**1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE**

* **Denominación del Programa de Formación**:
  + Análisis y desarrollo de sistemas de información
* **Código del Programa de Formación**:
  + 228106
* **Nombre del Proyecto ( si es formación Titulada):**
  + SOFTWARE A LA MEDIDA INTEGRADO CON DISPOSITIVOS MÓVILES CTMA
* **Fase del Proyecto ( si es formación Titulada):**
  + FASE I (PLANEACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN)
* **Actividad de Proyecto(si es formación Titulada):**
  + AP01 ELABORAR Y ESTUDIAR DE LA VIABILIDAD DE LA SOLUCIÓN INFORMÁTICA (CANVAS)
* **Competencia:**
  + 220501009 PARTICIPAR EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA PARA PERMITIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
* **Resultados de Aprendizaje Alcanzar:**
  + DEFINIR ESTRATEGIAS PARA LA ELABORACIÓN DE TÉRMINOS DE REFERENCIA Y PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, EN LA ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA,SEGÚN PROTOCOLOS ESTABLECIDOS.
  + ELABORAR EL INFORME SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA PREVISTOS EN LA NEGOCIACIÓN, DE ACUERDO CON LA PARTICIPACIÓN DE CADA UNO DE LOS ACTORES EN RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS BIENES INFORMÁTICOS CONTRATADOS Y RECIBIDOS, SEGÚN NORMAS Y PROTOCOLOS DE LA ORGANIZACIÓN.
  + PARTICIPAR EN LOS PERFECCIONAMIENTOS DE CONTRATOS INFORMÁTICOS,ESTABLECIENDO CLÁUSULAS TÉCNICAS, QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LOS ACTORES DE LA NEGOCIACIÓN, DE ACUERDO CON LA LEY DE CONTRATACIÓN
* **Duración de la Guía:**
  + 33 horas

**2. PRESENTACIÓN**

****

El Business Model Canvas escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur en el año 2004, es una herramienta sencilla de usar que nos ayudará a definir el modelo de negocio de nuestra empresa. Una vez hemos podido comprobar que el modelo de negocio tiene expectativas de ser viable con unas primeras estimaciones, será el momento de un análisis más profundo que se materialice en el plan de empresa.

El modelo Canvas permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y cómo obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

El objetivo de esta guía es que al final de todo tengas un modelo de negocio (que seguramente poco se parezca al inicial) basado en hechos reales, con posibles clientes e inversores.

**3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

**Actividades de Reflexión inicial.**

**Actividad de aprendizaje:** Reflexionar sobre la importancia que tiene el modelo Canvas para los proyectos productivos.

**Estrategia didáctica activa: Situación problémica.**

La aprendiz Julia Castro, del Centro X del SENA, tiene un proyecto formativo enfocado en los profesionales del sector hogar (Carpinteros, Plomeros, Pintores, Constructores, etc...). Esta desea comenzar de manera inmediata la ejecución del proyecto, con el fin de sacarlo rápido al mercado, no perder los usuarios a los cuales ya les ha informado y minimizar el riesgo de que la competencia lo realice primero que ella.

Después de un largo periodo de desarrollo en el cual Julia invierte dinero, tiempo, recursos y mucha dedicación sale con la ilusión de vender el software a las personas del sector hogar y a los usuarios.

Al pasar 5 reuniones con posibles clientes y 6 reuniones con posibles usuarios, Julia se da cuenta de que faltan muchas funcionalidades por realizar, que algunas de las que ya estaban desarrolladas no les brindaba ningún valor ni beneficio y por ende no llegó a concretar ninguna venta. Después de esto, Julia se devuelve para su oficina un poco aburrida y se hace las siguientes preguntas:

* ¿En que habré fallado?
* ¿Cómo decidir a tiempo si voy por un buen camino?
* ¿En qué debería fijarme para que las soluciones propuestas brinden un valor a mis clientes o usuarios?
* ¿Será necesario incluir a mis clientes o usuarios en todo el proceso de desarrollo?
* ¿Por que canales puedo enviarles información o hacerles saber de mi proyecto?
* ¿Será necesario encontrar aliados para que me ayuden en el desarrollo de mi proyecto?
* ¿Qué metodologías encuentro en el mercado para testear mi modelo de negocio y cuales son sus ventajas?

