



# UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

## Itinerario 2: Modelo de Nuevos Negocios: Gestión de Nuevos Negocios

Guía didáctica





**Facultad Ciencias Económicas y Empresariales**

## **Itinerario 2: Modelo de Nuevos Negocios: Gestión de Nuevos Negocios**

### **Guía didáctica**

Carrera	PAO Nivel
Administración de Empresas	VII

#### **Autores:**

Diana Lucía Espinoza Torres

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

#### **Reestructurada por:**

Boris Antonio Galarza Aguirre



ADM I \_ 4 0 7 9



## Itinerario 2: Modelo de Nuevos Negocios: Gestión de Nuevos Negocios

### Guía didáctica

Diana Lucía Espinoza Torres

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

#### Reestructurada por:

Boris Antonio Galarza Aguirre

### Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

ISBN digital -978-9942-39-282-4

Año de edición: septiembre, 2021

Edición: primera edición reestructurada en enero 2025 (con un cambio del 10%)

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 licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



# Índice

<b>1. Datos de información .....</b>	<b>8</b>
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
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>Primer Bimestre.....</b>	<b>11</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>11</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>11</b>
<b>Semana 1 .....</b>	<b>11</b>
Unidad 1. Modelos de negocio .....	12
1.1. Introducción.....	12
1.2. Patrones de modelos de negocio .....	14
Actividad de aprendizaje recomendada .....	29
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>30</b>
<b>Semana 2.....</b>	<b>30</b>
Unidad 1. Modelos de negocio .....	30
1.3. Evaluación de modelos de negocio .....	30
1.4. Perspectiva de modelos de negocio sobre la estrategia del Océano Azul.....	32
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	36
Autoevaluación 1 .....	37
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>40</b>
<b>Semana 3.....</b>	<b>40</b>
Unidad 2. Prototipado funcional.....	40
2.1. Definición .....	40
2.2. Técnicas y proceso de prototipado funcional .....	42



Actividades de aprendizaje recomendadas .....	46
Autoevaluación 2.....	47
<b>Resultado de aprendizaje 2: .....</b>	<b>50</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>50</b>
<b>Semana 4 .....</b>	<b>50</b>
Unidad 3. Definición y gestión de mercados .....	50
3.1. Definición de mercados .....	50
3.2. Aspectos basales del marketing esencial .....	52
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>54</b>
<b>Semana 5 .....</b>	<b>54</b>
Unidad 3. Definición y gestión de mercados .....	54
3.3. Creación de valor social y ambiental .....	54
3.4. Marketing testimonial.....	56
Actividad de aprendizaje recomendada .....	57
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>57</b>
<b>Semana 6 .....</b>	<b>57</b>
Unidad 3. Definición y gestión de mercados .....	57
3.5. Negocios base pirámide.....	57
3.6. Tangibilizar las emociones con marketing.....	59
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>60</b>
<b>Semana 7 .....</b>	<b>60</b>
Unidad 3. Definición y gestión de mercados .....	60
3.7. Marketing en tiempo real con redes sociales .....	60
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	63
Autoevaluación 3.....	64
<b>Resultado de aprendizaje 1 y 2:.....</b>	<b>67</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>67</b>
<b>Semana 8 .....</b>	<b>67</b>
Actividades finales del bimestre .....	67



<b>Segundo bimestre.....</b>	<b>68</b>
<b>Resultado de aprendizaje 3: .....</b>	<b>68</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>68</b>
<b>Semana 9.....</b>	<b>68</b>
Unidad 4. Prototipado a detalle.....	68
4.1. Definición.....	69
4.2. Técnicas y proceso de prototipado a detalle .....	70
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	77
Autoevaluación 4.....	78
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>80</b>
<b>Semana 10.....</b>	<b>80</b>
Unidad 5. Estrategias de fundraising .....	80
5.1. Fuentes de financiación disponibles para emprendedores.....	81
5.2. Los socios fundadores .....	82
5.3. Las 3F: family, friends and fools .....	84
5.4. Arrendamiento.....	85
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>87</b>
<b>Semana 11 .....</b>	<b>87</b>
Unidad 5. Estrategias de fundraising .....	87
5.5. Inversionistas ángeles .....	87
5.6. Crowdfunding .....	89
5.7. Capital semilla.....	92
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>93</b>
<b>Semana 12.....</b>	<b>93</b>
Unidad 5. Estrategias de fundraising .....	93
5.8. Capital riesgo .....	93
5.9. Fondos no locales.....	95
5.10. Otros mecanismos.....	97
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	97



