



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Itinerario 2 Planificación Empresarial: Desarrollo Empresarial de Nuevos Negocios

Guía didáctica



Itinerario 2 Planificación Empresarial: Desarrollo Empresarial de Nuevos Negocios

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Administración de Empresas	VI

Autores:

Wilson Arturo Torres Ayala

Boris Antonio Galarza Aguirre

Diana Lucía Espinoza Torres

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

Reestructurada por:

Oscar Bladimir Andre Sarmiento



I N F G _ 3 0 0 9

Itinerario 2 Planificación Empresarial: Desarrollo Empresarial de Nuevos Negocios

Guía didáctica

Wilson Arturo Torres Ayala

Boris Antonio Galarza Aguirre

Diana Lucía Espinoza Torres

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

Reestructurada por:

Oscar Bladimir Andre Sarmiento

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-594-8

Año de edición: septiembre, 2022

Edición: primera edición reestructurada en enero 2025 (con un cambio del 5%)

Loja-Ecuador



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

Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer Bimestre.....	11
 Resultado de aprendizaje 1:	11
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
 Semana 1	11
Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios	11
1.1. Oportunidad de negocio	11
Actividad de aprendizaje recomendada	13
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	14
 Semana 2	14
Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios	14
1.2. Identificación de problemas y necesidades del entorno	14
Actividad de aprendizaje recomendada	19
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	19
 Semana 3	19
Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios	19
1.3. Generación de oportunidades de negocio.....	19
Actividades de aprendizaje recomendadas	26
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	26
 Semana 4	26
Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios	26
1.4. Evaluación de la oportunidad de negocio	26

Actividades de aprendizaje recomendadas	31
Autoevaluación 1.....	32
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	34
Semana 5.....	34
Unidad 2. Modelo de negocio.....	34
2.1. Modelos de nuevos negocios.....	34
2.2. Importancia de los modelos de negocio	35
2.3. Ejemplos de modelos de negocio	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	42
Semana 6.....	42
Unidad 2. Modelo de negocio.....	42
2.4. Lienzo de modelo de negocio (business model Canvas) primera parte	42
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	43
Semana 7	43
Unidad 2. Modelo de negocio.....	43
2.5. Lienzo de modelo de negocio (business model Canvas) segunda parte	43
Actividades de aprendizaje recomendadas	45
Autoevaluación 2.....	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	48
Semana 8	48
Actividades finales del bimestre	48
Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Segundo bimestre.....	49
Resultado de aprendizaje 2:	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	49
Semana 9	49

Unidad 3. Desarrollo del producto mínimo viable	49
3.1. Prototipo y Producto Mínimo Viable (PMV)	50
Actividad de aprendizaje recomendada	60
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	60
Semana 10.....	60
Unidad 3. Desarrollo del producto mínimo viable	60
3.2. Categorización de técnicas de prototipado	60
Actividad de aprendizaje recomendada	69
Autoevaluación 3.....	70
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	72
Semana 11	72
Unidad 4. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio	72
4.1. Importancia de validar y testear.....	73
4.2. Aplicación de herramientas de validación.....	76
4.3. Análisis y presentación de resultados del proceso de validación	82
Actividades de aprendizaje recomendadas	85
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	85
Semana 12	85
Unidad 4. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio	85
4.4. Pivatar	85
Actividad de aprendizaje recomendada	90
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	91
Semana 13	91
Unidad 4. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio	91
4.5. Diseño del producto o servicio.....	91
Actividades de aprendizaje recomendadas	95
Autoevaluación 4.....	95
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	98
Semana 14	98

Unidad 5. Diseño de identidad empresarial.....	98
5.1. Filosofía empresarial	98
5.2. Identidad visual	99
Actividad de aprendizaje recomendada	103
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	103
Semana 15.....	103
Unidad 5. Diseño de identidad empresarial.....	103
5.3. Marketing digital	103
5.4. Presentación del emprendimiento – Pitch.....	106
Actividades de aprendizaje recomendadas	109
Autoevaluación 5.....	110
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	113
Semana 16.....	113
Actividades finales del bimestre	113
4. Autoevaluaciones	114
5. Glosario.....	121
6. Referencias bibliográficas	122



1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación oral y escrita.

1.3 Competencias del perfil profesional

Implementar, generar e innovar procesos administrativos, económicos, tecnológicos y de producción, fundamentados en herramientas de investigación, generación, gestión y evaluación de proyectos agro productivos en el ámbito de la cadena de valor, de manera que se fortalezca la productividad y rentabilidad de las empresas y sus productos, se mejore el posicionamiento en mercados nacionales e internacionales y se disminuya los riesgos de las organizaciones del sector agroalimentario.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

Ineficiente implementación y proyección de empresas (emprendimientos) en el sector de agronegocios (económico, marketing y generación de empleo); deficiente oferta de valor basado en productos agropecuarios y finalmente; bajos índices de exportación de productos agropecuarios y agroindustriales.





2. Metodología de aprendizaje

En el estudio de esta asignatura, se aplicará la metodología [Aprender Haciendo](#) o aprendizaje por experimentación, donde cada estudiante presenta propuestas desde su iniciativa y motivación; mediante el desarrollo de actividades, 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 y técnicas de validación de oportunidades de agronegocio, se creará una oportunidad de negocio innovadora, se construirá un modelo de negocio para 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. Estos contenidos deben ser adaptados a una idea de negocio enfocada en el agro, creando un producto/servicio como etapa final.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer Bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Valida las ideas de negocio para convertirlas en empresas reales.

Este resultado de aprendizaje le permitirá conocer cómo identificar y validar, ideas y oportunidades innovadoras en los agronegocios. Asimismo, conocerá cómo desarrollar y validar un modelo de negocio a través de la herramienta lienzo de modelo de negocio.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios

1.1. Oportunidad de negocio

Oportunidad

Una oportunidad puede ser un nuevo producto o servicio, nuevos mercados, nuevos canales de distribución, nuevos medios de producción o suministro, o nuevas formas de organización (Schumpeter, 1934). Para Neck et al. (2020),

una oportunidad es una forma de generar ganancias a través de productos o servicios únicos, novedosos o deseables, que no han sido explotados previamente.

Las oportunidades favorables son aquellas que son valiosas, raras, costosas de imitar y que se ajustan a las capacidades del emprendedor (Brush et al., 2001). Valiosa significa que hay un mercado de clientes; raro significa que ofrecen alguna novedad que actualmente no existe para los clientes; costoso de imitar crea barreras de entrada a otros emprendedores, y ajustada, se alinea con las habilidades y el conocimiento del emprendedor o del equipo fundador (Neck et al., 2020).

Además, para que la oportunidad sea viable, la idea debe tener la capacidad de generar valor. El valor puede tomar muchas formas, económico, social y ambiental. Este es el caso de la empresa Paccari ([Paccari](#)), quienes generan valor para los productores de cacao, pagándoles un precio justo y a su vez producen uno de los mejores chocolates en barra orgánicos que, han sido galardonados como los mejores del mundo desde 2012 a 2018 en los *International Chocolate Awards* (Premios Internacionales del Chocolate).

Para que conozca más de la empresa Paccari, comparto los siguientes enlaces:



- [Paccari](#)
- [Entramos a la fábrica de PACCARI](#)

Asimismo, Neck et al. (2020), manifiesta que para que una oportunidad sea viable, la idea debe ser nueva o única, o al menos debe ser una variación de un tema existente que las personas aceptarán y adoptarán. Las mejores ideas se basan en el conocimiento y la capacidad de transformar la idea en una oportunidad viable. La idea debe implicar algo que la gente necesite, desee y encuentre útil o valioso, o debe haber un problema importante que resolver. Encontrar soluciones a los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes, son la esencia del reconocimiento de oportunidades.

Oportunidad de negocio

Por otra parte, las oportunidades de negocio son el elemento central, sobre el cual se desarrolla el proceso del emprendimiento (Gamero y Ostos, 2020). Shane y Venkataraman (2000), manifiestan que las oportunidades de negocio son aquellas situaciones en las cuales nuevos productos, servicios, materias primas o métodos de organización pueden ser introducidos en un mercado y vendidos a un precio superior a los costos de producción.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, desarrollando la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

- **Consulte** el ranking de las empresas de chocolate más éticas del mundo e indique el lugar que ocupa Paccari.

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

¿Qué le pareció esta actividad? La misma le permitirá conocer más sobre la oportunidad de negocio que identificó Paccari, y sobre los aspectos éticos y sociales que está llevando a cabo con sus partes interesadas (*stakeholders*). No solamente es importante el valor económico dentro de una empresa, sino también la parte social y ambiental.



Semana 2

Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios

1.2. Identificación de problemas y necesidades del entorno

La idea de negocio, debe implicar algo que la gente necesite, desee y encuentre útil o valioso. O debe haber un problema fundamental que resolver. Encontrar soluciones a los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes son la esencia del reconocimiento de oportunidades (Neck et al., 2020).

1.2.1. Cómo identificar problemas y oportunidades de negocio

Existen muchas formas para identificar problemas y oportunidades de negocio.

De acuerdo con Sánchez Aguilar (2015):

Las fuentes de búsqueda de ideas y oportunidades se caracterizan por la creatividad y la necesidad de encontrar información, y son tan extensas como los tipos de negocios que existen. Cada emprendedor, empresario o investigador tiene sus propias formas. A continuación, se mencionan las más importantes y factibles:

- Curiosidad, instinto.
- Análisis del comportamiento del consumidor.
- Medios de comunicación/*Internet*/redes sociales.
- Experiencias propias en otros trabajos.
- Realidad actual.
- Ficción/literatura sobre el tema/bases de datos.
- Acciones formativas, estudios universitarios, cursos, carreras universitarias, talleres, seminarios o conferencias.

- Contactos personales.
- Tendencias.
- Modas.
- Empresas de otros países, de otras épocas.
- Imaginación.
- Estudios de mercado, viabilidad, factibilidad, etc.
- Exposiciones, ferias comerciales



Para que profundice en la temática de búsqueda de problemas y oportunidades de negocio, le invito a leer el apartado 2.2. Fuentes de búsqueda, del libro de [Sánchez Aguilar \(2015\)](#), Actitud emprendedora y oportunidades de negocio: creación y gestión de microempresas. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

1.2.2. Objetivos de desarrollo sostenible

Al momento de identificar problemas sociales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es de gran ayuda.

De acuerdo con las Naciones Unidas (2022):

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los objetivos en 15 años. En la figura 1 se muestran los 17 ODS.

Figura 1

Objetivos de Desarrollo Sostenible



Nota. Tomada de *La Unesco y los Objetivos de Desarrollo Sostenible* [Ilustración], por Unesco, 2021, [Unesco](#). CC BY 4.0.

Para que profundice en el estudio de los ODS le invito a revisar el siguiente enlace del portal web de las Naciones Unidas (2022): [objetivos y metas de desarrollo sostenible](#).

Por ejemplo, el sector alimentario y el sector agrícola han ofrecido algunas soluciones para la eliminación del hambre y la pobreza. Lo anterior se enmarca dentro del ODS 2: hambre cero.

1.2.3. Definir el problema

Luego de haber identificado el problema a partir de las diferentes fuentes de búsqueda, lo siguiente es definir el problema.

Para ello le sugiero hacerse las siguientes preguntas:



- ¿Cuál es el problema/necesidad?
- ¿Por qué es un problema/necesidad?
- ¿Quién tiene el problema/necesidad?
- ¿Cuándo y dónde ocurre el problema/necesidad?
- ¿Cómo es resuelto actualmente el problema/necesidad?

Las preguntas anteriores le permitirán tener más claridad acerca del problema. Ahora sí, está listo para definirlo. Para ello le recomiendo aplicar la herramienta *Stanford Point of View* (punto de vista, traducido al castellano), que es creada por la Universidad de Stanford y se explica en el libro de Lewrick et al. (2018). El POV es una herramienta en la que hay que completar los datos que están en los paréntesis: usuario/cliente, problema/necesidad, motivo/razón/*insight*. (**Usuario/cliente**) desea/necesita (**problema/necesidad**) porque (**motivo/razón/insight**).

Ejemplo: las personas del Ecuador necesitan tener productos alimenticios orgánicos, de calidad, y nutritivos porque aportan a que tengan una excelente alimentación y salud.

1.2.4. Perfil del cliente

Una vez que haya definido el problema, es importante saber quién tiene ese problema, es decir, quiénes podrían ser los potenciales clientes o el segmento de mercado para los cuales se propondría una solución a través de una idea u oportunidad de negocio. Lo siguiente que se debe hacer es un perfil de los potenciales clientes.

Según Uribe Palacios (2021):

Un perfil del cliente es una descripción detallada de sus clientes potenciales o segmento de mercado, similar a una imagen de comprador; sin embargo, no es una representación ficticia de sus clientes. El perfil del cliente debe tener información demográfica, psicográfica y conductual.

Figura 2

Perfil del cliente

The figure consists of three main sections arranged vertically, each with a title and a list of characteristics. To the right of each section is a small 3D-style illustration.

- Información demográfica**
 - Edad
 - Ubicación (ciudad / país / localidad / municipio)
 - Estrato
 - Género
 - Nivel de estudio
 - Número de integrantes en el hogar
 - Estado civil
 - Etnia
 - Ocupación
 - Ingresos, etc.
- Información psicográfica**
 - Motivaciones
 - Aspiraciones
 - Necesidades
 - Frustraciones
 - Emociones
 - Aficiones
 - Gustos
 - Estilos de vida
- Información conductual**
 - Hábitos de compra, es decir, ¿cómo las personas acostumbran a adquirir los productos.
 - Problemáticas o necesidades colectivas.
 - Uso de tecnologías.
 - Uso de medios de comunicación.

Nota. Adaptado de *Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios* (p. 16), por Uribe, V., 2021, Editorial Uniagustiniana.

Estimado estudiante, para que profundice en el tema le recomiendo revisar la sección **1.2. Bloque – segmento**, del libro de [Uribe Palacios \(2021\)](#), disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación.