**Técnica didáctica activa: Trabajo colaborativo.**

Al igual que Julia, por favor responda las preguntas anteriores y comparta con sus compañeros las respuestas, siguiendo las indicaciones del instructor.

El instructor nombrará entre los aprendices dos (2) roles, un moderador y un relator. El moderador se encargará de orientar la participación de cada uno de los participantes en las respuestas a las preguntas anteriores y el relator, tomará apuntes de las participaciones y las conclusiones generales del grupo.

**Materiales y recursos didácticos:** Guía de aprendizaje, marcadores y tablero.

**Duración de la actividad:** Sesenta (60)minutos**.**

**Ambiente Requerido:** Ambiente Software #1

**Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.**

**Actividad de aprendizaje:** Analizar los roles que tradicionalmente juegan los clientes y los usuarios al comprar una solución que resuelva alguna necesidad o problema.

**Estrategia didáctica activa: Situación problémica.**

Teniendo en cuenta el caso anterior, trataremos de identificar el porque Julia no logró concretar ninguna de sus ventas y los posibles pasos que le hicieron falta para que su modelo de negocio fuera aceptado.

Esta actividad propone conformar 6 equipos, máximo de 4 personas. Cada equipo deberá construir hipótesis que permitan dar alternativas de solución a la situación problemática (Máximo 5 renglones por hipótesis). Para esto elabore un esquema en el cual se describa y detalle los pasos que usted le recomendaría a Julia tener en cuenta para que el modelo de negocio fuera exitoso. Para esto puede hacer uso de cualquiera de los siguientes conceptos:

* **Segmentación de clientes (customer segments)**
* **Propuesta de valor (value propositions)**
* **Canales de comercialización (chanels)**
* **Relaciones con los clientes (customer relationships)**
* **Fuentes de ingresos (revenue streams)**
* **Recursos clave (key resources)**
* **Actividades clave (key activities)**
* **Aliados clave (key partners)**
* **Estructura de costes (cost structure)**

**Técnica didáctica activa: Juego de roles -** Asumir la identidad del otro.

Al finalizar la actividad anterior, pase su esquema al grupo de la izquierda. Con el nuevo esquema realizado por algunos de sus compañeros, responda las siguientes preguntas y comparta sus respuestas a todo el grupo:

* ¿Logra identificar cuales son los clientes y usuarios de Julia?
* ¿Identifica el tamaño de su mercado?
* ¿Es un mercado muy amplio?
* ¿Es posible acercarse de manera fácil a ellos?
* ¿Si usted fuera un posible cliente o usuario, la comprarían? ¿Porque?
* ¿Logra identificar similitudes con su modelo?

**Materiales y recursos didácticos:** Guía de aprendizaje, marcadores y tablero.

**Duración de la actividad:** Una hora y treinta minutos - (90) minutos**.**

**Ambiente Requerido:** Ambiente Software #1

**Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).**

**Actividad de aprendizaje:** Creación del lienzo canvas, identificación de clientes y propuesta de valor.

**Estrategia didáctica activa: Situación problémica.**

El modelo Canvas es en la actualidad la base para el desarrollo de nuevas empresas en entornos como el Silicon Valley, pero fácilmente exportable al resto del planeta. Su metodología rompedora y ágil para los emprendedores ha sido incluso publicada en la Harvard Business Review. Por medio de diferentes actividades buscaremos desarrollar este modelo e identificar nuestros potenciales clientes/usuarios encontrando una solución que genere un valor para ambas partes y un ingreso residual que a mediano plazo pueda convertirse en un gran capital.

**Actividad 1. El Metaplán**

Pensadores Disruptivos y Metodologías de Diseño de Pensamiento:

Los disruptores (objetos, ideas o procesos) crean nuevos comportamientos en las personas, para los que incluso se crean nuevas palabras. Un ejemplo de ello es la palabra Whatsappear, la cual viene de una solución para facilitar la comunicación por medio de una app móvil entre las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, piensa en 4 ejemplos actuales donde se hayan generado este tipo de disruptores y compartelos con tus compañeros en el tablero haciendo uso de las tarjetas asignadas.

**Actividad 2.** **Design Thinking** - **Los** **Cinco ¿Por qué?**

Esto es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Porqué es determinar la causa raíz de un defecto o problema.