Autoevaluación 5.....	98
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>100</b>
<b>Semana 13.....</b>	<b>100</b>
Unidad 6. Estructura y formalización de la empresa .....	100
6.1. Antecedentes de la empresa.....	102
6.2. Estructura organizacional.....	103
6.3. Descripción del organigrama .....	106
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>107</b>
<b>Semana 14.....</b>	<b>107</b>
Unidad 6. Estructura y formalización de la empresa .....	107
6.4. Departamentalización.....	107
6.5. Descripción y análisis de departamentos .....	109
6.6. Cargos y roles.....	110
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>115</b>
<b>Semana 15.....</b>	<b>115</b>
Unidad 6. Estructura y formalización de la empresa .....	115
6.7. Constitución de la empresa.....	115
6.8. Permisos y trámites para funcionamiento de la empresa.....	118
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	118
Autoevaluación 6.....	119
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>122</b>
<b>Semana 16.....</b>	<b>122</b>
Actividades finales del bimestre .....	122
<b>4. Autoevaluaciones .....</b>	<b>123</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>130</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>133</b>





## 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

Diseñar un sistema de gestión empresarial aplicando metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión de recursos, uso de tecnologías prácticas de innovación y gestión del conocimiento, para fortalecer al sector empresarial.

Diseñar planes integrales en todos los niveles empresariales, para asegurar la sostenibilidad y proyección empresarial a través del talento humano, la innovación, el conocimiento y los recursos organizacionales, preparando a la organización a ser competitiva y adaptable a un entorno cambiante y un mundo globalizado.





## 1.4 Problemática que aborda la asignatura

Para iniciar el estudio de esta asignatura es importante identificar la problemática que aborda, la misma que está fundamentada en algunas necesidades que existen en el sector empresarial, como es la escasa gestión de modelos empresariales y de negocio, enfocados en emprendimiento, cultura y estructura organizacional, valor agregado, calidad, innovación, tecnología y responsabilidad social y el limitado diseño de estrategias de supervivencia y proyección empresarial, basadas en investigación, gestión de la información y del capital intelectual, para el crecimiento y expansión de las empresas.





## 2. Metodología de aprendizaje

Para el estudio de esta asignatura se aplicará la metodología aprender haciendo o aprendizaje por experimentación, con la aplicación de herramientas ágiles, donde cada estudiante aplicará los diferentes conocimientos y herramientas a las propuestas de emprendimiento que vienen desarrollando, para ello se realizarán talleres e investigaciones, que permitan la adecuada gestión y ejecución de sus propuestas con la aplicación de técnicas y métodos ágiles a fin de avanzar en el desarrollo de su prototipo hasta llegar al prototipo a detalle y realizar una correcta gestión de mercados para el negocio.





### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer Bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1:

Diseña y desarrolla un modelo de negocio a través de diferentes metodologías.

El resultado de aprendizaje en esta unidad usted lo logrará, mediante la conceptualización de modelo de negocio, pero sobre todo con la identificación y diferenciación de los diversos patrones de modelos de negocio que existen, lo que permitirá reconocer el adecuado para la propuesta de emprendimiento que desea generar y realizar una evaluación del mismo.

#### 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

Estimado estudiante, bienvenido al primer bimestre de estudio de la asignatura Gestión de Nuevos Negocios, en este bimestre iniciaremos el aprendizaje revisando los diferentes patrones de modelos de negocio y cómo evaluarlos, desarrollaremos el prototipo funcional del producto o servicio y complementaremos con la definición y gestión de nuevos mercados, aplicando diversas herramientas a la propuesta emprendedora.



## Unidad 1. Modelos de negocio

Apreciado estudiante, en la presente unidad, iniciaremos recordando la definición del modelo de negocio, que es una herramienta hoy en día muy utilizada por el emprendedor y empresario, luego revisaremos cada uno de los patrones o tipos de modelo de negocios que existen actualmente y algunas herramientas para su evaluación. Es importante que tenga presente siempre su propuesta emprendedora, los temas que revisaremos en este apartado le ayudarán a dar nuevos enfoques a su emprendimiento.

### 1.1. Introducción

Iniciamos definiendo el modelo de negocio, Zoot y Amit (2009) señalan que es la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.

Los autores Chesbrough y Rosenbloom (2002) ofrecen una definición más detallada donde las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Ricart (2009, p. 14) cita a Linder y Cantrell (2000) quienes definen al modelo de negocio como la lógica nuclear de la organización para crear valor. Así también, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) repasan distintas definiciones y terminan aportando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.

Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y



sostenible de ingresos.” Como consecuencia de esta definición, se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: propuesta de valor, cliente objetivo, canales de distribución, relación con el cliente, actividades clave, recursos clave, alianzas, estructura de costes e ingresos

El modelo de negocios no es una herramienta que se aplica solo en emprendimientos nuevos, sino también en empresas ya establecidas que desean innovar sus modelos de negocios con el fin de crecer y crear valor, diseñando un sistema de actividades nuevo o mejorado (Osterwalder y Pigneur, 2015). Como en el caso de Apple, que se presenta en la figura 1.

**Figura 1**  
*Logo Apple*



Nota. Tomado de Logo de Apple [Ilustración], por Pio3, 2017, [DepositPhotos](#), CC BY 4.0.

La empresa se había centrado en la producción de hardware innovador, como ordenadores personales. A través del desarrollo del *iPod* y del negocio asociado de descarga de música de iTunes, Apple fue la primera empresa de la industria electrónica que incluyó la distribución de música como una actividad, al relacionarla con el desarrollo del *hardware* y el *software* del *iPod*. De ese modo, Apple fomenta en sus clientes muchas actividades secundarias de descarga legal de música, con lo que se evitaban o reducían costes



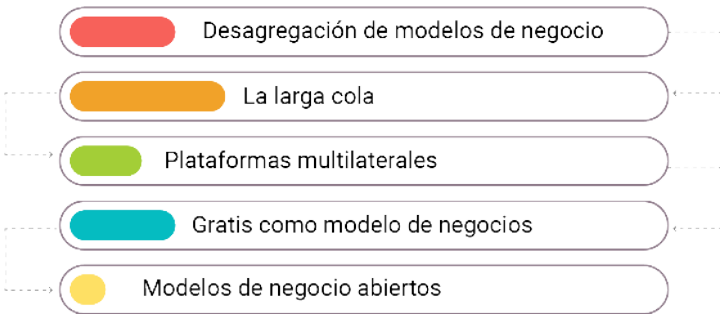
adicionales para la empresa, al tiempo que se ofrecía un nuevo servicio. Es decir, Apple no solo sacó al mercado un nuevo producto de *hardware*, sino que, más bien, transformó espectacularmente su modelo de negocio para incluir una relación continuada con sus clientes de *hardware*(un concepto similar al de “maquinilla y hoja de afeitar” de empresas como Gillette) y, por lo tanto, aumentó sus ingresos y conservó los márgenes de beneficios. Apple ha ampliado así el centro de sus innovaciones, desde el espacio del producto, hasta el modelo de negocio (Zott y Amit, 2009)

### 1.2. Patrones de modelos de negocio

Estimado estudiante, los autores Osterwalder y Pigneur (2015) describen modelos de negocio que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares. Estas similitudes se conocen como patrones de modelo de negocio. Los patrones que plantean los autores le ayudarán a comprender la dinámica de los modelos de negocio y aclarar el enfoque con relación al modelo de negocio de su emprendimiento.

Se presentan a continuación cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial, un mismo modelo de negocio puede incorporar varios patrones:

**Figura 2**  
*Patrones de modelos de negocio*



Nota. Espinoza, D. y Sarango, P., 2024.

Le invito a profundizar sus conocimientos acerca del patrón de desagregación de modelos de negocio.

### **1.2.1. Desagregación de modelos de negocio**

Osterwalder y Pigneur (2015, p.57), plantean la pregunta: ¿qué es una empresa desagregada? Este patrón de modelo de negocio se da cuando existen tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras, cada uno con diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renunciaciones no deseadas. Es decir, que las empresas deberían centrarse en una de las tres disciplinas de valor que proponen: excelencia operativa, liderazgo del producto o intimidad con el cliente.

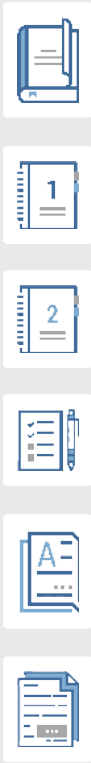
La función de las empresas que se centra en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos.

Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Por último, la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados. Los autores Hagel y Singer (1999) sostienen que las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres.



**Tabla 1**  
*Tres principales tipos de actividades empresariales*

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con clientes	Gestión de infraestructuras
<b>Economía</b>	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
<b>Cultura</b>	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
<b>Competencia</b>	Se centra en los empleados. Se mira a los talentos creativos.	Orientación a servicios. El cliente es lo primero.	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.
<b>Flujo de ingresos</b>	El factor de novedad permite cobrar precios elevados.	Este modelo pretende generar ingresos con una amplia gama de productos gracias a la confianza de los clientes.	Los ingresos se obtienen con márgenes de beneficios bajos y volúmenes elevados.
<b>Estructura de costos</b>	Base de costes elevada debido a la lucha por el talento creativo, el recurso clave de este modelo.	La captación y fidelización de clientes son las actividades que más gastos generan, lo que incluye gastos de creación de marca y marketing.	Se caracteriza por sus elevados costes fijos, que se rentabilizan gracias a la economía de escala y los volúmenes elevados.