Actividad de aprendizaje recomendada

Le recomiendo identificar un problema o necesidad de sus clientes potenciales; para ello, utilice las herramientas Stanford POV y el perfil del cliente.

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

¿Cómo le fue en la actividad? La herramienta Stanford POV, es una plantilla prediseñada que lo guía en el reconocimiento de problemas o necesidades de sus potenciales, para quienes crearán una solución. Asimismo, tener un perfil del cliente le permite tener las características principales para saber a quién dirigir la solución.



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 1. Validación de oportunidades de negocio

1.3. Generación de oportunidades de negocio

En la presente semana estudiará las formas para identificar oportunidades de negocio y las técnicas de ideación y creatividad para poder generar ideas y oportunidades de negocio.

1.3.1. Formas para generar oportunidades de negocio

Rajadell Carreras (2019), propone las siguientes formas o vías para identificar oportunidades de negocio:

- Una actividad conocida.
- Nuevas aplicaciones de tecnologías conocidas.
- Una nueva manera de competir en el mercado.

- Construir sobre habilidades personales.
- La innovación.
- Las empresas *online*.



Para que profundice en los puntos anteriores, lo invito a leer el capítulo 5. Emprendimiento. La oportunidad de negocio, del libro de [Rajadell Carreras \(2019\)](#), Creatividad: emprendimiento y mejora continua. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

1.3.2. Técnicas de ideación y creatividad

De acuerdo con Rajadell Carreras (2019), existen las siguientes técnicas de ideación y creatividad: enumeración de atributos, provocación de ideas, SCAMPER, análisis morfológico, pensamiento lateral: los seis sombreros, *brainstorming*, *brainwriting*, *sleep writing*, junta de famosos y TRIZ.

En esta sección se revisarán 3 técnicas: *brainstorming* o lluvia de ideas, SCAMPER y conexiones forzadas.

***Brainstorming* o lluvia de ideas**

De acuerdo con Espinoza Torres et al. (2020):

El *brainstorming* es una técnica de generación de ideas inusuales por la forma como el participante produce las ideas, presionado por el cronómetro. El autor de esta técnica fue Alex Osborn, especialista en creatividad y publicidad.

Las etapas del *brainstorming* son: preparación y motivación; producción de ideas, y evaluación de las ideas.

¿Para qué se utiliza?

Generar la mayor cantidad de ideas posibles sobre un tema determinado y basados en períodos específicos de tiempo.

¿Qué se requiere para aplicarla?

Es importante que el emprendedor prepare en una sala a un grupo diverso de personas, les provea de notas o *post-it*, lápiz, esferos de colores intensos, pizarra o un lugar adecuado para pegar los *post-it*.

Deberá explicar el tema al grupo y las instrucciones para la generación de ideas.

Es de fácil aplicación, no genera mayores costos y permite la participación de todos los presentes.



Con la finalidad de que amplíe su aprendizaje respecto a la temática, le invito a leer la sección: 3.6. *Brainstorming*, del libro de [Rajadell Carreras \(2019\)](#), Creatividad: emprendimiento y mejora continua. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

El recurso anterior le permitirá profundizar en la técnica *brainstorming* y sus variantes como *brainstorming* individual, secuencial y a la inversa. Además, el *brainstorming* le ayudará a crear y mejorar las ideas de negocio que tenga en mente.

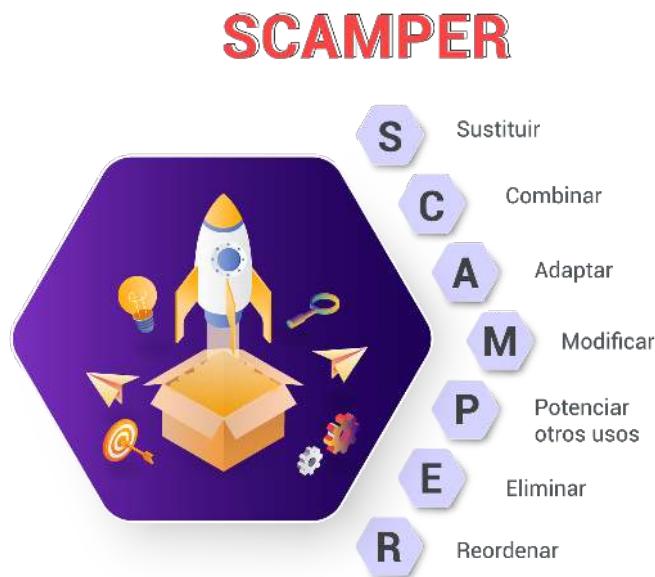
SCAMPER

De acuerdo con Guilera y Garrell (2021), citado en Espinoza Torres y Torres Ayala (2022):

SCAMPER son las siglas en inglés de siete verbos de acción, a través de los cuales se puede innovar en productos o servicios. En la figura 3, se describe el significado de cada letra. La técnica SCAMPER fue creada por Bob Eberle reordenando las letras iniciales de siete estrategias de generación de ideas para aplicar sobre un problema enunciadas por Alex Osborn.

Figura 3

Significado de SCAMPER



Nota. Adaptado de *Productos y servicios inteligentes y sostenibles, técnicas para la innovación y la creativisas* (p. 236), por Guilera, L. y Garrell, A., 2021, Marge Books.

Según Espinoza Torres y Torres Ayala (2022), el procedimiento de la técnica SCAMPER es el siguiente:

1. Identifique el elemento, producto, servicio, o proceso que desea mejorar.
2. Aplique uno a uno los siete verbos del acrónimo SCAMPER para generar nuevas ideas.

A continuación, se muestra un ejemplo para una mejor comprensión de la técnica SCAMPER:

Tabla 1*Ejemplo de SCAMPER: mejorar el servicio de taxi*

S	Sustituir	Taxi que funciona a gasolina por uno eléctrico, para disminuir la contaminación. Sustituir a los malos conductores.
C	Combinar	El servicio de transporte con música que sea del agrado del pasajero.
A	Adaptar	Adaptarse a las mejores rutas y gustos musicales del pasajero. Adaptarse a la tecnología de transporte existente como apps.
M	Modificar	El color del vehículo y los tipos de vehículos.
P	Potenciar otros usos	Que el transporte no solo sea para pasajeros, sino que se pueda hacer encargos, pedido de alimentos, medicina, transportar productos.
E	Eliminar	Exceso de decoración como stickers, peluches, frases a lo interno y externo del vehículo.
R	Reordenar	Que el servicio de taxi sea brindado por autos sin conductor.

Nota. Torres, W., et al., 2022.

Asimismo, en el video [el proceso de ideación](#) se muestra otro ejemplo de la técnica SCAMPER. Usted podrá ver cómo se aplica la técnica para innovar un producto alimenticio muy popular: un sandwich.

Para que amplíe su aprendizaje respecto a la temática le invito a leer la sección **3.3. SCAMPER**, del libro de [Rajadell Carreras \(2019\)](#), Creatividad: emprendimiento y mejora continua. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

Conexiones forzadas

Según Adán y González (2015), la técnica de conexiones o relaciones forzadas consiste en relacionar el problema, objetivo o reto creativo con características o atributos de una palabra seleccionada al azar, con la finalidad de buscar ideas nuevas o innovadoras.

De acuerdo con Espinoza Torres y Torres Ayala (2022), el procedimiento de la técnica de conexiones o relaciones forzadas es el siguiente:

1. Elija el producto, servicio, proceso, objetivo o reto creativo a mejorar.
2. Despues, debe elaborar una matriz de tres columnas con los siguientes títulos:

Tabla 2
Elementos de la técnica conexiones forzadas

Conceptos y elementos de estudio	Características	Nuevas ideas
En la primera columna “conceptos y elementos” debe escribir una palabra al azar que sirvan de estímulo para el ejercicio. Puede repetir el ejercicio con las palabras que usted crea necesarias.	En la segunda columna “características” debe detallar las cualidades o rasgos de la palabra seleccionada.	En la tercera columna “nuevas ideas” debe realizar asociaciones o conexiones entre la palabra de estímulo y cada una de las características, teniendo presente cuál es el reto creativo.

Nota. Tomada de *Emprender con éxito: 10 claves para generar modelos de negocio* (p. 41), por Adán, P. y González, A., 2015, Alfaomega.

Finalmente, elija la o las ideas más interesantes y trabaje sobre ellas.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo para crear una bebida refrescante.

Tabla 3*Ejemplo de bebida refrescante con la técnica de conexiones o relaciones forzadas*

Conceptos y elementos de estudio	Características	Nuevas ideas
Pera	<ul style="list-style-type: none">▪ Es de color verde, amarilla, rojiza.▪ Dulce, jugosa y arenosa.▪ Cáscara delgada y lisa.▪ Forma irregular.	<ul style="list-style-type: none">▪ Bebida refrescante de diversos colores, dependiendo del ingrediente.▪ Elaborar un refresco solo con el azúcar de la fruta.▪ Refresco con trozos de fruta y un envase de vidrio liso.▪ Envase del refresco con una forma original.

Nota. Torres, W., et al., 2022.

En el ejemplo anterior se seleccionó la palabra pera, luego se detallaron los principales atributos y finalmente se realizaron asociaciones entre la palabra pera y sus características. Recordando siempre que el objetivo fue crear una bebida refrescante.

Apreciado/a estudiante, para que amplíe su aprendizaje respecto al tema, le invito a leer la sección **Las conexiones forzadas**, del apartado **3.2. Provocación de ideas**, del libro de [Rajadell Carreras \(2019\)](#), Creatividad: emprendimiento y mejora continua. Disponible en la biblioteca virtual de la UTPL.

Este recurso le permitirá comprender de mejor manera la técnica conexiones forzadas; además, se muestran algunos ejemplos de aplicación.

Con la finalidad de reforzar su aprendizaje, realice las siguientes actividades recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Lo invito a realizar un *brainstorming* o lluvia de ideas para crear productos o servicios alimenticios a partir de las materias primas agrícolas que tiene el Ecuador.

¿Cómo le fue con la aplicación de la herramienta? Espero que bien. La actividad le permitirá tener más claro qué es la lluvia de ideas; asimismo, podrá identificar las principales materias primas agrícolas del país y a partir de las mismas encontrar oportunidades de negocio.

2. Lo invito a aplicar la técnica de relaciones forzadas para mejorar el producto pan de molde. Utilice como palabra clave: taza.

¿Cómo le fue con la aplicación de la herramienta? La herramienta, relaciones forzadas, le permitirá desarrollar su creatividad para proponer nuevas ideas para mejorar un producto convencional como el pan de molde.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 1. Validación de oportunidades de negocios

1.4. Evaluación de la oportunidad de negocio

Una vez que se han generado varias ideas y oportunidades de negocio, llega el tiempo de evaluarlas y seleccionar la mejor. Para ello existen algunas técnicas, en esta sección se explicarán la matriz de 2x2 (dos por dos) y la técnica de puntocracia.

1.4.1. Matriz de 2x2

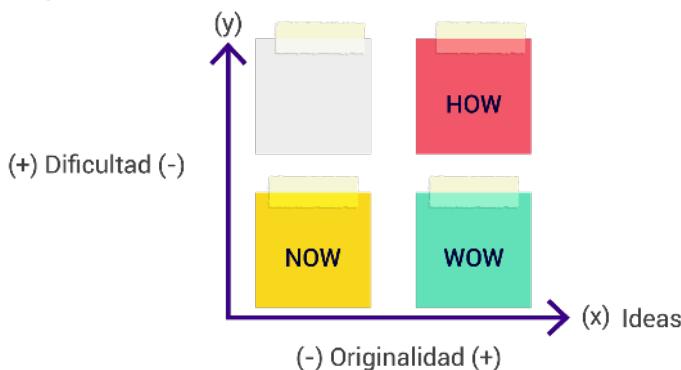
Según Espinoza Torres et al. (2020):

La matriz de 2x2 o matriz “Now-How-Wow” (Ahora-Cómo-Wow), es una manera visual para categorizar y seleccionar ideas a través de una serie de atributos o criterios que usted escoja. Para ello, debe trazar un eje de coordenadas (eje x e y), y sobre estos escribir los criterios. En la figura 4 puede ver la matriz de 2x2, para este caso se han seleccionado los criterios, originalidad y dificultad. Es decir, dentro de la matriz se pueden tener: ideas poco originales y con menor dificultad de implementar (cuadrante Now); ideas muy originales y con mayor dificultad (cuadrante How) e; ideas muy originales y con menor dificultad.

Figura 4

Matriz de 2x2

Implementación



Nota. Tomada de *How now wow matrix* [Ilustración], por Gray, 2011, [Gamestorming](#). CC BY 4.0.

Además, de los criterios anteriores usted puede utilizar los siguientes:

Tabla 4*Criterios para la matriz de 2x2*

Eje x	Eje y
Interesante	Normal
Factible	Imposible
Difícil	Simple
Importante	Despreciable
Impacto positivo	Impacto negativo
Costos	Ahorros
Beneficioso	No necesario
Valioso	No valioso
Innovador	Existente

Nota. Torres, D., et al., 2022.

¿Para qué usar la matriz?

Al aplicar la matriz de 2x2; identifique y clasifique las ideas para la toma de decisiones y estrategias por parte del equipo emprendedor para el inicio del diseño y desarrollo del prototipo de ser el caso.

¿Qué requiere para aplicarla?

- El listado de ideas generadas y seleccionadas por los jueces o expertos en el tema.
- La matriz en la que se irá evaluando las ideas. Según el criterio del experto o jueces que califiquen la idea generada.
- Pósit de tres colores para calificar la idea.
- El formato de la matriz puede ser impreso o dibujado.

¿Cómo utilizar la matriz?

Por ejemplo, si se tienen 10 ideas, debe empezar a clasificarlas en los diferentes cuadrantes. Finalmente, debe seleccionar una de ellas. Se recomienda que la idea esté dentro del cuadrante wow, es decir, que la idea sea original y con menor dificultad de implementación. Asimismo, la idea tiene que ser innovadora y tener un componente diferenciador.