El siguiente ejemplo es muy sencillo y nos muestra el uso de este método.

**Partimos de un postulado**: Mi auto no arranca.

**5 Por qué**:

1. ¿Por qué no arranca?
   * Porque la batería está muerta.
2. ¿Por qué la batería está muerta?
   * Porque el alternador no funciona.
3. ¿Por qué el alternador no funciona?
   * Porque se rompió la cinta.
4. ¿Por qué se rompió la cinta?
   * Porque el alternador está fuera de su tiempo útil de vida y no fue reemplazado.
5. ¿Por qué no fue reemplazado?
   * Porque no estoy manteniendo mi auto de acuerdo a las recomendaciones del fabricante.

Evidentemente, este ejemplo podría continuar con más preguntas. Esto sería correcto, ya que el "cinco" en la técnica de los "Cinco Porqué" no es fijo, sino más bien una incitación a hacer varias iteraciones para encontrar la causa raíz de la problemática, la cual nos permitirá proponer las posibles soluciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes/usuarios.

Entorno a esto, genere los **5 Por qué** para su proyecto formativo y envíalos en un archivo con formato docx a la plataforma.

**Actividad 3.** **Design Thinking lienzo de recopilación de hallazgos**

De acuerdo a la presentación de P**ower Point** (**Canvas - Hallazgos y lienzos)** aplique al reto propuesto (proyecto sugerido o proyecto formativo) la descripción del lienzo de recopilación de hallazgos y luego exponerlo ante los aprendices.

**Actividad 4. Lienzo Flor de Loto**

De acuerdo a la presentación de **Power Point** (**Canvas - Hallazgos y lienzos)** aplique al reto propuesto (proyecto sugerido o proyecto formativo) el lienzo de Flor de Loto y luego exponerlo a los aprendices.

**Actividad 5.** **Propuesta de valor**

Independientemente del tipo de mercado al que te diriges, del producto o servicio que ofreces hay dos cosas que son claves para alcanzar el éxito de tu negocio: **clientes** y **propuesta de valor**. Si consigues diseñar, transmitir y ofrecer el valor que te diferencia del resto de ruido (competencia) que ofrece el mercado tu servicio es de los exitosos.

Por tanto, una buena propuesta de valor debe transmitir lo siguiente:

* Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente.
* Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio.
* Por qué deben elegirte y no a tu competencia. Cuál es tu valor diferencial.

Veamos una propuesta de valor de **StarBucks:**

La propuesta de valor de Starbucks se basa en crear una experiencia en torno al consumo de café, e integrarlo en la vida diaria de sus clientes. Los 3 factores fundamentales, de su propuesta de valor, que han sido los pilares de su estrategia empresarial y de marketing son:

* El café: Controlan la mayor parte de la cadena de suministro: cultivo, tostado y distribución.
* El servicio: Trato personalizado e intimidad con el cliente.
* El ambiente: Locales acogedores, ambiente informal, tranquilo, con música suave y wifi.

Teniendo en cuenta lo anterior, diseñe la propuesta de valor para su emprendimiento y publiquenlo en el foro llamado **Propuesta de valor emprendimientos** disponible en la plataforma. Regale al menos un feedback para alguna de las propuestas de sus compañeros.

**Actividad 6. Lienzo Canvas**

En grupos de trabajo, por favor vea el siguiente vídeo:

<https://youtu.be/OoshJr_cEgY>

Luego del video, realice la lectura del siguiente documento:

<https://drive.google.com/file/d/0B40TosL2kOxARnl6R0hGMm9QMGs/view?usp=sharing>

Después de ver el vídeo de Introducción y leer el documento, realiza las siguientes actividades:

1. El modelo Business Model Canvas se asienta sobre tres bases:
   1. El desarrollo del modelo de negocios, la producción a gran escala, y la subcontratación.
   2. El desarrollo del modelo de negocios, la producción a gran escala, y el desarrollo de clientes.
   3. El desarrollo del modelo de negocios, la producción ágil, y el desarrollo de clientes.
2. Interactúa con el Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas) que puedes descargar aquí (<https://drive.google.com/file/d/0B40TosL2kOxAQVQxV1VsNF9raUk/view?usp=sharing> o utilizar en drive desde aquí<https://docs.google.com/drawings/d/1hdWSWQbS76pwzi2iaVCpAeAw2NC9ScxxGUjTyP8Q5OM/edit?usp=sharing>) siguiendo las indicaciones dadas por el instructor en clase. ¿Ya eres emprendedor? Empieza a rellenar cada uno de los cuadrantes según tu propia actuación. ¿Aún no tienes definida tu idea? ¡Pues es hora de empezar.