*Nota.* Adaptado de *Unbundling the Corporation* (pp. 133-141), por Hagel y Singer, 1999, Harvard Business Review.

Estimado estudiante le invito a revisar el siguiente ejemplo donde se observa el patrón de desagregación de modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2015, 62):

### **Desagregación de las telecomunicaciones móviles**

Las empresas de telecomunicaciones móviles han empezado a desagregar sus actividades.

Antes la competencia se basaba en la calidad de la red, pero ahora las empresas prefieren compartir la red con sus competidores o externalizar las operaciones de red a los fabricantes de equipos. ¿Por qué? Porque se han dado cuenta de que su activo clave ya no es la red, sino la marca y las relaciones con los clientes.



**Tabla 2**  
*Modelo de negocio empresas telecomunicaciones*

Modelo de negocio empresas telecomunicaciones									
Proveedores de equipos telecomunicaciones	de de	Mantenimiento de redes	de	Captación Fidelización	Cartera de Clientes Consolidada				
		Prestación de Servicios Marketing							
		Red							
		Marca Cartera de Clientes							
		Voz Datos Contenido							
			Venta al por menor						
Mantenimiento de redes Marketing				Voz Datos Ingresos por servicios					

*Nota.* Adaptado de Generación de modelos de negocio (p. 44), por Osterwalder y Pigneur, 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.

**Tabla 3**  
*Gestión de infraestructuras – fabricantes de equipos*

Gestión de infraestructuras – fabricantes de equipos			
	Mantenimiento de redes	de	Empresas de Telecomunicaciones
	Prestación de Servicios		
	Red		
		Mantenimiento y explotación de infraestructuras de red	
Economías de escala			

*Nota.* Adaptado de Generación de modelos de negocio (p. 44), por Osterwalder y Pigneur, 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.



Las empresas de telecomunicaciones, como France Telecom, KPN o Vodafone, han externalizado la explotación y el mantenimiento de algunas de sus redes a fabricantes de equipos como Nokia, Siemens, Networks, Alcatel-Lucent y Ericsson.

Los fabricantes de equipos pueden explotar las redes a un coste inferior, ya que trabajan con varias empresas de telecomunicaciones a la vez y, por lo tanto, se benefician de la economía de escala.

**Tabla 4**

*Relación con clientes – Empresa de telecomunicaciones desagregada*

Relación con clientes – Empresa de telecomunicaciones desagregada						
Operadores de red	Marca Cartera de Clientes		Voz	Captación		Cartera de Clientes Consolidada
			Datos	Fidelización		
	Contenido	Venta al por menor				
Marketing			Ingresos por servicios			

*Nota.* Adaptado de *Generación de modelos de negocio* (p. 44), por Osterwalder y Pigneur, 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.

La desagregación de la infraestructura permite a una empresa de telecomunicaciones poner toda su atención en la creación de marca y la segmentación de clientes y servicios. Las relaciones con los clientes son su activo más importante, alrededor del cual gira su actividad empresarial.

Al concentrarse en los clientes y aumentar la cuota de gasto de los suscriptores actuales, la empresa puede aprovechar las inversiones que realizó a lo largo de los años para captar y fidelizar clientes. Una de las primeras empresas de telecomunicaciones que llevó a cabo una desagregación estratégica fue Bharti Airtel, que ahora se encuentra entre las principales empresas de la India. Bharti Airtel subcontrata sus operaciones de



red a Ericsson y Nokia Siemens Networks, y la infraestructura de TI a IBM, lo que le permitió dedicarse a su competencia clave: establecer relaciones con clientes.

**Tabla 5**  
*Innovación de productos - Proveedores de contenidos*

Innovación de productos - Proveedores de contenidos			
I+D	Nuevos		Empresas de
Propiedad	Productos	y	Telecomunicaciones
Intelectual	Servicios		
Cánones de licencia			

*Nota.* Adaptado de *Generación de modelos de negocio* (p. 44), por Osterwalder y Pigneur, 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.

Para la innovación de productos y servicios, las empresas de telecomunicaciones desagregadas pueden recurrir a empresas creativas más pequeñas. La innovación requiere talento creativo, una cualidad que las empresas pequeñas y dinámicas tienen más capacidad para atraer. Las empresas de telecomunicaciones colaboran con otras empresas que garantizan un suministro constante de nuevas tecnologías, servicios y contenido multimedia, como mapas, juegos, vídeo y música.

