles de inversionistas, ruedas de negocio o incluso para buscar socios o colaboradores.

Los elementos para considerar en el pitch son los siguientes:

1. **Introducción:** presentarse y utilizar un gancho para llamar la atención.
2. **Problema:** deje bien claro qué necesidad ha detectado; es importante en este apartado usar datos o estadísticas que demuestren la significancia del problema o necesidad al que se pretende dar solución con su producto o servicio.
3. **Solución:** cómo satisface esa necesidad. Aproveche para explicar su producto y cómo soluciona el problema.
4. **Por qué ahora:** hablar de las tendencias de mercado, demostrando que el producto o servicio que ofrece tiene sostenibilidad a largo plazo porque está acorde a las tendencias del mercado.
5. **Diferenciación de los competidores:** explique cuáles son los puntos fuertes de su emprendimiento respecto a la competencia. ¿Qué va a hacer distinto a ellos?
6. **Modelo de negocio:** explicar brevemente los elementos de su modelo de negocios: clientes, canales, cómo ganar dinero, alianzas, etc.
7. **Emprendedor o equipo de emprendedores:** explique quiénes son las personas que están impulsando el proyecto y como contribuirán al emprendimiento o sus funciones.

8. **Despedida:** finalice indicando en qué punto está ahora el proyecto, qué hitos o metas quiere conseguir en los próximos meses y cuánto dinero le hace falta para conseguirlos.

Para lograr un buen pitch es necesario:

- Que lo haga en un tiempo de 3 a 5 minutos.
- Conocer a profundidad el mercado en el cual se insertará su negocio, por ejemplo: si el producto que pretende ofrecer es una aplicación, usted debe investigar sobre el mercado de las aplicaciones, es decir, su tendencia, la demanda, cuáles son las aplicaciones más demandadas, qué estrategias aplican para comercializar sus productos, cómo hacen para ganar dinero, cuáles son las aplicaciones que son su competencia directa e indirecta, etc.
- Tener una estrategia definida para conseguir nuevos clientes, y una estimación de cuánto costará hacerlo; es importante identificar costos aproximados.
- Si ha desarrollado su prototipo o producto mínimo viable, este nos ayudará a complementar nuestro pitch, siempre y cuando tenga una buena presentación.
- Tener una excelente idea para retener clientes, aunque la idea sea muy innovadora y no exista competencia directa actualmente, puede ser que a corto o mediano plazo tengamos competencia directa, por lo tanto, se debe planificar previamente las estrategias que nos permitan retener clientes.
- Articula por qué necesitas el dinero de los inversionistas, se debe tener claro cuánto dinero es el que se necesita para invertir y que están solicitando a los inversionistas y en qué se va a invertir.

- Reúna a un equipo confiable y capacitado, y defina cuáles serán los roles de cada uno.
- Es importante tener un enfoque sólido y específico para el negocio. Recuerde que menos es más.
- La actitud importa: Sea carismático/a a la vez que demuestra profesionalismo al hablar de su emprendimiento.
- Demuestre flexibilidad y apertura al cambio.

Estimado/a estudiante, le invito a revisar los siguientes REA; en los mismos usted podrá observar pautas para que elabore el pitch de su emprendimiento, además podrá ver a distintos emprendedores explicando sus ideas de negocio o emprendimientos a sus posibles inversionistas.

Ejemplos:

- [Pitch: presenta tu idea en 3 minutos](#)
- [Ejemplo 1: Emprendedor Natural Vending](#)
- [Ejemplo 2: Emprendedores Sercotec Casa Ocoa](#)
- [Ejemplo 3: Shark Tank Emprendedora Masapanes Elisa](#)
- [Ejemplo 4: Shark Tank Emprendedores "Carboneat"](#)

Ha finalizado el estudio de la unidad siete, es el momento de resolver la siguiente autoevaluación para que refuerce su estudio sobre los temas señalados, recuerde que si tiene alguna duda, puede comunicarse con su docente por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



Autoevaluación 7

En los siguientes enunciados seleccione solo una respuesta correcta:

1. La filosofía empresarial es:

- a. La definición de actividades que se proyecta la empresa a un mediano y largo plazo.
- b. El conjunto de saberes que establece los principios que orientan el trabajo de la organización.
- c. La capacidad de la empresa para enfrentar escenarios adversos.