**Actividad 7. Desarrollo de clientes**

Con base en la lectura del documento **Diseñando la propuesta de valor** para el Desarrollo de clientes (Lo puedes encontrar aquí<https://docs.google.com/document/d/1cFyQwD9WG72fnP-SHP5-iKi3MpVC6NcKtzpB93LEEGw/edit?usp=sharing>), genere el lienzo de la propuesta de valor donde se muestre cada una de las reglas aplicadas en el desarrollo de clientes de acuerdo a su proyecto formativo.

Luego de diseñar dicho lienzo, presentalo ante los compañeros y participen de un debate donde logren que los demás identifiquen cuál es su propuesta de valor.

**Actividad 8. Modelo de negocio**

Realice el taller **modelos de negocio** disponible en la plataforma BlackBoard en el link Portafolio del aprendiz > FASE I (PLANEACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN) > Evidencias de aprendizaje > AP01 ELABORAR Y ESTUDIAR DE LA VIABILIDAD DE LA SOLUCIÓN INFORMÁTICA (CANVAS) > Taller modelos de negocio.docx.

Luego participe de una sesión de cátedra donde se analizaran los diferentes modelos de negocio. Con base en esto, construya el documento de modelos de negocio sobre su proyecto formativo y envíelo o a la plataforma BlackBoard

**Materiales y recursos didácticos:** Guía de aprendizaje, marcadores y tablero.

**Duración de la actividad:** 8 horas - (480 minutos)**.**

**Ambiente Requerido:** Ambiente Software #1

**Actividades de transferencia del conocimiento.**

**Actividad de aprendizaje:** **Adecuación y Picth**

**Actividad 1. Competidores**

En los grupos de trabajo, utilizando como insumo el material taller de ideación, Identifique claramente a los principales competidores. Para esto tenga en cuenta los siguientes puntos:

1. Identifique la propuesta de valor de cada uno de dichos competidores.
2. Identifique los elementos que hacen su propuesta de valor diferente a la de la competencia
3. Cree una matriz que identifique el Impacto en el cliente/ Mercado y la viabilidad

**Actividad 2. Modelo Canvas**

1. En los grupos de trabajo, según modelos planteados por el instructor participe de la actividad donde desarrollen la idea de negocio TiC que resuelva una necesidad o problema a un segmento de cliente y aplicarla al modelo Canvas. No olvide primero plantear hipótesis al segmento de cliente.
2. Ajuste la propuesta de valor anteriormente plateada e identificar el segmento de clientes aplicando hipótesis.
3. Realice un cuadro comparativo donde logre descubrir las competencias y el diferenciador de su modelo de negocio, estableciendo que relaciones y que canales se ajustan a su modelo.
4. Realice validaciones del segmento de clientes y usuarios para la toma de decisiones (**entrevistas**) y establecer los pivotes posibles en cuanto al ajuste del modelo de negocio descubriendo el modelo de ingreso y las posibles asociaciones.

**Actividad 3. PMV (Producto Mínimo Viable)**

1. De acuerdo a las diapositivas **Canvas - UX, UI,** realice los bocetos sucios, de alta definición de la aplicación y validelo con el cliente.
2. De acuerdo a la presentación **Canvas - Landing Page**, diseñe Una Landing Page que muestre la propuesta de valor y realice experimentos usando el PMV de baja fidelidad (**Suscribirse**).
3. Desarrolle el producto mínimo viable (teniendo en cuenta la validación y feedback obtenido en el punto 1), con el cual debes realizar nuevas validaciones y proponer pruebas pilotos en los nichos de clientes ya validados.