Es el caso de Mobilizy (Austria) y TAT (Suecia). Mobilizy se concentra en soluciones de servicios basados en localización para teléfonos inteligentes (desarrolló una conocida guía de viajes para móviles) y TAT se centra en la creación de interfaces de usuario avanzadas para móviles (Osterwalder y Pigneur, 2015).



### 1.2.2. La larga cola

Osterwalder y Pigneur (2015, p.67) señalan que el principio de los modelos de negocio de larga cola o *long tail* es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas genera la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

La propuesta de valor de un modelo de negocio de larga cola se caracteriza por la oferta de un amplio abanico de artículos con poca salida que puede coexistir con otro de productos muy vendidos. Los modelos de negocio de larga cola también pueden promover la creación de contenido por parte de los usuarios o basarse en ella.

Este modelo se basa en la suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos. Las fuentes de ingresos, variables, incluyen la publicidad, la venta de productos y las suscripciones.

Normalmente, los modelos de negocio de larga cola utilizan internet como único canal para las transacciones y las relaciones con los clientes.

Algunos ejemplos de modelo de negocio de larga cola son: Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Airbnb. A continuación, estimados alumnos, les invito a revisar el siguiente caso que se ajusta a este patrón.

#### Caso Lego.



### Figura 3

Logo Lego



Nota. Tomado de Lego free icons designed by Freepik [Ilustración], por Flaticon, s.f., [Pinterest](#), CC BY 4.0.

La empresa de juguetes LEGO inició la fabricación de sus famosas piezas interconectables en 1949. Con el tiempo, el aumento de la competencia en el sector de los juguetes obligó a la empresa a buscar nuevas vías de crecimiento: empezó a adquirir los derechos para utilizar personajes de grandes éxitos de taquilla como La guerra de las galaxias, Batman e Indiana Jones. Estas licencias son caras, pero demostraron ser una fuente de ingresos impresionante.

En 2005, LEGO empezó a experimentar con el contenido generado por los usuarios y lanzó LEGO Factory, que permite a los clientes crear sus propios kits de LEGO y realizar un pedido a través de internet. El *software* LEGO Digital Designer permite a los clientes, que tienen a su disposición miles de componentes y cientos de colores, inventar y diseñar sus propios edificios, vehículos, temas y personajes. Incluso es posible diseñar la caja para guardar el kit personalizado.



Este nuevo modelo implica la transformación de la cadena de valor, aunque el bajo volumen de ventas ha impedido que LEGO haya adaptado su infraestructura de soporte totalmente al nuevo modelo de LEGO Factory.

LEGO ha dejado atrás la personalización masiva para entrar en el terreno de *long tail*. Además de ayudar a los usuarios a diseñar sus propios kits de LEGO, LEGO Factory vende kits diseñados por los usuarios en internet, algunos de los cuales tienen mucha salida, y otros, poca o ninguna. Para LEGO, lo importante es que los kits diseñados por el usuario amplíen una línea de productos que antes se limitaba a un número reducido de kits con un porcentaje de ventas alto.

Hoy, esta oferta de LEGO supone una pequeña parte del total de ingresos, pero es un primer paso hacia la aplicación de un modelo de larga cola que complementa (o sustituye) a un modelo tradicional orientado al público general (Osterwalder y Pigneur, 2015).

A continuación, le invito a seguir estudiando el tema de modelos de negocios.

### 1.2.3. Plataformas multilaterales

Osterwalder y Pigneur (2015, p. 77) señalan que las plataformas son aquellas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor.

Estimado estudiante, a continuación, se presentan algunas características de este patrón de modelo de negocio:

- Solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes.
- La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos.
- El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como “efecto de red”.



Algunos ejemplos de plataformas multilaterales son: Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, etc.

Las tarjetas de crédito, por ejemplo, vinculan a los comercios con los titulares de las tarjetas; los sistemas operativos vinculan a los fabricantes de *hardware*, los desarrolladores de aplicaciones y los usuarios; los periódicos vinculan a los lectores con los anunciantes; las videoconsolas vinculan a los desarrolladores de juegos con los jugadores. Para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo (Osterwalder y Pigneur, 2015)

Estimados estudiantes, a continuación veremos la transformación del modelo de negocio de Apple a un operador de plataforma:





**Figura 4**

*Transformación de Apple en operador de plataforma*

	<p><b>iPod 2001</b></p> <p>Apple lanzó el iPod como producto autónomo. Los usuarios podían copiar sus CD y descargar música de internet en el dispositivo. El iPod era una plataforma tecnológica para el almacenamiento de música procedente de diversas fuentes. En sus inicios, Apple no explotaba la función de plataforma del iPod en su modelo de negocio.</p>
	<p><b>iPod + iTunes 2003</b></p> <p>Apple introdujo la tienda musical iTunes Store, que estaba muy vinculada al iPod. Los usuarios podían comprar y descargar música digital, fue el primer intento de Apple de explotar la función de plataforma. iTunes ofrecía una forma de contacto directo entre los propietarios de los derechos de la música y los compradores.</p>
	<p><b>iPhone + App Store 2008</b></p> <p>Apple se consolidó como plataforma con el lanzamiento de la tienda App Store para el iPhone. Los usuarios pueden realizar búsquedas, comprar y descargar aplicaciones directamente desde la tienda iTunes Store e instalarlas en sus teléfonos iPhone. Los desarrolladores de aplicaciones deben vender todos sus productos a través de la tienda App Store, y Apple se queda con una regalía del 30 % de cada venta.</p>

*Nota.* Tomado de *Generación de modelos de negocio* (p. 16), por Osterwalder y Pigneur 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.

Continuemos con el aprendizaje mediante la revisión de los temas:

- Gratis como modelo de negocios.
- Modelos de negocio abiertos.

#### 1.2.4. Gratis como modelo de negocios

El modelo de negocio gratis (Osterwalder y Pigneur, 2015, p. 89), es aquel donde al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

Los productos gratuitos siempre han sido una propuesta de valor atractiva. Las ofertas gratuitas han estallado en los últimos años, especialmente en internet. La pregunta es: ¿cómo se puede ofrecer algo gratis y, aun así, percibir unos ingresos sustanciosos?

Existen varios patrones que posibilitan la integración de productos y servicios gratuitos en un modelo de negocio.

Revisaremos tres patrones diferentes para conseguir un modelo de negocio gratis viable. Estos patrones se basan en aspectos económicos distintos, pero comparten una característica común: al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de la oferta gratuita (Osterwalder y Pigneur, 2015). Los tres patrones son:

1. **Publicidad**, un modelo de plataforma multilateral: por un lado, el objetivo de la plataforma es atraer a los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos, mientras que por el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes.

Si ofrece un producto o servicio adecuado y recibe mucho tráfico, los anunciantes se interesan por la plataforma, de modo que están dispuestos a pagar una cuota destinada a financiar los productos y servicios gratuitos.



Los principales costes están relacionados con el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma, aunque también puede haber costes de generación de tráfico y fidelización.

2. **Modelo freemium:** modelo de negocio, basado principalmente en internet, que combina servicios básicos gratuitos con servicios *premium* de pago. El modelo *freemium* se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones. La mayoría de estos usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan sólo un porcentaje inferior al 10 % de todos los usuarios se suscriba a los servicios *premium* de pago. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutan los demás usuarios.

El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo. En los modelos *freemium* hay que tener en cuenta los siguientes elementos: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios *premium*.

3. **Modelo del cebo y el anzuelo (*bait and hook*):** que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. Este patrón también se conoce como modelo de “reclamo publicitario” (*loss leader*) o de “cuchilla y hoja de afeitar” (*razor and blades*). El modelo del reclamo publicitario se refiere a una oferta inicial subvencionada, en la que incluso se pierde dinero, cuyo objetivo es generar beneficios con las compras relacionadas posteriores. La cuchilla y la hoja de afeitar es un modelo de negocio que hizo famoso el empresario americano King C. Gillette, inventor de la cuchilla de afeitar desechable. Gillette utilizó el patrón del cebo y el anzuelo para describir la idea general de atraer a los clientes con una oferta inicial para ganar dinero con las ventas posteriores, decidió vender el mango de las cuchillas a un precio muy rebajado, e incluso regalarlas con otros productos, para generar demanda de sus hojas de afeitar desechables. Hoy en día, Gillette sigue siendo la marca líder en productos de afeitar.



Otro ejemplo es el sector de la telefonía móvil, es habitual que los operadores de redes móviles ofrezcan teléfonos gratuitos. Al principio, los operadores pierden dinero, pero lo recuperan rápidamente con las cuotas de servicio mensuales. Los operadores proporcionan una satisfacción instantánea con una oferta gratuita que después genera ingresos recurrentes.

Algunos ejemplos adicionales de este patrón de modelos de negocio son: Flickr, Open Source, Skype, Google, etc.

### 1.2.5. Modelos de negocio abiertos

Osterwalder y Pigneur (2015, p. 109) señalan que el término modelo de negocio abierto, hace referencia a la apertura del proceso de investigación de una empresa a terceros. Las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación. Los productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros mediante licencias, *joint ventures* o *spin-offs* para rentabilizarlos. Se distinguen entre innovación de fuera adentro (*outside-in*) e innovación de dentro afuera (*inside out*).