Ejemplo de aplicación de la matriz de 2x2

Para este ejemplo, suponga que se tiene el siguiente desafío:

¿Cómo ayudar a las personas de la ciudad de Loja que no disponen de tiempo para comprar en supermercados, micromercados o mercados?

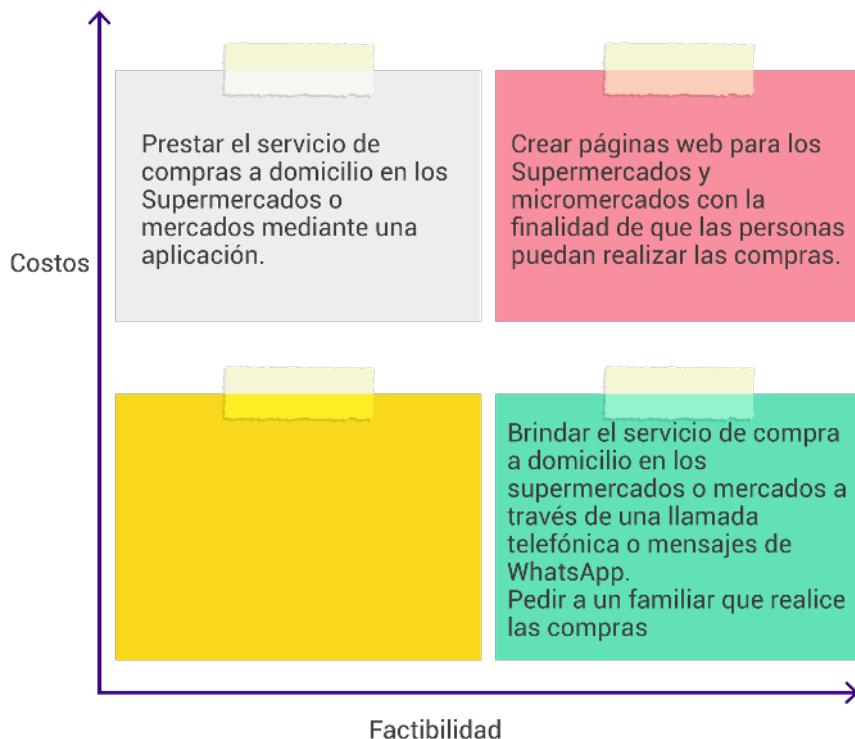
Lo que se tiene que hacer a continuación es una lluvia de ideas para solucionar el desafío. Las ideas generadas son las siguientes:

- Brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp.
- Prestar el servicio de compras a domicilio en los supermercados o mercados a través de una aplicación.
- Crear páginas web para los supermercados y micromercados con la finalidad de que las personas puedan realizar las compras.
- Pedir a un familiar que realice las compras.

Ahora, se deben categorizar las ideas, para ello se tiene que utilizar la matriz de 2x2. Para el ejemplo se han elegido los criterios factibilidad y costos (figura 5). Como se dijo anteriormente, es recomendable usar el cuadrante wow, es decir, donde las ideas son más factibles y menos costosas. En ese cuadrante están las siguientes ideas: brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp; pedir a un familiar que realice las compras. Finalmente, se debe escoger entre una de las dos ideas. Imagine que se seleccionó brindar el servicio de compra a domicilio en los supermercados o mercados a través de llamada telefónica o mensajes de WhatsApp.

Figura 5

Ejemplo de la matriz de 2x2



Nota. Torres, D., et al., 2022.

1.4.2. Puntocracia

De acuerdo con Osterwalder et al. (2014), el objetivo de la puntocracia es visualizar las preferencias de un grupo y evitar discusiones largas. Se trata de una técnica sencilla y rápida para priorizar entre diferentes ideas.

¿Cómo se realiza la técnica?

El procedimiento es el siguiente:

1. Galería de ideas: las ideas se escriben en un papelógrafo y se pegan en una pared para poderlas visualizar.

2. Pegatinas: se reparte el mismo número de pegatinas a cada participante, y cada una de ellas cuenta como un voto.
3. Criterios: se definen los criterios de votación. Por ejemplo, se pide a los participantes que coloquen una pegatina en sus ideas favoritas.
4. Votar: los participantes empiezan a votar pegando sus pegatinas en la idea de su preferencia.
5. Contar: se hace un recuento de pegatinas y se destacan las ideas preferidas.



Además, la puntocracia se utiliza para seleccionar ideas basadas en criterios internos, como pueden ser el potencial de crecimiento, el riesgo y el potencial de diferenciación.



Para reforzar sus conocimientos, realice las siguientes actividades recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Aplique la técnica de la matriz de 2x2 para evaluar y seleccionar una idea u oportunidad de negocio de la actividad: realice un *brainstorming* o lluvia de ideas para crear productos o servicios alimenticios a partir de las materias primas agrícolas que tiene el Ecuador.



Esta actividad le permitirá seleccionar la mejor idea del *brainstorming* realizado anteriormente. Para la evaluación de las ideas, se pueden utilizar los criterios de costos y factibilidad u, originalidad y factibilidad.



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

2. Enhорabuena, ha finalizado el estudio de la unidad 1 y con el propósito de verificar el progreso de su aprendizaje, lo invito a desarrollar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 1

Seleccione la opción correcta:

1. Una oportunidad de negocio es:

- a. Una forma de generar ganancias a través de productos o servicios únicos, novedosos o deseables que no han sido explotados previamente.
- b. Una ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.
- c. El proceso de diseñar, lanzar y administrar un nuevo negocio, que generalmente comienza como una pequeña empresa o una emergente, ofreciendo a la venta un producto, servicio o proceso.

2. Algunas fuentes de búsqueda de información para identificar problemas y oportunidades de negocio son:

- a. Suposición, big data, leyes.
- b. Juegos, familia, bancos.
- c. Curiosidad, instinto; análisis del comportamiento del consumidor; tendencias.

3. Un perfil del cliente es:

- a. Aquella persona o entidad que suministra dinero a un proveedor para adquirir un producto, bien o servicio.
- b. Una descripción detallada de sus clientes potenciales o segmento de mercado, similar a una imagen de comprador, sin embargo, no es una representación ficticia de sus clientes.
- c. La persona física que con la edad legal mínima presta servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

4. La palabra SCAMPER:

- a. Significa precipitarse.
- b. Hace referencia a una estrategia de creatividad.
- c. Son las siglas en inglés de siete verbos de acción.

5. La técnica SCAMPER fue creada por:

- a. Alex Osborn.
- b. Bob Eberle.
- c. Edward de Bono.

En los siguientes enunciados responda, seleccione si es verdadero o falso.

6. () La letra P de la técnica SCAMPER significa potenciar otros usos para el producto o servicio.
7. () La letra S de la técnica SCAMPER significa suministrar.
8. () La técnica de conexiones o relaciones forzadas consiste en relacionar el problema con las características de una palabra al azar para buscar ideas innovadoras.
9. () La matriz de la técnica de conexiones o relaciones forzadas contiene las columnas: conceptos de estudio, características y nuevas ideas.
10. () Antes de aplicar la técnica de conexiones o relaciones forzadas se debe identificar el producto, servicio, proceso, objetivo o reto creativo a mejorar.

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la guía didáctica y si presenta alguna dificultad es necesario que repase con detenimiento los contenidos.

[Ir al solucionario](#)



Semana 5

Unidad 2. Modelo de negocio

2.1. Modelos de nuevos negocios

El modelo de negocio, a criterio de Osterwalder y Pigneur (2011), “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14); es decir, es una herramienta conformada por un grupo de elementos que explica:

- Cómo se dará el servicio o producto al cliente.
- Qué se ofrecerá al mercado.
- Cómo se hará.
- En qué costos se incurrirá.
- Cómo se generarán ingresos.

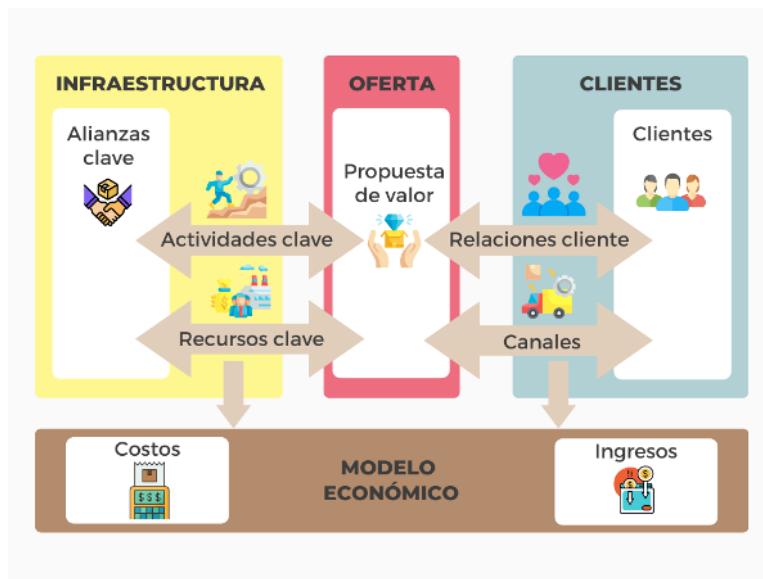
Es importante mencionar que el modelo de negocio se emplea tanto para crear nuevos emprendimientos o para mejorar las estrategias de empresas consolidadas.

De acuerdo con Johnson et al. (2008), el modelo de negocio se compone de cuatro áreas principales: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad financiera o el modelo económico y que juntas crean “el negocio”. En la figura 6 se resumen las mismas:



Figura 6

Áreas principales de un modelo de negocio



Nota. Tomado de *Actitud emprendedora: pasión y tensión* (p. 68), por Chavarría Aznar, 2019, ESIC Editorial.

Como puede notar, sin estas cuatro partes, no hay negocio, ni compañía, ni oportunidad de negocio. Todas deben coexistir y ninguna puede ser ignorada; sin embargo, cada una puede ser una fuente de innovación y ventaja sobre la competencia. En otras palabras, la ventaja competitiva no siempre proviene del producto o servicio que se está ofreciendo. También puede provenir de otras áreas del negocio (Neck et al., 2020).

Tenga en cuenta que cuando se habla del modelo de negocio no se refiere al emprendimiento o a la empresa en sí, se trata de un anteproyecto que ayudará a definir lo que se necesita para ponerlo en práctica en el corto plazo.

2.2. Importancia de los modelos de negocio

De acuerdo con Uribe Palacios (2021), un modelo de negocio es un procedimiento sistemático para estructurar un proyecto de emprendimiento; así, pues, ayuda a definir lo que buscan los clientes, cómo lo quieren obtener,

cuánto están dispuestos a pagar; en consecuencia, cómo se van a satisfacer sus necesidades y la forma en cómo la empresa obtendrá un beneficio por ello.

En tal sentido, la importancia del modelo de negocio se puede resumir en los siguientes puntos (ver figura 7).

Figura 7

Importancia del modelo de negocio



Nota. Adaptado de *Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios* (p. 16), por Uribe, V., 2021, Editorial Uniagustiniana.

Como pudo notar, un modelo de negocio es clave antes de desarrollar un emprendimiento, a lo largo de la lectura descubrirá varias herramientas que le permitirán elaborar un negocio exitoso.

2.3. Ejemplos de modelos de negocio

Hasta este punto se ha mencionado que el modelo de negocio sirve para desarrollar una visión global de un proyecto empresarial y permite analizar y definir el valor que se va a ofrecer en el mercado, las herramientas para brindar satisfacción a los beneficiados y la forma de generar ingresos (Uribe Palacios, 2021); y que dentro de este marco, es algo previo para consolidar un

emprendimiento; sin embargo, es necesario que conozca cuáles han sido los emprendimientos exitosos que se han generado en el Ecuador, después de implementar una u otra metodología para construir modelos de negocio.

- **Pacari**



Figura 8

Modelo de negocio de Pacari



Nota. Tomado de Conoce nuestra historia [Ilustración], por Paccari, 2022, [Paccari](#). CC BY 4.0.

▪ **Dos hemisferios**

Figura 9

Modelo de negocio de Dos hemisferios



Nota. Tomado de *Bodega Dos Hemisferios* [Ilustración], por Dos Hemisferios, 2022, [Dos Hemisferios](#). CC BY 4.0.

- Sweet and Coffee

Figura 10

Modelo de negocio de Sweet and Coffee



Nota. Tomado de Acerca de nosotros [Ilustración], por Sweet and coffee, 2022, [Sweet and coffee](#). CC BY 4.0.

Como pudo evidenciar a través de los ejemplos, las empresas ecuatorianas se enfocan hacia la sostenibilidad y sustentabilidad, de a poco se van dejando los modelos tradicionales donde el eje es solo la rentabilidad o utilidad, hoy en día la actividad de una empresa se centra en la triple cuenta de resultados; es decir, en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Lo invito a proponer dos ejemplos de emprendimientos o empresas de su localidad que se centren en los factores citados: económica, social y ambiental.

Ahora, participe en las actividades que se describen a continuación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Dé lectura al siguiente documento: [Diseño de un modelo de agronegocios: caso sector hortofrutícola en el departamento del Atlántico, Colombia](#), y responda las preguntas del anuncio académico. La actividad le permitirá conocer cómo diseñar un modelo de negocio en el área agrícola.
- Revise el video: [¿Cómo ganó el premio al mejor chocolate del mundo? | Marcas que impactan: Pacari](#). El video le servirá de referencia para saber cómo crear y posicionar una empresa agroindustrial.

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



Semana 6

Unidad 2. Modelo de negocio

2.4. Lienzo de modelo de negocio (*business model Canvas*) primera parte

Fue diseñado por Alex Osterwalder, con la colaboración de Yves Pigneur en el año 2011, se trata de una herramienta que permite visualizar el modelo de negocio que se va a generar a partir de una idea, es una manera muy práctica de encajar todos los elementos del emprendimiento que se está desarrollando, en la figura 11 se presenta el lienzo.