**Actividad 4. Pitch proyecto formativo**

1. Presente ante un panel de jurados (Instructores de Software) un Pitch de máximo 3 minutos donde hable sobre su problemática, la solución, la propuesta de valor, su competencia, su diferenciador y cual será su modelo de negocio. Para esto tenga en cuenta la presentación disponible en la plataforma llamada **Canvas - Pitch.**

**Materiales y recursos didácticos:** Guía de aprendizaje, marcadores y tablero.

**Duración de la actividad:** 6 horas - (360 minutos)**.**

**Ambiente Requerido:** Ambiente Software #1

**4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evidencias de Aprendizaje** | **Criterios de Evaluación** | **Técnicas e Instrumentos de Evaluación** |
| **Evidencias de Conocimiento 30% :**  Pensadores Disruptivos y Metodologías de Diseño de Pensamiento (lienzo Design Thinking Cinco ¿Por qué?, . Design Thinking lienzo de recopilación de hallazgos, Design Thinking lienzo de Flor de Loto y Descripción del lienzo del Diseñador de Valor.  **Evidencias de Desempeño 30%:**  Modelo Canvas En los grupos de trabajo, según modelos planteados por el instructor realice una actividad donde desarrollen la idea de negocio TiC que resuelva una necesidad o problema a un segmento de cliente y aplicarla al modelo canvas y plantear hipótesis al segmento de cliente.  Ajustar la propuesta de valor e identificar el segmento de clientes aplicando hipótesis Descubrir las competencias y diferenciador de su modelo de negocio y establecer qué relaciones y canales se ajustan a su modelo.  Realizar validaciones del segmento de clientes y usuarios para la toma de decisiones y establecer los pivotes posibles en cuanto al ajuste del modelo de negocio descubriendo el modelo de ingreso y las posibles asociaciones.  **Evidencias de Producto 40%:**  PMV De acuerdo a las diapositivas Taller 3 realizar los bocetos sucios y de alta definición de la aplicación y validarlo con el cliente.  Diseñar Una Landing Page que muestra la propuesta de valor y realizar experimentos usando el PMV de baja fidelidad.  Desarrollo el producto mínimo viable y realizar validaciones y proponer pruebas pilotos en los nichos de clientes ya validados. | Interpreta el diagnóstico de necesidades informáticas tanto de hardware como software, para determinar las tecnologías requeridas en la organización, siguiendo las normas y protocolos establecidos para este fin.  Diseña y elabora fichas técnicas de las necesidades informáticas de la organización, determinando las adquisiciones que se deben contratar, siguiendo los protocolos y normas establecidos.  Determina los deberes y derechos en una negociación de bienes informáticos, derechos de autor y licencias, que permitan realizar la negociación en tecnología, siguiendo los parámetros jurídicos y políticas de la organización. | Formulación de preguntas – Cuestionario  Observación – Lista de chequeo  Valoración de productos – Lista de Chequeo Lienzo Canvas |

**5. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Canvas**: La metodología Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor todos ellos interrelacionados y que explican la operativa de la compañía para generar ingresos y hacer rentable el negocio.

**Pivote**: El PIVOTE es un cambio que se produce para probar una nueva hipótesis sobre el producto o servicio que ofrecemos al mercado, el modelo de negocio o la forma en que generamos ingresos.

**Desarrollo de Pensamientos:** identificar las oportunidades y después, ser capaces de generar una solución y respuesta a esa oportunidad.

**Segmento de Cliente:** Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente.

**Propuesta de valor:** Trata del “pain statement” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes.

**Canal**: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.

**Relación**: Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes.

**Socios Claves:** Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios.

**Actividades Claves:** Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..).

**Recursos Claves**: Se describen los recursos más importantes necesarios para le funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.

**Ingresos**: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente.

**Costos**: Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

**6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Clark, Tim, 1956- Tu modelo de negocio / Barcelona : Centro Libros PAPF Deusto, 2012. *Recuperado a partir de* [*http://sena-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=sena\_aleph000065275&indx=2&recIds=sena\_aleph000065275&recIdxs=1&elementId=1&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&scp.scps=scope%3A%28sena\_dspace%29%2Cscope%3A%28sena\_astin%29%2Cscope%3A%28SENA%29%2Cscope%3A%28sena\_pkpojs%29%2Cprimo\_central\_multiple\_fe&tb=t&vid=SENA&vl(976458285UI1)=all\_items&mode=Basic&srt=rank&tab=sena\_completo&vl(1271885855UI0)=any&dum=true&vl(freeText0)=Osterwalder&dstmp=1506021283153*](http://sena-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=sena_aleph000065275&indx=2&recIds=sena_aleph000065275&recIdxs=1&elementId=1&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&scp.scps=scope%3A%28sena_dspace%29%2Cscope%3A%28sena_astin%29%2Cscope%3A%28SENA%29%2Cscope%3A%28sena_pkpojs%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&vid=SENA&vl(976458285UI1)=all_items&mode=Basic&srt=rank&tab=sena_completo&vl(1271885855UI0)=any&dum=true&vl(freeText0)=Osterwalder&dstmp=1506021283153)