**Fuera adentro:** la empresa integra ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y comercialización. El trabajo a partir de conocimientos externos requiere actividades dedicadas que conecten las entidades externas con los grupos de I+D y los procesos empresariales internos. La adquisición de innovación de fuentes externas cuesta dinero, pero el trabajo a partir de programas de investigación avanzada y conocimientos creados externamente puede reducir el plazo de comercialización e incrementar la productividad interna de I+D de una empresa.



**Dentro afuera:** la empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual, los activos que no utiliza. Normalmente, las empresas con mucha actividad interna de I+D tienen una gran cantidad de conocimientos, tecnología y propiedad intelectual que no utilizan. Dada su concentración en las actividades principales de la empresa, parte de estos valiosos activos están olvidados.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, le invito a realizar la siguiente actividad para profundizar sus conocimientos.

Revisar detenidamente el contenido de la guía didáctica referente a los 5 patrones de modelo de negocio expuestos y los ejemplos de empresas que han adoptado dichos patrones, con esta información realice una búsqueda en internet, y coloque en la siguiente tabla una empresa por patrón de modelo de negocio, explique el porqué tiene ese patrón cada empresa.

Apreciado estudiante, para realizar esta actividad en el contenido de la guía se indican diferentes empresas como ejemplos de cada patrón para que usted se pueda guiar, revise el [Anexo 1. Empresas y sus patrones de modelo de negocio](#).

Es importante en esta actividad explicar su razón para haber colocado a la empresa en ese patrón, si usted piensa que una empresa está en varios patrones, tiene razón, muchas empresas adoptan diferentes patrones de modelo de negocio al mismo tiempo.





## Unidad 1. Modelos de negocio

### 1.3. Evaluación de modelos de negocio

Estimado estudiante, como toda herramienta que se aplica en una organización, el modelo de negocio necesita una evaluación frecuente que permita valorar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. Tal como se ha comprobado en los sectores de la prensa, la música, etc.

Si no se realizan revisiones frecuentes, es posible que no se detecten a tiempo los problemas del modelo de negocio, lo que podría tener como resultado la desaparición de la empresa.

Para la evaluación utilizaremos una herramienta conocida llamada DAFO, que nos ofrece una serie de listas de comprobación para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del modelo de negocio, así como los diferentes módulos del modelo (Osterwalder y Pigneur, 2015).

#### 1.3.1. Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos

El estudio en detalle de los componentes del modelo de negocio nos puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.



Muchos empresarios están familiarizados con el análisis DAFO, que sirve tanto para estudiar los puntos débiles y fuertes de una empresa como para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Se trata de una herramienta interesante por su sencillez, pero que no orienta sobre los aspectos que deben ser objeto de análisis, por lo que puede llevar a debates superficiales. A veces los resultados obtenidos no son de utilidad, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos.

El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2015).

A continuación, en el [Anexo 2. Evaluación de puntos débiles y puntos fuertes](#), se incluyen varios grupos de preguntas generales para evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos del modelo de negocio. Cada uno de los grupos le ayudará a analizar un módulo diferente. Los resultados de este ejercicio pueden sentar las bases del cambio y la innovación del modelo de negocio de una empresa.

### **Evaluación de amenazas**

Ahora revisaremos las amenazas específicas de cada módulo del modelo de negocio y planteamos una serie de preguntas que nos ayudarán a reflexionar sobre la gestión de las diferentes amenazas. Para ello, le invito a revisar el [Anexo 3. Evaluación de amenazas](#).



## Evaluación de oportunidades

A continuación, estimado estudiante, le invito a revisar el [Anexo 4. Evaluación de oportunidades](#), donde se plantean una serie de preguntas que nos ayudarán a reflexionar sobre las oportunidades que podrían derivarse de cada uno de los módulos del modelo de negocio.

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información nos puede ayudar a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio.

### 1.4. Perspectiva de modelos de negocio sobre la estrategia del Océano Azul

La estrategia del Océano Azul, es un concepto propuesto por Kim y Mauborgne (2004). El lienzo de modelo de negocio es una extensión perfecta de las herramientas de análisis que nos presentan Kim y Mauborgne y la combinación de estas dos herramientas, posibilita el análisis y la creación de modelos nuevos más competitivos.

La estrategia del océano azul es un método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en los demás elementos.

La estrategia del océano azul es un método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en los demás elementos.