Figura 11

Lienzo de modelo de negocio



Nota. Adaptado de Generación de modelos de negocio (p. 44), por Osterwalder, A. y Pigneur, Y., 2011, Deusto.

En línea con lo anterior, el objetivo del lienzo de modelo de negocio es que el emprendedor ejecute el modelo de negocio a través de nuevo módulos. En la presente semana recomendamos profundizar hasta el módulo 6 de la infografía a continuación.

Lienzo de modelo de negocio

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

Unidad 2. Modelo de negocio

2.5. Lienzo de modelo de negocio (*business model Canvas*) segunda parte

Continuando el tema, le invitamos a revisar el recurso de la semana anterior, con atención a los 3 últimos módulos del lienzo del modelo de negocio que le ayudarán a construir una idea de emprendimiento exitosa.

Ahora usted se preguntará: ¿cómo plasmo la idea que generé en el lienzo de modelo de negocio? Al inicio le resultará un tanto complejo, pero no se desanime, es solo cuestión de práctica.

Antes de empezar:

- Descargue la [Plantilla para el lienzo del modelo de negocio](#) de los autores: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Gregory Bernarda, Patricia Papadakos. Tenga a la mano notas adhesivas y un marcador.
- Retome la idea de negocio que seleccionó para construir el modelo de negocio.
- Tómese su tiempo para analizar cada módulo.

¿Está listo? La construcción del lienzo del modelo de negocio es esencial y debe hacerse en el siguiente orden:

1. Llenar el módulo de clientes.
2. Escriba la propuesta de valor.

3. Señale los canales que utilizará.
4. Anote las relaciones con los clientes.
5. Especifique la fuente de ingresos.
6. Escriba los recursos clave.
7. Enumere las actividades clave.
8. Identifique los socios clave.
9. Enliste los costos.
10. Coloque un título al lienzo, aquí puede escribir el posible nombre de su negocio.

Lo invito a revisar el siguiente ejemplo de aplicación del lienzo de modelo de negocio para la empresa Pacari.

Figura 12

Lienzo de modelo de negocio de Pacari



Nota. Tomado de *Conoce nuestra historia* [Ilustración], por Paccari, 2022, [Paccari](#). CC BY 4.0.

Como puede notar es solo enlistar los elementos de cada segmento; es decir, no se trata de profundizar o explicar. Esta plantilla tiene el objetivo de que se entienda por sí misma.

Ponga en práctica lo aprendido y construya el lienzo de modelo de negocio de la idea que generó en la unidad 1, si tiene inquietudes revise el contenido y contacte a su tutor.

Con la finalidad de reforzar su aprendizaje, realice las siguientes actividades recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Es momento de revisar otro caso real sobre la empresa agroindustrial Orgánicos del Caribe de Colombia, donde evidenciará un cambio al negocio desde una perspectiva tradicional a una innovación de procesos que procuran la preservación del medioambiente. Revise en el texto Retos en los modelos de negocio: una perspectiva latinoamericana, el [caso 2: “De los Objetivos de Desarrollo Sostenible a un modelo de negocio exitoso: Orgánicos del Caribe”](#). Este material está disponible en la biblioteca virtual de la UTPL La lectura del caso le presentará tanto la conceptualización de la empresa como la aplicación del lienzo de modelo de negocio.
2. Enhорabuena, ha finalizado el estudio de la unidad 2 y con el propósito de verificar el progreso de su aprendizaje, lo invito a desarrollar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 2

Seleccione la alternativa correcta.

1. **La parte más importante de un negocio es:**
 - a. El canal.
 - b. El cliente.
 - c. La oferta.



2. El factor diferenciador del modelo de negocio se detalla en el módulo de:

- a. Propuesta de valor.
- b. Estructura de costos.
- c. Relaciones con clientes.



3. El contacto entre la empresa y los clientes se denomina:

- a. Canales.
- b. Ingresos.
- c. Socios.



Asocie los siguientes apartados.

4. Relacione el módulo de lienzo de modelo de negocio con su característica principal.

Módulo de lienzo de modelo de negocio con su característica principal

Módulo de lienzo de modelo de negocio	Característica principal
1. Relación con clientes	A. Se basa en la forma en que se captan los clientes, cómo se logra su fidelización y cómo se estimula las ventas.
2. Fuentes de ingresos	B. Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
3. Recursos clave	C. La generación asegura la sostenibilidad del modelo de negocio.

Nota. Torres, W., et al., 2022.

- a. 1A, 2C, 3B
- b. 1B, 2A, 3C
- c. 1C, 2B, 3A

5. Relacione el módulo de lienzo de modelo de negocio con su característica principal.



Módulo de lienzo de modelo de negocio con su característica principal



Módulo de lienzo de modelo de negocio	Característica principal
1. Actividades clave	A. Son los procesos o acciones importantes que se indican a qué se dedica exactamente la empresa.
2. Asociaciones clave	B. Optimiza los modelos de negocio, reduce riesgos y ayuda a adquirir recursos.
3. Estructura de costos	C. Se debe identificar los provenientes de las actividades principales, su análisis determinará la rentabilidad del modelo de negocio.



Nota. Torres, W., et al., 2022.

- a. 1A, 2C, 3B
- b. 1B, 2A, 3C
- c. 1C, 2B, 3A

Seleccione la opción correcta si es verdadero o falso:

6. () El modelo de negocio está integrado por tres áreas principales.
7. () Al llenar el lienzo de modelo de negocio, el primer módulo que debe escribirse son los costos.
8. () El modelo de negocio es el emprendimiento en sí.
9. () El lienzo de modelo puede llenarse en cualquier orden.
10. () No se puede generar una propuesta de valor a partir del diseño del producto.

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la guía didáctica, y si presenta alguna dificultad es necesario que repase con detenimiento los contenidos.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le recomiendo realizar la lectura analítica de las unidades 1 y 2 desarrolladas en el EVA, así como las lecturas compartidas, con la finalidad de que pueda dar respuesta a las preguntas de la evaluación presencial.



Segundo bimestre



Resultado de aprendizaje 2:

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

Mediante el presente resultado de aprendizaje, conocerá y aplicará diferentes técnicas, herramientas y metodologías para validar/testear el modelo de negocio planteado en el primer bimestre, con estos elementos tendrá los insumos necesarios para realizar mejoras o ajustes en la idea principal. Además, la retroalimentación por parte del mercado le permitirá pasar de un prototipo a un emprendimiento real que sea sustentable en el tiempo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

Unidad 3. Desarrollo del producto mínimo viable

Apreciado/a estudiante, le doy la más cordial bienvenida al estudio del segundo bimestre del Itinerario II. Planificación empresarial: desarrollo empresarial de nuevos negocios. En este segundo bimestre, continuaremos con el aprendizaje y aplicación práctica, con el objetivo de desarrollar un nuevo negocio, analizaremos la importancia de cómo construir un prototipo, realizaremos la validación del nuevo modelo de negocio, y por ende, se construirá la identidad empresarial del nuevo negocio.

En esta unidad y a manera de introducción, se presenta la terminología y conceptos básicos del prototipo y producto mínimo viable (términos sinónimos), a fin de que usted conozca lo que en realidad significa y pueda

establecer una definición propia. Con lo cual tendrá una base sólida para el desarrollo de los siguientes temas. ¡Entonces es hora de empezar!, vamos a ello.

3.1. Prototipo y Producto Mínimo Viable (PMV)

3.1.1. Prototipo

En este punto conoceremos cómo construir un prototipo/Producto Mínimo Viable, para ello es necesario aplicar un pensamiento creativo y que esto sea un elemento que aplique a lo largo de su vida, pensando “fuera de la caja”, teniendo apertura a lo desconocido, y de esta manera, implica salir de nuestra zona de *comfort*, para no solamente tener ideas, sino aplicarlas, es decir, materializarlas en un producto o servicio.

El prototipo 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, la construcción del Producto Mínimo Viable es el primer paso para validar la idea de negocio de un producto o servicio que una persona o empresa anhele implementar. Por lo que, se convierte en una herramienta valiosa para recopilar datos específicos sobre los requerimientos de los usuarios. Ver figura 13.

Figura 13

Ejemplo de prototipos en agronegocios



Nota. Tomado de *Interempresas (Home)* [Fotografía], por Interempresas, 2021, [Interempresas](#). CC BY 4.0.

El prototipo es una representación visual o real del producto o servicio que se pretende ofrecer al mercado, una representación real en plástico, cartulina, resina, arcilla o en este caso y como se visualiza en la imagen 12, un cartón; o bien un esquema, un diagrama, etc., de un servicio.

Se le puede definir, 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 negocios 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, 2022).

Un prototipo es la primera versión de la idea de negocio, que se construye con una inversión mínima de capital y tiempo, la finalidad de su aplicación es obtener una retroalimentación oportuna de las personas que posiblemente accedan o no a su adquisición.

Un prototipo sirve como modelo de estudio para analizar cómo interactúan las personas con el producto en cuestión. De este análisis se puede confirmar si se cubren las necesidades deseadas, si estéticamente resulta atractivo al target y si se entiende sus funcionalidades (Prototipo, 2020).

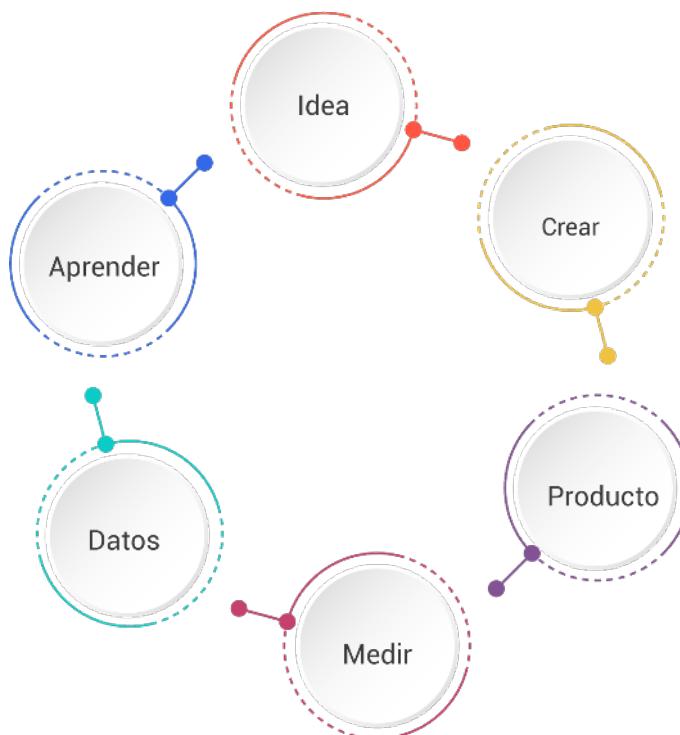
En esta misma línea, Ángeles, (2020), menciona que “un prototipo es un primer modelo que sirve como representación o simulación del producto final, que nos permite verificar el diseño y confirmar que cuenta con las características específicas planteadas, sin embargo, para tener mejores resultados se recomienda tomar en cuenta ciertas consideraciones, así como procesos, elementos y diferentes herramientas que ayuden a plasmar lo mejor posible la propuesta del producto y servicio”.

Podemos concluir que un prototipo se puede describir como la visualización del producto sin funcionalidad real, pero que es suficiente para dar al usuario una perspectiva de la que se está proponiendo. Existen muchas herramientas para realizar bocetos actualmente, muchas ideas se transforman en prototipos con la utilización de las impresoras 3D.

3.1.2. Producto mínimo viable

Figura 14

Producto mínimo viable



El autor Eric Ries, en su libro Lean Startup, desarrolla el proceso para la implementación del producto mínimo viable, en donde, una vez que el producto fue sacado al mercado, es fundamental la obtención de datos, mediciones y el aprendizaje mediante la retroalimentación de los clientes.

Nota. Torres, W., et al., 2022.

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 lo tanto, un Producto Mínimo Viable es el conjunto mínimo de

funcionalidades que debemos mostrar a nuestros clientes para que estos validen los beneficios que les aporta o, dicho en otras palabras, validen nuestra propuesta de valor. (Escala, 2013).

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, 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 otro lado, 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 antes de salir al mercado (Sarango & Espinoza, 2022).

En esta línea, Sordo, (2021), afirma que “el PMV es la versión mínima de un nuevo producto, e incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. Permite a una empresa o equipo recolectar la mayor cantidad de información validada gracias a sus *early adopters* para así mejorar el producto lo antes posible, con el fin de lanzar a un público más amplio”.

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

Para Sarango & Espinoza, (2022), la respuesta es: “sí”. La diferencia es fundamental entre estos dos conceptos, está relacionada con su función, o dicho de otra manera, con las preguntas que nos ayuda a responder como emprendedores:



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

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?

Continuando con el análisis; 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 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 interacción 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 solo adquiere validez acompañada 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 y, aunque no podemos aprender nada de él y, por lo tanto, no podemos validar la hipótesis.



Apreciado/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 y metodologías que estudiaremos en el presente bimestre.

Apreciado/a estudiante, con el fin de profundizar el contenido visto hasta este punto, le invito a revisar el siguiente video disponible en YouTube que explica, de una manera dinámica y mucho más amplia, qué son los prototipos, su importancia y para qué sirven; observar y analizar detenidamente el siguiente REA con la finalidad de que pueda realizar posteriormente el prototipo de su producto o servicio: [diseño de prototipo](#).

¿Qué tal le pareció el video? Debe tener en cuenta que el prototipo permitirá obtener información valiosa, invirtiendo un presupuesto mínimo, es importante realizarlo en un corto tiempo. De esta manera, podrá tener una idea de la aceptación del producto o servicio en el mercado, o en tal caso, si no ha tenido la aceptación deseada, podrá cambiarlo las veces que usted crea conveniente. Para fortalecer aún más el tema estudiado, le invito a que revise el siguiente REA video: [Prototipar para vender](#).