Harrington, Judith B. El gran libro de cómo iniciar su propio negocio : todo lo que necesita para poner en marcha su propio negocio, desde la financiacion hasta su primera venta / Bogotá : Panamericana Editorial, c2013*. Recuperado a partir de* [*http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65140?func=full-set-set&set\_number=005076&set\_entry=000010&format=999*](http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65140?func=full-set-set&set_number=005076&set_entry=000010&format=999)

Blank, Steve El manual del emprendedor / Barcelona : Gestión 2000, 2016. *Recuperado a partir de* [*http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65093?func=full-set-set&set\_number=005076&set\_entry=000002&format=999*](http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65093?func=full-set-set&set_number=005076&set_entry=000002&format=999)

Adán Micó, Pablo Emprender con éxito : 10 claves para generar modelos de negocio. / México : Alfaomega, 2015. *Recuperado a partir de* [*http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65103?func=full-set-set&set\_number=005076&set\_entry=000004&format=999*](http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65103?func=full-set-set&set_number=005076&set_entry=000004&format=999)

*D*omingo, Carlos El viaje de la innovación : la guía definitiva para innovar con éxito / Barcelona : Gestión 2000, ©2013. *Recuperado a partir de* <http://biblioteca.sena.edu.co/F/5YP5D3QXJL99CN1L37A2PKV5L7QA3A54T1PA41MV6E5P2HFRG6-65135?func=full-set-set&set_number=005076&set_entry=000009&format=999>

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, J. O. S. É., VÉLEZ ELORZA, M. L., & ARAÚJO PINZÓN, P. E. D. R. O. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 24(1). *Recuperado a partir de* <http://www.redalyc.org/html/909/90943602004/>

Osterwalder, A. (2014). CANVAS DE MODELO DE NEGOCIOS (LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS) BMC (BUSINESS MODEL CANVAS). *Recuperado a partir de* [*http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\_practicas\_para\_innovacion\_1.0\_canvas\_de\_modelo\_de\_negocio.docx*](http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_canvas_de_modelo_de_negocio.docx)

Cano, L. Z., Morejón, V. M., & Sandoval, E. C. (2012, May). Estudio De Caso: Análisis De La Aplicación De La Segmentación De Mercado Como Estrategia Para Las Pequeñas Empresas.”. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (pp. 1055-1060). *Recuperado a partir de* [*https://www.researchgate.net/profile/Lyman\_Mlambo/publication/233372428\_Small-Scale\_Mining\_in\_Zimbabwe\_Historical\_Perspective/links/0fcfd50eda8976d4c1000000/Small-Scale-Mining-in-Zimbabwe-Historical-Perspective.pdf#page=1080*](https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233372428_Small-Scale_Mining_in_Zimbabwe_Historical_Perspective/links/0fcfd50eda8976d4c1000000/Small-Scale-Mining-in-Zimbabwe-Historical-Perspective.pdf#page=1080)

Viegas, M. EMPRENDEDORES VERDES: El método Lean Startup y el Lienzo del Modelo de Negocio: propuestas para “fracasar” menos y ser más “verdes”. *Recuperado a partir de* <http://www.conama.org/conama/download/files/conama2014/CT%202014/1896712005.pdf>

Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, *23*(107). *Recuperado a partir de* [*https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252*](https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252)

**7. CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** |
| **Autor (es)** | **Yhoan Andrés Galeano Urrea y Adalberto Carcamo** | **Instructores** | **ADSI - TICS** | **Septiembre 21 de 2017** |

**8. CONTROL DE CAMBIOS** (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** | **Razón del Cambio** |
| **Autor (es)** |  |  |  |  |  |