2. La visión de la empresa es:

- a. El marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio.
- b. Es lo que revitaliza a la empresa y le permite operativizar.
- c. El marco conceptual que define a la empresa; cómo sería su imagen en el futuro.

3. La identidad visual debe ser:

- a. Coherente con el entorno, innovadora, orientada, útil y con énfasis en las personas.
- b. Creativa, dinámica y orientada únicamente en los empleados.
- c. Innovadora, con énfasis en los inversionistas y su costo debe ser bajo.

4. Logotipo es:

- a. El signo gráfico que representa la empresa.
- b. Una palabra escrita con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial.
- c. Es el dibujo que caracteriza a la empresa y que incluye tipografía.

En los siguientes enunciados seleccione dos respuestas correctas:

5. Las siguientes imágenes que se muestra son:



- a. Logotipo.
- b. Isologotipo.
- c. Isotipo.
- d. Marca.
- e. Slogan.

6. De las siguientes redes sociales, cuáles aprovechan la fotografía y la imagen visual para hacer negocios y permiten compartir, opinar, escuchar, intercambio de experiencias, siendo una herramienta transformadora y potenciadora del marketing digital; y su fortaleza se basa en la confianza de todos sus participantes o usuarios.

- a. Twitter.
- b. Facebook.
- c. Linkedin.
- d. Instagram.
- e. Telegram.

Responda verdadero o falso a los siguientes enunciados:

7. () El marketing digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de las empresas, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos.
8. () En marketing digital, la tendencia social media significa que se puede comprar o vender productos o servicios mediante aplicaciones.
9. () Un pitch es una presentación que se realiza sobre los rendimientos financieros de la empresa a los socios.
10. Empareje cada palabra con la definición que corresponda.

- | | |
|--------------|---|
| a. Twitter | 1. Permite compartir fotos e imágenes en línea, para aumentar la visibilidad de la empresa. |
| b. Linkedin | 2. Una de sus ventajas es aparecer en los motores de búsqueda, y los enlaces en diferentes páginas y formularios de contacto. |
| c. Google+ | 3. Red social de profesionales, donde se puede colocar y publicar el currículum personal, permite unir a grupos de interés profesionales. |
| d. Pinterest | 4. Espacio de información accesible de carácter rápido y dinámico, que permite transmitir a tiempo real, información, noticias, ideas, opinión. |

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Actividades finales del bimestre:



Semana 16

Apreciado/a estudiante, hemos culminado con éxito la asignatura Desarrollo empresarial de nuevos negocios, ahora usted posee nuevos conocimientos, un modelo de negocios validado y un diseño avanzado de su producto o servicio, usted podrá continuar con el desarrollo de su emprendimiento a través de las siguientes asignaturas que corresponden al itinerario: Innovación de modelos de negocio.

¡Éxitos en su camino emprendedor!

Estimado/a estudiante, como actividades finales de esta semana, le recomiendo revisar todos los contenidos de las unidades 5, 6 y 7, así como los recursos propuestos por el docente; además, revisar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación presencial.

“Estoy convencido que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los que han fracasado es la perseverancia” Steve Jobs, cofundador de Apple.

¡Buen trabajo!