En este recurso educativo, se concluye la importancia del proceso del prototipo y su objetivo. Muestra diferentes ejemplos de prototipos que existen, además, explica la tabla de pre – pre-prototipo, que es importante y útil desarrollar previo al diseño y realización del prototipo. Ver tabla 5.

Tabla 5*Tabla de prototipado*

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 sirve, cómo funciona, 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	En este apartado, deberá escribir cuáles tienen que ser los valores fundamentales de la propuesta (peso, precio, robustez, diseño, calidad, etc.).

Nota. Adaptado de *EduCaixa Home*, por Fundación La Caixa, s.f.

Tabla 6*Ejemplo de pre-prototipado: caja de alimentos del agro*

Nombre	AgroBox
Descripción	Productos del agro, entregados del campo a la mesa en cajas de cartón.
	La caja es de un tamaño mediano que contiene divisiones en su interior para separar las frutas y verduras. Su tamaño es de: 60 cm de largo * 40 cm de ancho * 30 cm de largo. La caja es de cartón prensado, lo cual impide que se dañe el producto o se rompa la caja al momento de realizar la entrega.
Esquema	
	<i>Nota.</i> Adaptado de <i>Interempresas (Home)</i> , por Interempresas.net, s.f.
Elementos clave	Fácil de llevar, resistente, separadores de frutas y verduras.
Coste de producción	El prototipo costaría 0.70 ctvs.
Técnicas de producción	El prototipo será elaborado con cartón reciclable, armado y cortado según las mediciones dadas.
Dificultad de producción	Valoración: 1.5
Aspectos legales	No existen aspectos legales que se deban tener en cuenta en el diseño de este prototipo.

Nota. Torres, W., et al., 2022.

3.1.4. Principios de prototipado

Apreciado/a estudiante, a continuación, se explican los principios del prototipado, que debemos tener presentes al momento de elaborar el prototipo que se ha planteado según la idea de negocio.

Según Sarango & Espinoza, (2022), plantean 8 principios de prototipado, los cuales se desarrollan a continuación:

1. **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.
2. **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.
3. **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, y poco a poco encontrará la dirección a seguir. Si no sabe dónde empezar, busque inspiración en otros sitios: *Internet*, en su competencia, etc.
4. **Empiece con baja fidelidad, pivotee y perfeccione:** procure que los prototipos iniciales sean toscos, rápidos y baratos. Perfecciónelos cuando tenga conocimientos sobre qué funciona y qué no.
5. **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.
6. **Use técnicas creativas:** utilice técnicas creativas para explorar prototipos revolucionarios. Atrévase a romper esquemas, haga cosas diferentes, ponga a trabajar su imaginación y creatividad para la invención de prototipos innovadores.
7. **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.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, desarrollando la siguiente actividad.





Actividad de aprendizaje recomendada



Apreciado/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 tabla del ejemplo: Agro Box, con los datos del pre-prototipo de su producto o servicio. Recuerde que su prototipo o idea de negocio debe estar enfocado en su formación académica.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Unidad 3. Desarrollo del producto mínimo viable

3.2. Categorización de técnicas de prototipado

Apreciado/a estudiante, en esta semana estudiaremos la categorización de las diversas técnicas de prototipado que existen y, que usted podrá aplicar a su prototipo. Muchas de estas técnicas varían en su costo, el esfuerzo y tiempo de producir el prototipo. Por ello, es necesario valorar cuál será la técnica más apropiada a aplicar en función del periodo de desarrollo en el que se encontrará y de las metas y objetivos a cumplir.

¡Vamos a ello!

Según Fernández, M. (2020), la fidelidad tiene un aspecto importante en este punto, el cual indica el nivel de detalle y funcionalidad de un prototipo. Refleja la tensión entre los detalles relevantes que el prototipo pretende mostrar y los detalles irrelevantes que el prototipo deja abiertos a la imaginación de las personas que interactúan con él. La fidelidad de un prototipo suele estar

relacionada con su forma. Por ejemplo, los bocetos tienden a ser de baja fidelidad, ya que ofrecen una visión general sin prácticamente funcionalidad, mientras que la demostración o las preseries de productos suelen ser de alta fidelidad, puesto que muestran, con cierto detalle, todo o parte de la funcionalidad final.

Por ejemplo, una maqueta de un coche de arcilla a tamaño natural es un prototipo de baja fidelidad que permite estudiar aspectos generales como el atractivo de las formas, o las propiedades aerodinámicas. Mientras que una página web con la información a detalle, toda su estructura es clara y precisa para una buena orientación al cliente, es un prototipo de alta fidelidad.

Los prototipos de baja fidelidad suelen ser económicos; se pueden crear de manera rápida y suelen ser sencillos de interaccionar con ellos.

Por otra parte, los prototipos de alta fidelidad, tienen como ventaja que suelen proporcionar mucho detalle en cuanto a la funcionalidad que muestran; suelen ser interactivos, y pueden servir muy bien como herramienta de *marketing* o de prospección de mercado, sin embargo, son caros porque suelen requerir mucho tiempo de desarrollo, son difíciles de modificar y pueden crear falsas expectativas. Un prototipo de alta fidelidad puede ser más fácil de entender para personas que no vienen del mundo del diseño o tienen menos conocimientos técnicos, ya que son visualmente más cercanos al producto final.

Tabla 7

Ejemplo de prototipo de baja fidelidad y prototipo de alta fidelidad

Prototipo de baja fidelidad	Prototipo de alta fidelidad

Bocetos: se dan en la primera etapa del desarrollo, prototipo de baja calidad y fidelidad, se realiza rápidamente y con pocos recursos, no son necesarios dispositivos tecnológicos o materiales de última generación. Se realiza en lápiz y papel o en arcilla.

Maquetas: permiten reflexionar sobre la estética del sistema final, la ergonomía e incluso identificar posibles problemas de producción del producto definitivo. Exploran la forma, composición y funcionalidad, desde la idea hasta el diseño a detalle. Estos diseños pueden ser en 3D y realidad virtual.

Nota. Torres, W., et al., 2022.

Apreciado/a estudiante, en la siguiente tabla se presentan las ventajas y desventajas de las categorías de técnicas antes mencionadas:

Tabla 8*Ventajas y desventajas del prototipado de baja fidelidad*

Ventajas	Desventajas
<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 pruebas de errores.▪ Especificaciones poco detalladas.▪ Dirigido para quien evalúa.▪ Manipulación y flujo de acciones limitada.

Nota. Adaptado de Busquets, C. (2020). Prototipos de baja y alta fidelidad: Diferencias y cuándo usar qué. uiFromMars. Recuperado de [uiFromMars](#)

Apreciado/a estudiante, ahora veremos algunas técnicas de prototipado que existen, me permito recomendar revisarlas detenidamente, con el fin de que elija la técnica apropiada para desarrollar el prototipo de su producto o servicio, con el fin de que cualquiera de las herramientas seleccionadas le permita recolectar la información necesaria por parte del usuario y también los requerimientos o especificaciones que serán necesarios para mejorar, antes de lanzar el producto final al mercado.

3.2.1. Prototipado físico

El prototipado físico está dirigido especialmente para prototipar productos.

En este sentido, Sarango & Espinoza, (2022), mencionan que “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 puede nacer la necesidad de solicitar apoyo para el desarrollo del prototipo, deberá identificar a las personas que le podrían ayudar. Por ejemplo, si el prototipo se puede hacer de madera, contacte a un familiar o alguien cercano que conozca de carpintería, se puede realizar también con una impresora 3D, o con un artesano de confianza.

Se recomienda que haga uso del prototipo para asegurarse de que su funcionalidad esté correcta según lo previsto. Si no, revise la idea y el prototipo tantas veces según se lo requiera, antes de iniciar la validación con los posibles clientes. A continuación, se presentan una serie de ejemplos.

Figura 15

Ejemplo de prototipo físico



Nota. Tomado de Hugo López (*Home*) [Fotografía], por López, H., 2022, [Hugolopez](#). CC BY 4.0.

Figura 16

Ejemplo de prototipo 3D



Nota. Tomado de ARAN Comunicación gráfica digital (*Home*) [Fotografía], por ARAN, 2022, [Arantecnica](#). CC BY 4.0.

3.2.2. Storyboard

Este tipo de prototipado se utiliza para prototipar servicios.

El *Storyboard* ayuda a visualizar ideas y conceptos o cómo se interactúa con un cliente. Es un conjunto de viñetas, en ellas se pueden representar en forma gráfica, aunque sencilla, distintos elementos. Para la implementación de esta metodología se necesita una fase previa de preparación. Una vez que se lo tenga definido, llega el momento de señalar sus escenas más importantes, que son las que tienen que figurar en el *story board* (Pérez, 2022).

Continuando con el análisis de Sarango & Espinoza, (2022), menciona que este tipo de herramienta 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 otras personas. 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.

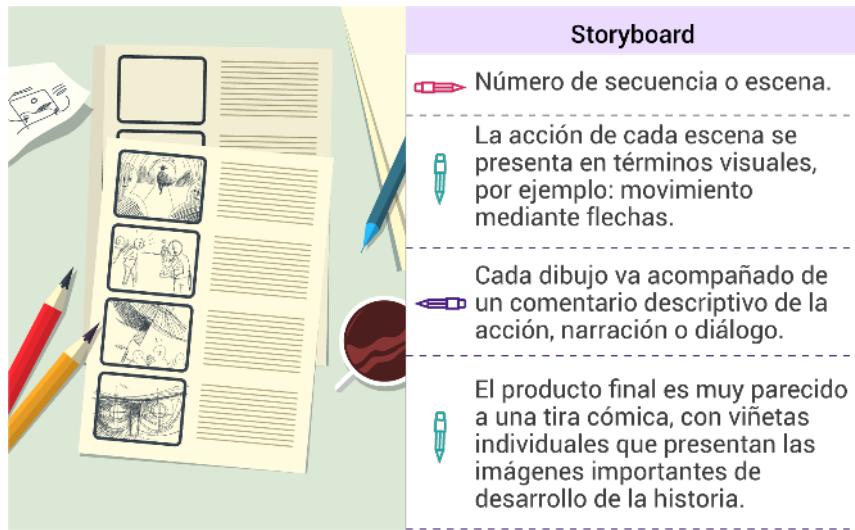
Las ideas en el storyboard se representan pictóricamente y se muestran de manera que puedan desarrollarse, reorganizarse y debatirse. Un storyboard transforma la información en una historia visual y permite probar cambios fácilmente durante el proceso creativo.

Apreciado/a estudiante, en la siguiente figura se presentan los elementos principales que debe tener un storyboard al momento de su desarrollo.



Figura 17

Elementos principales de un storyboard



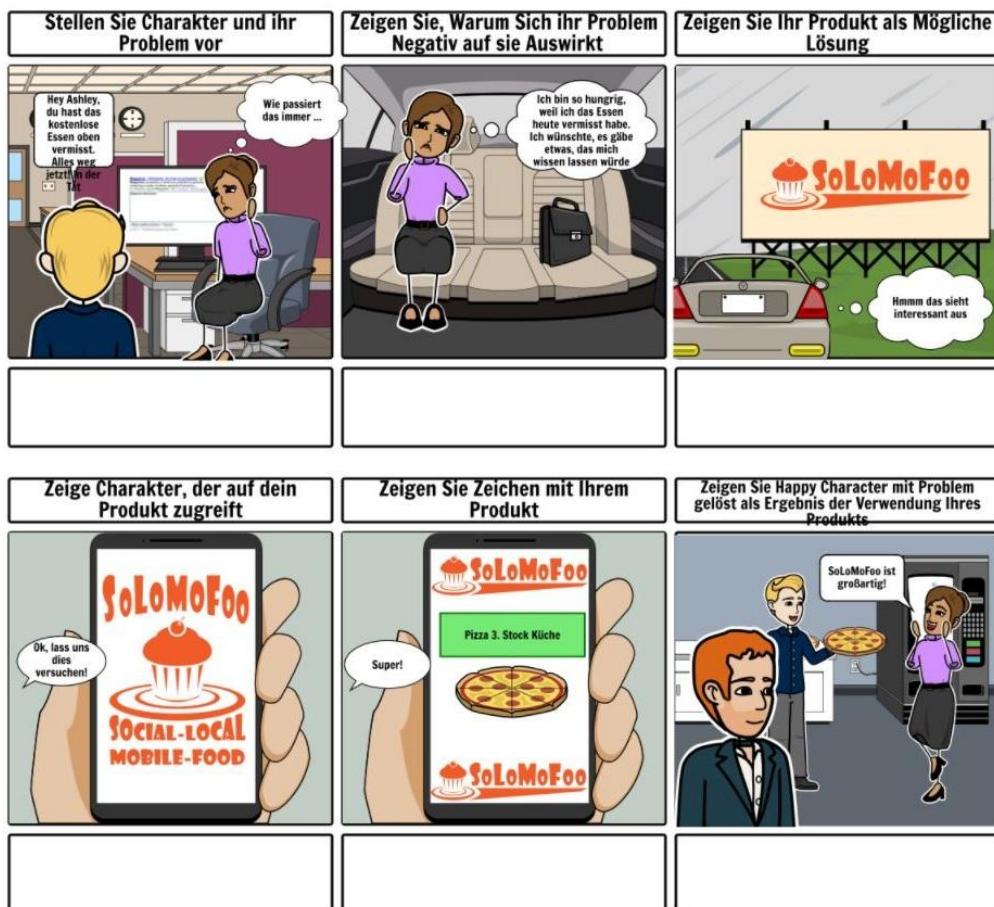
Nota. Torres, W., et al., 2022.

Apreciado/a estudiante, existen algunas páginas gratuitas y de pago que ofrecen plantillas para el desarrollo del *Storyboard*, le invito a revisar los siguientes REA, que le pueden servir de ayuda para desarrollar su *Storyboard*. Ver la figura 18.

- [Storyboard](#)
- [Canva](#)
- [Creately](#)

Figura 18

Ejemplo de Storyboard



Nota. Tomado de *Storyboard that* [Ilustración], por *Storyboard That*, 2022, [Storyboardthat](https://Storyboardthat.com). CC BY 4.0.

3.2.3. 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 prototipo 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 en programación (Sarango & Espinoza, 2022).

Le realizo una cordial invitación apreciado/a estudiante, a revisar cada uno de los REA, para identificar cuál es la más útil para la creación de prototipo.



- [Marevelapp.](#)
- [Axure.](#)
- [Proto.oi.](#)
- [Justimind.](#)
- [Ninjamock.](#)
- Swiftix – create App.

Apreciado/a estudiante, 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.

¡Manos a la obra!



Actividad de aprendizaje recomendada

¡Felicitaciones, apreciado/a estudiante! Ha finalizado el estudio de la tercera unidad, ahora pondrá a prueba sus conocimientos a través de la siguiente actividad.

Refuerce los conocimientos mediante el desarrollo de la siguiente autoevaluación. Tenga presente que, si surgen dudas en el desarrollo de la autoevaluación, puede comunicarse con su tutor mediante correo electrónico o en el horario de tutorías establecido.



Autoevaluación 3

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.

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 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 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 no que se puede hacer.

6. De las siguientes opciones, ¿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.

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

- a. Especificaciones poco detalladas.
- b. Flujo de acciones limitadas.
- c. Elevados costes de desarrollo.
- d. Mayor dificultad de cambiar.
- 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 representan 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.

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la guía didáctica y si presenta alguna dificultad es necesario que repase con detenimiento los contenidos.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 4. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio

Apreciado/a estudiante, una vez que ha desarrollado el prototipo de su producto o servicio, es tiempo de validar la idea y las diferentes propuestas desarrolladas. En la presente semana estudiaremos el tema de “Validación” con los insumos que tenemos de las semanas anteriores de trabajo, tanto del modelo de negocio como el prototipo. La validación se realizará mediante

diferentes técnicas que permitirán realizar mejoras y tener un modelo de negocio acorde a las necesidades reales del mercado. Le realizo una invitación a trabajar con dedicación para lograr un producto y servicio rentables a largo plazo.

¡Ánimo y adelante!

4.1. 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 esta 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 denomina hipótesis y que es muy importante que se comprueben antes de lanzar el negocio y desperdiciar tiempo y recursos (Ries, 2012).

En septiembre del 2012, 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 las cuales se creó un exprimidor que sacará el zumo de la bolsa. Se lo contó a los inversores de Silicon Valley, y entusiasmados con la idea, le financiaron nada más y nada menos 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 *Internet de las cosas* y un procesador capaz de generar una potencia increíble para sacar hasta la última gota de bolsa de zumo; en conclusión, un aparato que costaba USD 700, hasta aquí todo perfecto, si no fuera, porque este apartado parece no haber interesado potencialmente a los 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 el 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.

Apreciado/a con estos antecedentes, damos comienzo a esta interesante temática y, como se mencionó en anteriores apartados, antes de lanzar un producto o servicio al mercado, definiremos, según varios autores, qué es validar.

Validar es la quinta y última etapa o fase de un proceso de *Design Thinking*. Es el “momento de la verdad”, en él mostramos al usuario lo que hemos diseñado para él. El final de un recorrido de generación de ideas, que han sido aterrizzadas en forma de prototipo. Ideas que han partido de una investigación previa y el descubrimiento de hallazgos sobre los que se ha inspirado el proceso de diseño (*design thinking España*, 2022).

Según Sarango & Espinoza (2022), menciona que “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 perjuicios. El final de esta fase marca además un punto de inflexión y de toma de decisiones estratégicas.

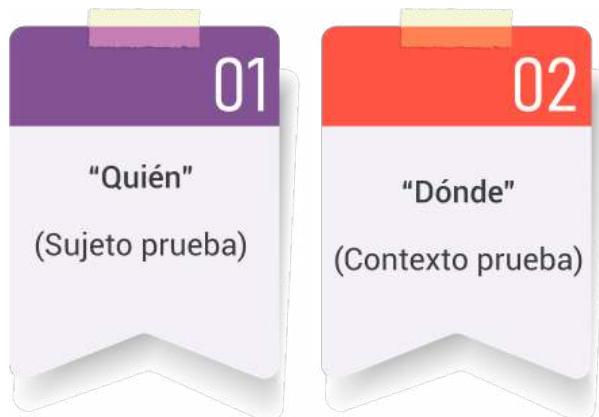
Habrá que decidir, de acuerdo con el *feedback* recogido del usuario, ¿qué acciones vamos a llevar a cabo para seguir acercándonos a la solución que se ajusta a sus necesidades y deseos?

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 puedan replicar y generar datos utilizables y comparables.

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

Figura 19

Proceso de validación o experimento



Nota. Torres, W., et al., 2022.

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 negocio y al prototipo/PMV que se ha diseñado. Por ello, lo primero que se debe 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 dispuesta 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 (Fernández & Rodríguez, 2018).

Cuando se recoja la información, el momento de validar es fundamental, apreciado/a estudiante, que desarrolle su capacidad perspectiva 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.

4.2. Aplicación de herramientas de validación

Apreciado/a estudiante, luego de haber identificado el sujeto y contexto de prueba y haber plantado las hipótesis, las mismas que varían según el modelo de negocios propuestos 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.

Según lo expresa Macías (2017), citado en Sarango & Espinoza, (2022), algunas herramientas populares son: redes sociales, encuestas *online*, *Landing Page*, la prueba de Mago de Oz. Todas estas herramientas se pueden aplicar dependiendo del tipo de información que se quiera recolectar.

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 (Sarango & Espinoza, 2022).

En los siguientes puntos se explica cada una de las herramientas.

4.2.1. Entrevista con posibles usuarios

Las entrevistas con los usuarios son 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 formular 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.

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 diálogo con el usuario o cliente entrevistado (Sarango & Espinoza, 2022).

 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 – entrevista de validación.](#)

En el video se explica cómo efectuar las entrevistas para validar un modelo de negocio, se proponen algunas recomendaciones y puntos importantes que deberá tener en cuenta al momento de aplicar la entrevista. Con el fin de recopilar información de calidad del usuario o consumidor.

4.2.2. Encuesta online

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

En esta línea, Ibáñez (2020), define varios pasos antes de levantar una encuesta, la cual se detalla a continuación:

- **Identificar el motivo por el cual haces la encuesta**, es decir, identifica el objetivo que quieras lograr. Tener un motivo te ayudará a elaborar las

preguntas que necesites. Formularte una serie de preguntas como qué decisiones esperas poder tomar como resultado de la misma o qué percepciones esperas obtener, te ayudará a definirlo.

- **Identificar el público al que va dirigida la encuesta**, es decir, el conjunto de personas de las que deseas conseguir información y cuyo análisis permite cumplir los objetivos de la encuesta. Además, esto, ayudará a saber el registro que se debe utilizar a la hora de redactar las preguntas.

Se puede implementar una encuesta directa a las personas (cara a cara), de manera escrita con 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. De las preguntas planteadas, debe 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 (Sarango & Espinoza, 2022).

Para plantear encuestas *online*, se pueden utilizar diferentes herramientas gratuitas disponibles en la web, por ejemplo.

- Google Forms.
- SurveyMonkey.
- Survio.

4.2.3. Redes sociales

Las redes sociales son plataformas digitales formadas por comunidades de individuos con intereses, actividades o relaciones en común (como amistad, parentesco, trabajo). Las redes sociales permiten el contacto entre personas y funcionan como un medio para comunicarse e intercambiar información (concepto, 2013).

Las redes sociales, como Facebook e Instagram, pueden ser plataformas 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, puesto que este tiempo nos permitirá además recopilar información mediante la interacción; así también las opciones para recopilar *feedback* del cliente (Sarango & Espinoza, 2022).



Apreciado/a estudiante, es momento de revisar el siguiente REA: [cómo validar tus servicios con tus clientes.](#) Recomiendo 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.

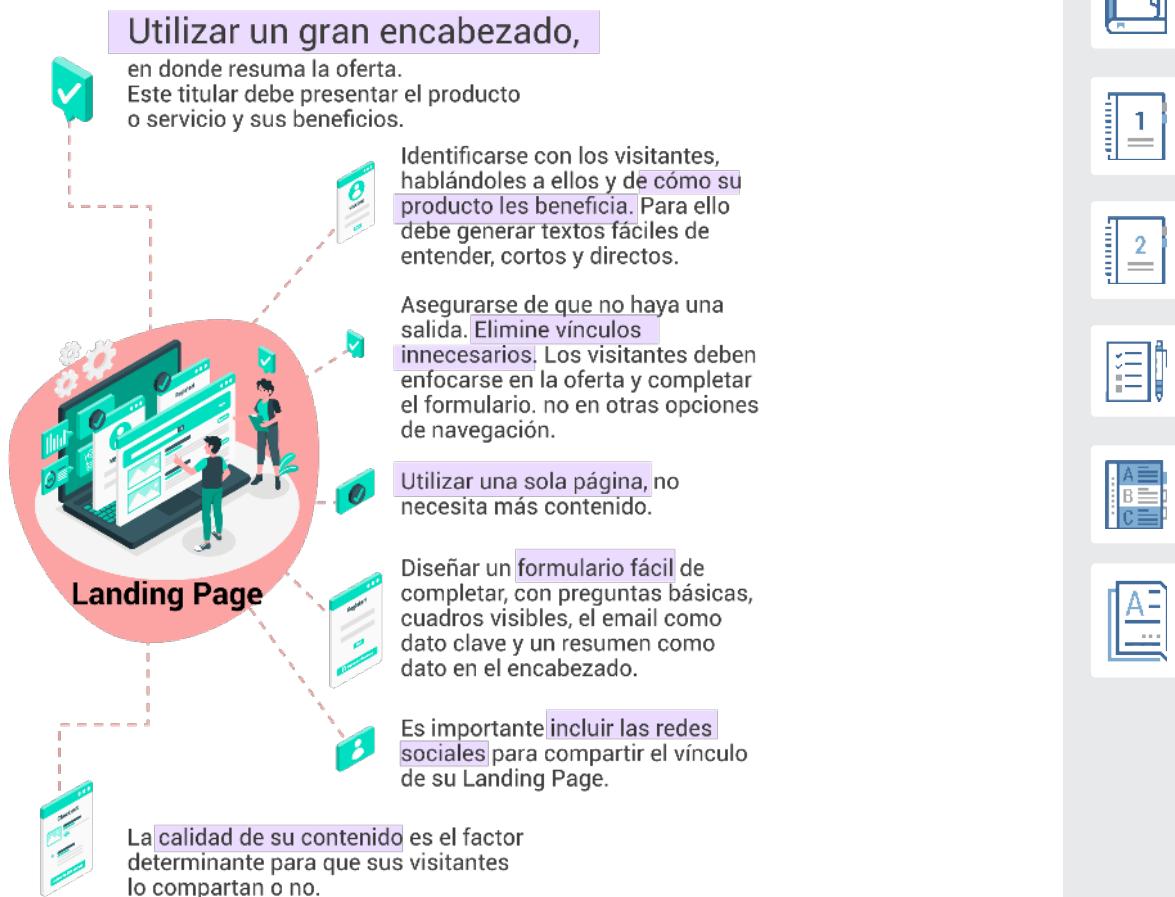
4.2.4. *Landing Page*

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 (Sarango & Espinoza, 2022).

A continuación, se presentan varios puntos en los cuales se deberá de tomar en consideración al momento de aplicar una *Landing Page*:

Figura 20

Proceso de creación de una landing page



Nota. Torres, W., et al., 2022.

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

- [Activetrial](#)
- [Mailerlite](#)
- [Users](#)

4.2.5. Mago de Oz

Esta técnica combina todas las técnicas de prototipado rápido descritas en los párrafos anteriores, denominadas Mago de Oz. Esta técnica es bastante utilizada para el prototipo de baja fidelidad de sistemas que interaccionan con los usuarios utilizando el lenguaje natural (Schlögl, 2010) (Maulsby, Greenberg, & Mander, 1993).

La prueba de 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 (Sarango & Espinoza, 2022).

A continuación, se presenta un breve análisis de cómo la empresa multinacional Zappos utilizó esta técnica.

Figura 21

Logo de la empresa Zappos



Nota. Adaptado de Zappos (Home) [Ilustración], por Zappos, 2022, [zappos.com](https://www.zappos.com). CC BY 4.0.

Es famoso el ejemplo de la empresa 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, 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 (Fernández & Rodríguez, 2018).

4.3. 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 (Fernández & Rodríguez, 2018).

Malla receptora de información

Según Sarango & Espinoza (2022), 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 detalla:

1. Dividir en cuatro cuadrantes una hoja de papel o pueda hacerlo en 2 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 y un bombillo de luz, en el cuadrante inferior derecho.

Figura 22

Malla receptora de información



Nota. Tomado de *Prototipar y testear* [Ilustración], por cripsalis123, 2018, [Design thinking](#). CC BY 4.0.

3. Llenar el 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 9

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.▪ Ayuda 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 descargue nuestra app.▪ La aplicación debe enfocarse en un servicio más específico.▪ La aplicación debe impactar en un servicio más específico.▪ 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>. |

Nota. Tomado de *Malla receptora de información*, por corrunapp, 2015.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, desarrollando las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Apreciado/a estudiante, para profundizar el ejemplo de Nespresso y cómo se utilizó la metodología Lean Startup, le invito a que dé lectura al siguiente REA: [La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento.](#)
2. Una vez que ha profundizado su conocimiento, desarrolle un mapa mental con los puntos más importantes, observe el siguiente REA: [Cómo hacer un mapa mental paso a paso y fácil.](#)

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Unidad 4. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio

4.4. Pivatar

Apreciado/a estudiante, una vez que hemos recibido el *feedback* como elemento de retroalimentación de nuestro modelo de negocio y prototipo, es momento de tomar importantes decisiones, debido a que, el posible usuario/cliente realizó el proceso de validación, donde escuchó, percibió y anotó sus recomendaciones y recibió la opinión sobre el modelo de negocio, otro punto relevante es que, implemente la observación no verbal; es un momento crítico

de análisis profundo de la información, debido a que, validará el modelo de negocio inicial y con base en la información; continuará o cambiará ciertos elementos del producto o servicio, para hacerlo sostenible a largo plazo.