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Los modelos de negocio son la lógica detrás de una nueva empresa y las empresas establecidas.
2	b	El modelo de negocio es básicamente una historia sobre cómo operará la empresa.
3	c	Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.
4	a	Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.
5	b	Un modelo de negocio captura valor.
6	a	Un modelo de negocio es una planificación que realiza la empresa de sus ingresos y beneficios futuros.
7	a	Un modelo de negocio es la herramienta que precede al plan de negocio.
8	b	La correcta aplicación del modelo de negocio puede generar una estrategia competitiva.
9	a	Los modelos de negocios siguen siendo herramientas indispensables para que los directivos mediten acerca de la dinámica de sus productos.
10	c	La implementación correcta de un modelo de negocio debe ser aceptable y ajustable.

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Los emprendedores operan en un entorno dinámico.
2	b	Los emprendedores tienen un gran control sobre el entorno interno de la empresa.
3	b	Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.
4	a	Las condiciones ambientales externas que afectan a una empresa generalmente están fuera del control del emprendedor.
5	b	La inflación y las tasas de interés son otras áreas que cambian según la actividad económica.
6	c	Los factores demográficos son un factor incontrolable en el entorno empresarial.
7	a	Los factores que cambian a medida que las personas atraviesan diferentes etapas de la vida se denominan factores sociales.
8	c	La aplicación de tecnología puede estimular el crecimiento bajo el capitalismo o cualquier otro sistema económico.
9	c	La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se lanzó en 2015.
10	c	La generación de ideas es conocida como la etapa inicial del proceso empresarial.

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Los emprendedores son demasiado optimistas acerca del potencial de su mercado objetivo.
2	b	¿Qué porcentaje de las nuevas empresas tienen que realizar reinicios en el mercado objetivo? Aproximadamente un 70%.
3	c	Los emprendedores identifican una cartera de oportunidades.
4	a	El conjunto de posibles oportunidades de mercado que puede abordar con sus recursos y capacidades básicas.
5	b	No se trata sólo de centrarse en la oportunidad más prometedora, sino también de mantenerse ágil.
6	a	Un conjunto variado de oportunidades de mercado es un activo en sí mismo, ya que aumenta sus posibilidades de centrarse en la opción más prometedora.
7	b	Elegir qué mercados seguir puede ser una de las preguntas más complicadas para los emprendedores.
8	b	Una idea de negocio se distingue porque aparece planteada como hipótesis.
9	c	Una empresa prometedora siempre comienza con una brillante idea.
10	c	La eficacia de la idea entendida como producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer al mercado se caracteriza por tomar en cuenta tendencias y tecnologías.

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El diseño de un modelo de negocio para la nueva empresa es un paso clave en este viaje de aprendizaje.
2	a	Desde la perspectiva de los modelos de negocio como atributo de la empresa la atención se centra en las empresas existentes.
3	a	En la actualidad, es difícil que las organizaciones sobrevivan en el mercado en el que se desenvuelven debido al sin número de exigencias impuestas por los consumidores.
4	b	Modelo de negocios abiertos son aquellos que interactúan directamente con el entorno que lo rodea dispuesto al cambio, generación de valor y por ende a la innovación.
5	b	El modelo Canvas es una herramienta visual que contiene una relación lógica entre cada uno de sus 9 componentes.
6	c	El modelo negocio Canvas define al segmento de mercado como un bloque en el que se enlistan los diferentes tipos de clientes.
7	a	Propuesta de valor es una serie de actividades que buscan entregar un beneficio que satisfaga las necesidades de los clientes.
8	c	Los canales son la manera en la que la empresa mantiene una comunicación con el segmento de clientes.
9	a	Los canales permiten llegar al cliente de una forma más directa lo que sin duda promueve una buena comunicación e interacción de la empresa con el consumidor final.
10	c	Los recursos intangibles son activos humanos y capital intelectual.

Ir a la
autoevaluación

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El prototipo se desarrolla con la finalidad de realizar mejoras a un producto o servicio basándose en los posibles problemas que se puedan presentar o en las opiniones de los posibles consumidores.
2	a	Es importante que los emprendedores que piensan iniciar sus negocios desarrollen prototipos de los productos o servicios que piensan vender, pero también es importante que los empresarios enfoquen los esfuerzos de sus empresas en el desarrollo de prototipos de nuevos productos o servicios a lanzar en el mercado.
3	c	Un prototipo es el borrador del producto, por lo tanto, la primera versión que no está terminada, lo que permitirá luego hacer ajustes en el diseño.
4	b, d	Un prototipo estará bien desarrollado cuando el posible usuario o consumidor al verlo y manipularlo tenga una perspectiva clara de lo que se está ofreciendo y que esta manipulación genere retroalimentación por parte del cliente o usuario.
5	c, e	Adoptar mente de principiante quiere decir tener mente abierta, pensar creativamente, que el conocimiento sesgado no interfiera en el diseño del prototipo. Además, se refiere a que el emprendedor se arriesgue a revisar prototipos de lo que no se puede hacer.
6	a, b	Los prototipos de baja fidelidad son aquellos que son fáciles de realizar, que tienen un costo menor, que se construyen en un menor tiempo y por lo tanto son fáciles de cambiar y generan una auto sensación de prueba.
7	c, e	Los prototipos de alta fidelidad son aquellos que se desarrollan de forma más técnica y por lo tanto su coste de desarrollo será elevado, al tener un mayor desarrollo las inversiones en él son altas, por lo tanto, la dificultad de cambiarlo es elevada.
8	a	Para prototipar productos se sugiere utilizar la técnica de prototipado físico, ya que nos generará mejores resultados en la retroalimentación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 5

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

9	a	<p>El <i>storyboard</i> es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia.</p>
10	b, a	<p>La diferencia fundamental entre estos dos conceptos está relacionada con su función, o, dicho de otra manera, con las preguntas que nos ayudan a respondernos como emprendedores:</p> <p>En el caso del prototipo la pregunta es: ¿somos capaces de construirlo?</p> <p>Y, en el caso del Producto Mínimo Viable la pregunta es: ¿los beneficios de nuestra solución son superiores a los que nuestros clientes encuentran actualmente en el mercado?</p>

Ir a la
autoevaluación

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Validar es el proceso de acercamiento al cliente con el fin de verificar si la demanda real del producto o servicio es suficiente para sostener un negocio que sea rentable y exitoso.
2	a	Para que el proceso de validación sea exitoso, el emprendedor debe mantener en todo momento una escucha empática y despegada de sus propias ideas y prejuicios.
3	a	La validación o testeo es muy importante ya que permite desarrollar el producto o servicio basado en la óptica del cliente.
4	c	El proceso de validación debe iniciar con la definición de quién es el usuario o posible consumidor y el dónde realizarla.
5	c, e	Las hipótesis son aquellos postulados que deben validarse durante el contacto directo con los clientes, se definen también como los hechos que consideramos ciertos en nuestro modelo de negocio pero que realmente no estamos seguros al 100%.
6	b, c	En la validación, dejar que el usuario se exprese con mayor libertad permitirá incrementar la cantidad y calidad del <i>feedback</i> que reciba el emprendedor y las opiniones que el cliente pueda dar respecto al producto o servicio que se está validando.
7	b	En las entrevistas a los posibles usuarios para validar el modelo de negocio y el PMV es necesario que todas las preguntas sean abiertas, ya que motiva el diálogo.
8	a	En la prueba de Mago de Oz gran parte del trabajo se realiza de forma manual, aunque a vista del cliente se esté realizando de manera automatizada.
9	b	En la matriz receptora de información, el cuadrante superior derecho debe contener las críticas constructivas dadas por el posible cliente.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 6

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

- 10 a La ingeniería de valor se trata de identificar como se puede realizar una reducción del número de componentes y operaciones individuales necesarias para la generación de un producto o servicio.