¡Es momento de tomar decisiones importantes! ¡Vamos a ello!

Pivatar significa dejar atrás las ideas que concebiste originalmente en tu modelo de negocio, para lograr la rentabilidad de tu trabajo. Se trata, por tanto, de modificar y optimizar las actividades claves de tu negocio, con la finalidad de tener un crecimiento más sostenible y eficiente (Fernández, H., 2022).

La retroalimentación del posible consumidor da lugar básicamente a tres escenarios posibles, en los cuales Sarango & Espinoza, (2022), los plantea de la siguiente manera:

Figura 23

Escenarios de la etapa de pivotar



● **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 del modelo de negocio. El producto o servicio puede empezar a fabricarse.



● **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 negocio o del prototipo volvemos a trabajar hasta una nueva validación.



● **Abandonar el proceso**

Por la situación 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



Nota. Torres, W., et al., 2022.

4.4.1. ¿Cómo pivotar?

Pivotar significa reajustar sustancialmente las ideas o elementos que no están funcionando en el modelo de negocio o prototipado validado, es decir, dar un nuevo enfoque al negocio (Fernández & Rodríguez, 2018).

Por otro lado, Blank (2014), lo conceptualizan como “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”.

¿A qué parte del proceso debo volver?

Pivatar 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 satisfacerlas. En una situación así, pivotaremos trabajando a partir de la fase de ideación o generación de ideas (Sarango & Espinoza, 2022).

Pivatar en muchos casos puede tener como resultados lo siguiente:



Figura 24

Resultados del proceso de pivotar



Nota. Adaptado de *Características del producto mínimo viable*, por Ries, E., 2018, Advenio.

Apreciado/a estudiante, le invito a que en el siguiente video denominado: "[10 formas de pivotar un negocio para alcanzar el éxito](#)" usted podrá identificar varias formas de pivotar en su modelo de negocio que ha sido desarrollado por Eric Ries, creador de la metodología Lean Startup, donde también podrá encontrar varios ejemplos, de cómo pivotaron en su modelo de negocio original algunas reconocidas empresas.

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. (Fernández & Rodríguez, 2018).

Apreciado/a estudiante, con la información recopilada en la validación, es momento de pivotar y presentar su nuevo modelo de negocio e iniciar con los ajustes y diseño de su producto, todos estos elementos ajustados a las necesidades reales y latentes del cliente/industria.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación.



Actividad de aprendizaje recomendada

De las diversas herramientas de validación estudiadas, le invito a crear un perfil en Instagram y Facebook de su producto o servicio, como recomendación: busque un nombre atractivo e innovador, diseñe una imagen/logo preliminar de su producto o servicio y publique información que genere expectativa entre los posibles usuarios de su red social. Revise cuántas interacciones y comentarios ha recibido sus publicaciones en una semana, y si en los comentarios los posibles clientes se muestran interesados en adquirir su producto o servicio.

Como recomendación, tome ejemplos de marcas reconocidas y extraiga elementos importantes como guía para sus publicaciones.

Figura 25
Redes sociales



Nota. Torres, W., et al., 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos en este proceso de validación a través de redes sociales, es momento de pivotar. En la presente actividad y como presentación de resultados, deberá señalar cuáles son los cambios más importantes en su modelo negocio y su producto mínimo viable de acuerdo con el *feedback* o retroalimentación dada por el cliente, deberá indicar los tres puntos principales.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 4. Validación del prototipo/PMV y modelo de negocio

4.5. 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 o consumo (Neveu et al., 2016).

En esta misma línea, Sarango & Espinoza, (2022), mencionan que “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" (p. 128).

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:** identificamos una o varias personas de nuestro entorno, que sean especialistas o que conozcan sobre aspectos o elementos técnicos que nos ayudarán a determinar las especificaciones para el diseño preliminar y el diseño a detalle. Es importante para este otro aspecto de nuestros emprendimientos que podamos ampliar nuestra red de contactos.

Apreciado/a estudiante, para esta fase, en lo que respecta al producto o servicio, nos centraremos en las especificaciones del diseño preliminar y del diseño a detalle.

4.5.1. Diseño preliminar

El diseño de un producto se refiere a todo el proceso que ocurre para la creación de nuevas ofertas por parte de una empresa o marca. Comprende desde el análisis del problema que resuelve, pasando por su funcionamiento y materias primas, hasta la manera en que aparecen a sus clientes finales. En este caso, lo que mencionamos como producto puede ser un artículo físico, un software o un servicio (Londoño, 2021).

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 rápido en 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 (Sarango & Espinoza, 2022).

Entre los factores o especificaciones a considerar para el diseño preliminar se encuentran los que se detallan en la siguiente infografía:

[Factores para el diseño preliminar](#)

4.5.2. 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, formas, etc. Para determinar el diseño a detalle es necesario continuar investigando en nuevas fuentes de información (Sarango & Espinoza, 2022).

Por su lado, García, (2005), menciona una serie de especificaciones importantes para considerar en el diseño, las cuales se detallan a continuación.

Tabla 10*Especificaciones para el diseño a detalle*

Estandarización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante la etapa de diseño, el equipo responsable debe definir aspectos tales como: variaciones posibles en la fórmula o composición del producto, firma 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 vraciaón es inevitable.
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.
Fiabilidad	La fiabilidad de un producto o servicio, se suele definir como la probabilidad de que este funcione adecuadamente, durante un cierto periodo de tiempo y bajo unas condiciones operativas específicas. La fiabilidad del producto debe ser consciente, es decir, las diferentes partes y subconjuntos deben tener una vida similar o al menos controlada.
La ingeniería del valor	Se trata de identificar cómo 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 un servicio más sencillo y a una fiabilidad superior.
Seguridad	Este último aspecto tiene que ver con la seguridad que precede 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 normativas diferentes, lo que supone una clara barrera de entrada para productos fabricados en el exterior.

Nota. Adaptado de *Diseño del producto*, por García, J., 2005.



Para reforzar sus conocimientos, realice las siguientes actividades recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Apreciado/a estudiante para desarrollar las especificaciones del diseño preliminar y el diseño a detalle del producto o servicio que desea ofertar, es importante buscar información en diferentes fuentes, llevar a cabo una investigación y definir 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:

- Páginas web.
- Asesor técnico.

Apreciado/a estudiante, ¡felicitaciones! Usted ha finalizado el estudio de la cuarta unidad. A medida que avanzamos, podemos visualizar cómo el proyecto va tomando fuerza con base en la investigación y validación realizadas hasta este punto.

2. Es momento de validar su conocimiento de esta unidad con la siguiente autoevaluación; de igual manera, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario de tutoría.



Autoevaluación 4

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 perjuicios.
- 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 de 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 oferta el emprendedor.
- e. La cantidad de respuesta por parte del emprendedor al cliente.

Responda verdadero o falso en los siguientes enunciados:

- 7. () **En las entrevistas 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 releine.**
- 10. () **La ingeniería de valor se trata de identificar cómo se puede realizar una reducción del número de componentes y operaciones individuales, necesarias para la generación de un producto o servicio.**

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la guía didáctica y si presenta alguna dificultad es necesario que repase con detenimiento los contenidos.

[Ir al solucionario](#)



Semana 14

Unidad 5. Diseño de identidad empresarial

En la actualidad, la gestión de la identidad empresarial se ha posicionado como una de las estrategias más importantes de cara al mercado en las empresas, lo que convierte en un instrumento de diferenciación y obtención de ventajas competitivas. La dinamicidad y globalización de los mercados invitan a las empresas a cuidar en un alto nivel 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 producto o servicio, que son más fáciles de copiar.

La identidad empresarial se ha concebido como algo interno y controlable por la organización, que se proyecta de modos concretos con el objetivo de generar una impresión específica en los diversos stakeholders (trabajadores, consumidores o inversionistas) con los que se relaciona la empresa (Currás, 2010).

5.1. 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; permite a la empresa tener un enfoque estratégico en relación con el mercado, productos y servicios.

Los elementos de la filosofía en la que centraremos nuestra atención son las que se detallan en el siguiente módulo didáctico.

[Elementos de la filosofía empresarial](#)

5.2. 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, pueden estar conformadas 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: deben 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 (Sarango & Espinoza, 2022).

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 institución.

Es el nombre de la organización escrita 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 desarrolladora de software). (Casas, Iguacel & Sacalabroni, 2012). Ver figura 26.

Figura 26

Ejemplos de logotipos



Nota. Tomado de *Qué es un logotipo y tipos de logos que existen en el sector agropecuario. Ejemplos e imágenes [Ilustración]*, Agro marketing Bialar, 2022, [Bialarblog](#). CC BY 4.0.

Figura 27

Ejemplo de logos en agricultura



Nota. Tomado de *Qué es un logotipo y tipos de logos que existen en el sector agropecuario. Ejemplos e imágenes [Ilustración]*, Agro marketing Bialar, 2022, [Bialarblog](#). CC BY 4.0.

Apreciado/a estudiante, a continuación se presenta el siguiente video: “[Los logotipos más poderosos del mundo](#)”, donde se presentan los logotipos que en la actualidad son los más importantes y representativos del mercado, le servirá para generar ideas de cómo crear logotipos de su emprendimiento.

Con estos elementos podrá generar un logotipo que llame la atención de sus posibles clientes y generar un apego hacia la marca de los mismos.

- **Isotipo:** representa la parte icónica (icono 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. (Sarango & Espinoza, 2022).

Es el dibujo o representación gráfica de una marca. Vendría a ser, una figura o imagen por la que representa a la marca, con el objetivo de que los clientes la recuerden e identifiquen. No hay texto, solo está compuesto por el dibujo, no hace falta mencionar a la empresa. (Larrazabal, 2015).

Figura 28

Ejemplos de isotipos



Nota. Tomado de *Qué es un logotipo y tipos de logos que existen en el sector agropecuario. Ejemplos e imágenes [Ilustración]*, Agro marketing Bialar, 2022, [Bialarblog](#). CC BY 4.0.

- **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 (Sarango & Espinoza, 2022). (Ver figura 29).

Es un conjunto icónico – textual que no se puede dividir. Las letras y las imágenes que utilice se mezclarán, creando un todo invisible que impacta en tu público objetivo siempre de manera conjunta. (Larrazabal, 2015).

Figura 29

Ejemplos de *isologotipo o imagotipo*



Nota. Tomado de *Qué es un logotipo y tipos de logos que existen en el sector agropecuario. Ejemplos e imágenes [Ilustración]*, Agro marketing Bialar, 2022, [Bialarblog](#). CC BY 4.0.

- **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 Cocal – Cola, el azul de IBM. (Casas, Iguacel & Sacalabroni, 2012).

Apreciado/a estudiante, le invito a revisar el siguiente REA: [el color para vender más](#). En el presente video se sugiere escoger la tipología de colores de acuerdo con la psicología, la implementación de uno u otro color permitirá motivar a la compra de nuestro producto o servicio.

Ahora, le invito a reforzar sus conocimientos, desarrollando la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Apreciado/a estudiante, es momento de reflexionar sobre su emprendimiento, e implementar la declaración de sus principios. Revise los puntos anteriores estudiados y plasme la misión, visión y valores de su emprendimiento.

- Misión.
- Visión.
- Valores.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Unidad 5. Diseño de identidad empresarial

5.3. 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, & Zambrano, 2018).

Para Vertice, (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, se explican algunas tendencias del *marketing digital*:

- **El boom del móvil y el comercio social**

Es un mercado totalmente consolidado, lleno de aplicaciones, con un significativo crecimiento acelerado de pagos a través del móvil, entre las compañías, tecnologías como Google, Facebook, Alibaba, Amazon, entre otras; consolidan ecosistemas digitales para que los consumidores puedan realizar todo lo que necesitan como: hacer pagos, transferencias, compras, chatear entre amigos, conocer personas, sin necesidad de abandonar sus plataformas, y, por ende, el comercio social (Sarango & Espinoza, 2022).

- **Las tendencias sociales media**

Las tendencias sociales son, en cierto modo, el espíritu del tiempo; un reflejo de la sociedad en que vivimos. Reflejan las señales que afloran en nuestro entorno y tienden a anticipar cambios en la cultura, el consumo y el propio comportamiento humano. El análisis de estas tendencias sociales es una herramienta de investigación que ayuda a pronosticar comportamientos de compra y estilos de vida, ya que apuntan siempre hacia un futuro (Tena, 2021).

Es un instrumento que permite comprar y vender cualquier producto o servicio a través de las redes sociales, como es el caso de Instagram, Facebook y Twitter, que ya han incorporado novedosas y prácticas maneras para realizar compras. Además, permite la gestión de empleos, proyectos; un sinfín de posibilidades (Sarango & Espinoza, 2022).

- **E – commerce**

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 e Instagram, son nuevas formas 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 lo afirma Rodríguez, (2014).

Para David Kirpatrick, citado en Bricio, Calle & Zambrano, (2018), las redes sociales, son un conjunto de herramientas y mecanismos que proveen alternativas de hacer *marketing* de una manera más poderosa, y entre las usadas se mencionan a continuación:

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 currículum 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 en 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 públicas conferencias y eventos a nivel global.

5.4. Presentación del emprendimiento – *Pitch*

Apreciado/a estudiante, antes de iniciar con el último punto de la unidad, debe tener en cuenta que la palabra en inglés *Pitch*, significa “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 comprende 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 (Sarango & Espinoza, 2022).