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La filosofía empresarial es el conjunto de saberes que establece los principios que orientan el trabajo de la organización.
2	c	La visión de la empresa es el marco conceptual que define a la empresa como sería su imagen en el futuro.
3	a	La identidad visual debe ser coherente con el entorno, innovadora, orientada, útil y con énfasis en las personas.
4	b	Logotipo es una palabra escrita con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial.
5	b, c	El isotipo representa la parte icónica y el isologotipo es una integración de logotipo e isotipo, es decir, es un dibujo que incluye tipografía.
6	b, d	Instagram es una red social que aprovecha la fotografía y la imagen visual para hacer negocios. Facebook permite compartir, opinar, escuchar, intercambio de experiencias, siendo una herramienta transformadora y potenciadora del Marketing digital, y su fortaleza se basa en la confianza de todos sus participantes o usuarios.
7	a	El marketing digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de la empresa, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos.
8	b	La tendencia social media significa que se puede comprar o vender cualquier producto o servicio a través de redes sociales.
9	b	Un <i>pitch</i> es una presentación que se realiza para que un posible inversor considere la opción de invertir en su emprendimiento.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	d c b a	<p>Twitter: se ha convertido en un espacio de información accesible de carácter rápido y dinámico, que permite transmitir a tiempo real, información, noticias, ideas, opinión libre, etc.</p> <p>Linkedin: como red social de profesionales, donde se puede colocar y publicar el currículo personal, permite unir a grupos de interés profesionales, para el uso de herramientas en el marketing que permitan crear y publicar anuncios de páginas destacadas desde el sitio web.</p> <p>Google+: obliga a los usuarios de Gmail a crearse una cuenta en Google+, desde el punto de vista de marketing una de las ventajas es aparecer en los motores de búsqueda, y los enlaces en diferentes páginas y formularios de contacto.</p> <p>Pinterest: Herramienta muy utilizada y eficaz, para el e-marketing, la cual permite compartir fotos e imágenes en línea, para aumentar la visibilidad de la empresa, haciendo público conferencias y eventos a nivel global.</p>

Ir a la
autoevaluación



5. Glosario

Administración de Relaciones con los Clientes: el objetivo de una nueva tendencia de mercadeo que se concentra en entender a los consumidores como individuos en vez de ser parte de un grupo.

Beneficio marginal: mide las ventajas de producir una unidad adicional de un bien o servicio.

Canales de distribución: las rutas que los productos y servicios siguen desde que se producen hasta que se consumen.

Características psicológicas: datos que describen a un grupo de personas en cuestión de sus paladares, opiniones, características personales y hábitos de estilo de vida.

Concepto de mercadeo: utiliza las necesidades de los consumidores como enfoque primario durante la planificación, la producción, la distribución y la promoción de un producto o servicio.

Costo de oportunidad: el valor de la siguiente mejor alternativa.

Costo marginal: mide las desventajas de producir una unidad adicional de un bien o servicio.

Costos variables: costos que suben y bajan de acuerdo con la cantidad de mercancía o servicio que se produce.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Declaración de propósitos: explicación breve de por qué el autor de un plan de negocios está pidiendo un préstamo y una explicación de qué planea hacer con el dinero.

Demografía: datos que describen a un grupo de personas de acuerdo con la edad, estado civil, tamaño de familia, etnicidad, género, profesión, nivel de educación e ingresos.

Desarrollo de mercado: estrategia para aumentar el mercado determinado de un negocio.

Deseos: aquellas cosas que una persona piensa que debe tener para poder estar satisfecha.

Emprendedor social: agentes que responden a fallos de mercado con innovaciones transformacionales y financieramente sostenibles, con una posición inmejorable para ayudar al gobierno a tratar los problemas sociales más complicados. Combinan principios empresariales con la pasión por el impacto social y demuestran tres características fundamentales: innovación social, responsabilidad y sostenibilidad.

Emprendedores: personas que son dueñas, operan y asumen el riesgo de un negocio nuevo.

Emprendimiento: iniciativa empresarial; el proceso de manejar un negocio por sí mismo.

Entrada en el mercado: estrategia para incrementar la participación en el mercado de un producto o servicio dentro de un mercado en particular en un área en particular.

Estrategia de mercadeo: plan que identifica como se lograrán las metas de mercadeo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Estudio del mercado: sistema para recolectar, registrar y analizar información sobre clientes, competidores, productos y servicios.

Ganancia: diferencia entre los ingresos generados por un negocio y el costo de operar el negocio.

Gastos iniciales: gastos asociados para establecer un negocio, incluyendo el costo de rentar un local, equipar el local, y la compra del inventario.

Innovación de marketing: definida como la implementación de un nuevo método de marketing que conlleve cambios significativos en el diseño del producto o el packaging, la colocación, las promociones o el precio.

Innovación de proceso: definida como la implementación de un método de producción o distribución nuevo, o significativamente mejorado.

Innovación de producto: definida como la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos.

Innovación organizativa: definida como la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas.

Inventario: los productos y materiales necesarios para hacer los productos que un negocio les venderá a sus clientes realizadas; hay cinco diferentes diarios que los negocios usan para registrar sus transacciones: ventas, pagos en efectivo, recibos de efectivo, compras, y diarios generales.

La validación de producto: consiste en llegar a algo que valga la pena escalar en cuanto a fabricación, distribución y

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

comercialización (algo esencialmente importante cuando no se trata de aplicaciones web y contenidos digitales).

Lluvia de ideas: una técnica creativa de solución de problemas que implica generar muchas ideas nuevas.

Marca: el nombre, símbolo, o diseño utilizado para identificar un producto.

Mercadeo: todo el proceso –planificación, fijación de precios, promocionar, distribuir, y vender– utilizado para determinar y satisfacer las necesidades de los clientes y la compañía.

Mercado determinado: los individuos o compañías interesados en un producto o servicio en particular y dispuestos y capaces de pagar por él.

Modelo de negocio: Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que le permitirá definir con claridad qué va a ofrecer al mercado, cómo lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma va a generar ingresos.

Modelo de resolución de problemas: un proceso formal utilizado para asistir en resolver problemas de una manera lógica.

Necesidades: aquellas cosas que una persona debe tener para poder sobrevivir.

Oportunidades: posibilidades que surgen de las condiciones existentes.

Patente: el otorgar a un inventor el derecho absoluto para excluir a otros de producir, usar y vender su invención.

Perfil sobre el consumidor: una descripción de las características de la persona o la compañía que probablemente compre un producto o servicio.

Porcentaje del mercado: porcentaje de un negocio de las ventas totales generadas por todos los negocios dentro de un mismo mercado.

Propiedad exclusiva: un negocio cuyo dueño es exclusivamente una sola persona; permite que una persona esté a cargo de todos los aspectos del negocio.

Propiedad intelectual: el trabajo original, creativo de un artista o inventor, que incluye tales trabajos como canciones, novelas, diseños artísticos, e inventos.

Prototipo: modelo a escala completa de un nuevo producto.

Publicidad: promoción gratuita generada por los medios de comunicación para llamar la atención a un negocio.

Recursos económicos: medios mediante los cuales los bienes y servicios son fabricados.

Segmentos de mercado: grupos de consumidores dentro de un amplio mercado que comparten características comunes.

Sociedad: un negocio cuyos propietarios son dos o más personas.

Un portafolio de oportunidades: de inversión es el resultante de la selección de alternativas de rentabilidades y riesgo el cual el inversionista se encuentra dispuesto a enfrentar.

Valor neto: la diferencia entre lo que es poseído, llamado activos, y lo que se debe, llamado adeudo.



6. Referencias bibliográficas

Aguilar, V., Cabral, M., Alvarado, M., Alvarado, M., & De LeÃ3n, C. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios, 33, 633–648.