Los elementos a considerar en el *pitch* son los siguientes:



Figura 30

Elementos de un pitch

Introducción:

Presentarse y utilizar un gancho para llamar la atención .



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.



Solución:

Cómo satisface esa necesidad. Aproveche para explicar su producto y cómo soluciona el problema.



Por que ahora:

- Harlar de las tendencias del mercado, demostrando que el producto o servicio que ofrece tiene sostenibilidad a largo plazo por qué está acorde a las tendencias del mercado.



Diferenciación de los competidores:

Explique cuáles son los puntos fuertes de su emprendimiento respecto a la competencia. ¿Qué va a hacer distinto a ellos?



Modelo de negocio:

- Explicar brevemente los elementos de su modelo de negocio: clientes, canales, cómo ganar dinero, alianzas, etc.



Emprendedor o equipo de emprendedores:

- Explique quiénes son las personas que están impulsando el proyecto y como contribuirán al emprendimiento o sus funciones .



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.

Nota. Adaptado de Itinerario II: Modelo de nuevos negocios: Desarrollo empresarial de nuevos negocios (p. 145), por Sarango, P. y Espinoza, D., 2022, Ediloja.

Finalmente, para lograr un buen *pitch* Sarango & Espinoza, (2022), mencionan varios puntos necesarios, que se detallan a continuación.

- Que lo haga en un tiempo de 3 a 5 minutos.
- Conocer en profundidad el mercado, 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.
- Articular por qué necesitas dinero de los inversionistas, se debe tener claro, cuánto dinero es el que necesitas 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 la vez que demuestra profesionalismo al hablar de su emprendimiento.
- Demuestre flexibilidad y apertura al cambio.

Apreciado/a estudiante, en los siguientes REA; podrá observar pautas para que desarrolle el *pitch* de su emprendimiento, además podrá entender de mejor manera la dinámica, observando a distintos emprendedores explicando la idea de su negocio, modelo, producto o servicio a sus posibles inversionistas.

Ejemplo:

- [Pitch: presenta tu idea en tres minutos.](#)
- Ejemplo 1: [Emprendedor Natural Vending.](#)
- Ejemplo 2: [Shark Tank Emprendedores “Carboneat”.](#)
- Ejemplo 3: [Shark Tank Emprendedores Masapanes Elisa.](#)

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Apreciado/a estudiante, le invito a revisar el siguiente documento:

[Innovación en marketing para el sector agrícola en Colombia](#).

2. Una vez realizada la lectura, le invito a que responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las estrategias más importantes de aplicación de *marketing* en el sector de los agronegocios? Enumérelas, y según su propio concepto, explique cada una de ellas.
- Describa los ejes principales de la innovación en el *marketing*.
- Según las sub dimensiones explicadas en el documento, relacione cada una de ellas con los puntos desarrollados de su emprendimiento a lo largo del ciclo académico, (en vez del concepto implemente la información desarrollada o desarrolle información que pueda aplicar en su emprendimiento).
- Extraiga las principales conclusiones y recomendaciones del documento y realice un mapa mental, guíese en el siguiente video: [Cómo hacer un mapa mental paso a paso y fácil.](#)

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



3. Apreciado/a estudiante, ¡felicitaciones!, ha finalizado el estudio de la unidad cinco, es momento de poner a prueba sus conocimientos en la siguiente autoevaluación de aprendizaje, de esta manera podrá fortalecer su estudio sobre los temas analizados hasta el momento, cualquier duda, puede comunicarse con su docente mediante el EVA o de manera directa en el horario de tutorías establecido para la tutoría.



Autoevaluación 5

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 muestran 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 telemática.**
8. () **El 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.**



Tabla de emparejamiento

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.

Verifique sus respuestas en el solucionario al final de la guía didáctica y si presenta alguna dificultad es necesario que repase con detenimiento los contenidos.

[Ir al solucionario](#)



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Apreciado/a estudiante, hemos culminado con éxito el estudio de la asignatura, ahora usted posee conocimientos amplios para la aplicación de diferentes estrategias en la creación de un negocio, en su modelo validado, diseño avanzado de su producto o servicio.

¡El mayor de los éxitos en su camino emprendedor!

Apreciado/a estudiante, como actividades finales de esta semana, se recomienda revisar los contenidos de las unidades 3,4 y 5, así como todos los recursos propuestos en la presente guía didáctica, revisar nuevamente las autoevaluaciones, con el fin de que se prepare para rendir el examen bimestral.

"Estoy convencido de que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los que han fracasado es la perseverancia".

Steve Jobs, cofundador de Apple.

¡Éxitos y adelante!





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Una oportunidad de negocio es una forma de generar ganancias a través de productos o servicios únicos, novedosos o deseables que no han sido explotados previamente.
2	c	Algunas fuentes de búsqueda de información para identificar problemas y oportunidades de negocio son: curiosidad, instinto; análisis del comportamiento del consumidor; tendencias.
3	b	Un perfil del cliente es una descripción detallada de sus clientes potenciales o segmento de mercado, similar a una imagen de comprador, sin embargo, no es una representación ficticia de sus clientes.
4	c	La palabra SCAMPER son las siglas en inglés de siete verbos de acción.
5	b	La técnica SCAMPER fue creada por Bob Eberle.
6	V	La letra P de la técnica SCAMPER significa potenciar otros usos para el producto o servicio.
7	F	La letra S de la técnica SCAMPER significa sustituir.
8	V	La técnica de relaciones forzadas consiste en relacionar el problema con las características de una palabra al azar para buscar ideas innovadoras.
9	V	La matriz de la técnica de relaciones forzadas contiene las columnas: conceptos de estudio, características y nuevas ideas.
10	V	Antes de aplicar la técnica relaciones forzadas se debe identificar el producto, servicio, proceso, objetivo o reto creativo a mejorar.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El cliente es la parte más importante de un negocio, es el cliente y sobre este deben construirse las estrategias que permitan captarlo y mantenerlo.
2	a	La propuesta de valor es el factor diferenciador que hará que los clientes elijan su producto o servicio y no la de la competencia.
3	a	Los canales son el contacto entre la empresa y los clientes, es el medio por el que se entrega la propuesta de valor del producto o servicio a los clientes.
4	a	La relación con clientes se basa en la forma en que se captan los clientes, cómo se logra su fidelización y cómo se estimula las ventas. Las fuentes de ingresos aseguran la sostenibilidad del modelo de negocio. Los recursos clave describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
5	a	Las actividades clave son los procesos o acciones importantes que se indican a qué se dedica exactamente la empresa. Se crean asociaciones clave para optimizar modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En la estructura de costos se debe identificar los costos más altos provenientes de las actividades principales, su análisis determinará la rentabilidad del modelo de negocio.
6	F	El modelo de negocio está integrado por cuatro áreas principales, la oferta, los clientes, la infraestructura y la viabilidad financiera.
7	F	Al llenar el lienzo de modelo de negocio, el primer módulo que debe escribirse es el segmento de clientes.
8	F	El modelo de negocio no es el emprendimiento, sino que es el proyecto antes de llevarlo a cabo y es el medio por el cual se comprende quién será el cliente, el producto o servicio que se generará, cómo se obtendrán ingresos, etc.
9	F	El lienzo de modelo de negocio tiene una secuencia lógica, donde se identifica primero al cliente y sobre este se van construyendo el resto de módulos hasta identificar los costos asociados al emprendimiento.
10	F	La propuesta de valor puede generarse a partir del diseño, novedad, marca, precio, etc.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

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 está 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 infiera 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 construye 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 formas más técnicas y, por lo tanto, su coste de desarrollo será elevado, al tener un mayor desarrollo las inversiones en el son altas, por lo tanto, la dificultad de cambiarlo es elevada.
8	V	Para prototipar productos, se sugiere la técnica de prototipado físico, ya que nos generará mejores resultados en la retroalimentación.
9	V	El <i>Storyboard</i> es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia.

10 b, a

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 los casos del prototipo la pregunta es: ¿somos capaces de construirlo? Y, en los casos del producto mínimo viable, la pregunta es: ¿los beneficios de nuestra solución son superiores a los que nuestro cliente encuentra actualmente en el mercado?

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

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	La 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 recibe el emprendedor y las opiniones que el cliente pueda dar al respecto al producto o servicio que se está validando.
7	F	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 motivan al diálogo y a profundizar la información.
8	V	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	V	En la matriz receptora de información, el cuadrante superior derecho debe contener las críticas constructivas dadas por el posible cliente.
10	V	La ingeniería de valor se trata de identificar cómo 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](#)

Autoevaluación 5

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 cómo 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	V	El <i>marketing</i> digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de <i>marketing</i> de las empresas, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos.
8	F	La tendencia social media significa que se puede comprar o vender cualquier producto o servicio a través de redes sociales.
9	F	Un <i>pitch</i> es una presentación que se realiza para que un posible inversor, considere la opción de invertir en su emprendimiento.

10

a-4, b-3,
c-2, d-1

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 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.

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.

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.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Glosario

Necesidades: aquellas que surgen de las condiciones ya existentes.

Oportunidades: posibilidades que surgen de las condiciones ya 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 compañía que probablemente compre un producto o servicio.

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.

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

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

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



6. Referencias bibliográficas

Adán, P. y González, A. (2015). *Emprender con éxito: 10 claves para generar modelos de negocio*. Alfaomega.

Blank, S. (2014). Steve Blank. Obtenido de [steveblank.com:](https://steveblank.com/) <https://steveblank.com/>

Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (2018). El *marketing* digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil. Universidad y Sociedad, Cienfuegos. *Scielo*, 103-109.

Brush, C., Greene, P., & Hart, M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64–78.

Casas, V., Iguacel, V., & Sacalabroni, G. (2012). *La imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa*. Fundación Universitas.

Cenpromype. (enero de 2022). Sica.int. Obtenido del Centro regional de promoción de la Mipyme Cenpromype: <https://www.sica.int/cenpromype/inicio>

Chavarría, Aznar, M.(2019). Actitud emprendedora: pasión y tesón. ESIC Editorial, ProQuest Ebook Central. <https://bit.ly/2RmMlb9>

Curraś, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Práxis*, Vol. 7, 9 - 34.

Docavo, M. (abril de 2010). Plan de *marketing online*. Guía de implementación de estrategias de *marketing online* para pymes. Madrid, Madrid, España. Obtenido de un blog de marketing.

Dos Hemisferios. (20 de junio de 2022). Nosotros. <https://doshemisferios.com/pages/nosotros>

Edu Caixa. (junio de 2022). Edu caixa.org. Obtenido de Fundación la caixa: <https://educaixa.org/es/home>

Escala, M. (2013). Manual Metodología Lean Startup. Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia. *CEEI Valencia*.

Espinosa Ludeña, M. (2020). Guía didáctica de Pasantías pre-profesionales y de vinculación con la colectividad (Prácticum 3.2). Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Espinoza Torres, D. y Torres Ayala, W. (2022). *Guía didáctica virtualizada Itinerario 2: Innovación de modelos de negocios. Gestión de la innovación empresarial*. Ediloja

Espinoza Torres, D., Ramón, S., Sarango, P. y Torres Ayala, W. (2020). *Guía didáctica virtualizada Emprendimiento*. Ediloja.

Fernández, L., & Rodríguez, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. EAN, 84, 79-95.

Gamero, H., y Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 10(20), pp. 307-327. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.07>

García, J. (2005). Diseño del producto. *Dialnet*.

González, J. A. Julia, D. y Mejía, C. (2021). *Retos en los modelos de negocio: una perspectiva latinoamericana*. 1. Universidad del Norte. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/214564?page=27>

Jiménez, R. (1 de septiembre de 2017). Cierra Juicero, el inútil exprimidor de 700 dólares: la *Startup* que defraudó con tecnología innecesaria despidió a todos sus empleados. *El País*.



Johnson, M., Christensen, C., y Kagerman, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 1–11



Kirpatrick, D. (2011). *El efecto Facebook. La verdadera historia de la empresa que está conectando al mundo.* Barcelona: Gestión 2000.



Lewrick, M.; Link, P. y Leifer, L. (2018). *The Design Thinking Playbook.* Wiley.



Masterbase. (2012). *Masterbase*.



Megias, J. (28 de mayo de 2013). *Javier Megias.com.* Obtenido de javiermegias.com: <https://javiermegias.com/>



Naciones Unidas (2022). *17 Objetivos para las personas y para el planeta.* Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2020). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset* (segunda ed.). SAGE.

Neveu, S., Fuentes, J., Paulina, S., & Westermeyer, B. C. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *DYNA 83 número 199*, 148 - 156.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernanrda, G., Smith, A., y Papadakos, T. (2014). *Diseñando la propuesta de valor* (5.^a ed.). Deusto.

Pacari (20 de junio de 2022). Conoce nuestra historia. <https://www.paccari.com/nuestra-historia/>

Pinilla, M., Parra, C., & Rojas, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 39(53),23.

Rajadell Carreras, M. (2019). *Creatividad: emprendimiento y mejora continua*. Barcelona. Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/113106?page=101>

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

Ries, E. (2018). Características del producto mínimo viable. *El producto mínimo viable mejor hecho que perfecto*. Advenio.

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

Sánchez Aguilar, J. S. (2015). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio: creación y gestión de microempresas (UF1818)*. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/43782?page=69>

Sarango, P., & Espinoza, D. (febrero de 2022). *Itinerario II: Modelo de nuevos negocios: Desarrollo empresarial de nuevos negocios*. Loja, Ecuador: Ediloja.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard Business School.

Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217- 226. <https://doi.org/10.2307/259271>

Sweet and coffee. (25 de junio de 2022). Acerca de nosotros. <https://www.sweetandcoffee.com.ec/acerca-de-nosotros/>

Uribe Palacios, V. (2021). *Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios*. Editorial Uniagustiniana. <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/199380?page=16>

Vertice. (2010). Marketing Digital. Buenos Aires: B Argentina.