Andrés, G., & Castro, B. (2018). Innovación en modelos de negocio. Una aproximación teórica a las nuevas tendencias.

Ariza Ramírez, F. J., & Ariza Ramírez, J. M. (2017). Información y atención al cliente Certificados de profesionalidad Libro de texto. 15. www.mhe.es/cp/comerciomarketing

Autor, E. (n.d.). Competitividad e Innovación 1.

Bedoya Villa, M. A., Toro Jaramillo, I. D., & Arango Alzate, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: Una revisión y futuras líneas de investigación. Espacios, 38(17).

Blank, S. (2014). ¿Do pivots matter? Recuperado de <https://steveblank.com/>

Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J., & Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. Universidad y Sociedad, 10(4), 103-109. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Caixa (s.f.). Prototipo: ¿Cómo construir mi propuesta? Módulo 5. EduCaixa. Jóvenes emprendedores.

Campo-ternera, L., & Amar-sepúlveda, P. (2018). Emprendimiento e innovación como motor del desarrollo sostenible: Estudio. XXIV(4), 12.

Casas, V., Iguacel, V. y Scalabroni, G. (2012). La imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa. Fundación Universitas

Colomina, E. y Yáñez, L. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. Revista Global de Negocios Vol. 2, No. 4, pp. 105-123

Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. Revista Teoría y Práxis, Vol. 7, pp. 9 – 34.

De Miguel, J. (2013). Manual Metodología Lean Startup. Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)

Deloitte. (2014). Nuevos modelos de relación con el cliente. The Marketing Intelligence Review, 30.

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. Universia Business Review, 23, 86–107.

Docavo, M. (2010). Plan de Marketing Online. Madrid: Acribia S.A.

Fernandez, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. Instituto Español de Estudios Estratégicos.

García, J. (2005). Diseño del producto. Universidad Politécnica de Valencia.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Hernández, G., & Ramón, J. (n.d.). Administración Estratégica.

Herrera, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118–142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671> %0Ahttp://files/618/Herrera - 2015 - El modelo CANVAS en la formulación de proyectos.pdf%0Ahttp://files/619/articulo.html

Jiménez Cano, R. (2017, septiembre 2). Cierra Juicero, el inútil exprimidor de 700 dólares: la Startup que defraudó con tecnología innecesaria despidió a todos sus empleados. *El País*.

Krugman, P., & Wells, R. (2012). Introducción a la economía: Microeconomía. Barcelona: Reverté.

Landazury Villalba, L. F. (2017). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista EAN*, 81, 129. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1559>

Llorens, G. (2012). Una Perspectiva Al Concepto De Modelo De Negocios. *SSRN Electronic Journal*, 1–15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1614024>

Megias, J. (2013, mayo 28). Validation Board, una herramienta para gestionar tus hipótesis [Entrada blog]. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2013/05/validation-board-herramienta-para-gestionar-tus-hipotesis-pivatar/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación De Modelos De Negocio. Deusto S.A. Ediciones, 288. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 23.

Pinilla, M., Parra, C. y Rojas, E. (2011). El prototipo en el diseño: actitud creativa de cambio. *DEARQ - Revista de Arquitectura*, núm. 8, julio-, 2011, pp. 18-31. Bogotá, Colombia

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Rodríguez, I. (2014). *Marketing Digital y Comercio Electrónico*. Barcelona: Planeta.

Salinas, A. T. (2010). *Contabilidad de Costo: Análisis para la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.

Sanabria, J. A. (2010). *Innovación para la generación de idea de negocio*. Bogota: Kimpres.

Schwabe-Neveua, J., Fuentes-Stuardob, P. & Briede-Westermeyerc, J. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *Revista DYNA* 83 (199), pp. 148-156

Thompson, G., & Strickland, P. (2012). *Teoría y casos*.

Vélez Romero, X., & Ortiz Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 346–369.

Vértice, E. (2010). *Marketing Digital*. Buenos Aires: B Argentina.)