Para innovar en valor, Kim y Mauborgne (2005) proponen una herramienta analítica que denominan “esquema de las cuatro acciones”. Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentado, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

Además de la innovación en valor, Kim y Mauborgne (2005) proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes. La combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio crean una nueva herramienta muy potente. En el lienzo del modelo de negocio, el lado derecho representa la creación de valor y el izquierdo, los costes.

### **¿Cómo realizar esta combinación?**

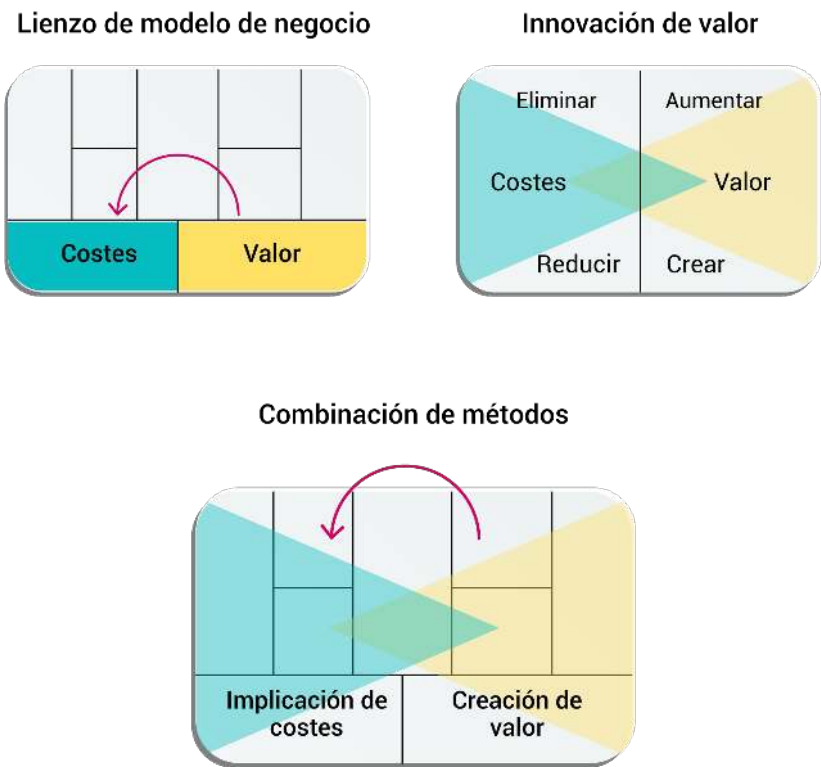
Como usted conoce, el lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura. La modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo. Por ejemplo, la adición o eliminación de elementos de los módulos Propuesta de valor, Canales o Relaciones con clientes, tiene una repercusión inmediata sobre los módulos Recursos, Actividades, Asociaciones y Costes.

La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes.



Para aplicarlo se pueden plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio y luego identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo (por ejemplo, cómo afectan a los costes, los cambios realizados en el valor y viceversa).

**Figura 5**  
*Combinación de métodos*



*Nota.* Tomado de *Generación de modelos de negocio* (p. 44), por Osterwalder y Pigneur 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.

**Ejemplo:** Caso Cirque du Soleil

Estimados estudiantes, en el siguiente caso del Cirque du Soleil veremos la combinación de los dos métodos: océano azul y lienzo del modelo de negocio:



En primer lugar, el esquema de las cuatro acciones muestra cómo jugó Cirque du Soleil con los elementos tradicionales de la propuesta de valor del circo: elimina los elementos más caros, como los animales y los artistas célebres, y añadió otros elementos, como un tema, un ambiente artístico y música refinada. La reforma de la propuesta de valor permitió a Cirque du Soleil aumentar su atractivo para los aficionados al teatro y otros adultos que buscan un ocio sofisticado, dejando de lado el habitual público familiar. Esto le permitió subir considerablemente los precios de las entradas.

1. La propuesta de valor combina elementos del circo, el teatro y la ópera, de modo que llega a clientes con un mayor poder adquisitivo que pueden pagar más por las entradas.
2. La adición del factor artístico a la propuesta de valor cambia las actividades y los costes.
3. La eliminación de los animales del espectáculo reduce los costes considerablemente



**Tabla 6**  
*Caso Cirque du Soleil*

ELIMINÓ	AUMENTÓ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Artistas célebres</li><li>• Espectáculos de animales</li><li>• Ventas por concesión en Pasillos</li><li>• Varias pistas con espectáculos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones únicas</li></ul>
REDUJO	CREÓ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversión y humor</li><li>• Emoción y peligro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tema</li><li>• Ambiente elegante</li><li>• Varias producciones</li><li>• Música y baile artísticos</li></ul>

Nota. Adaptado de Generación de modelos de negocio (p. 44), por Osterwalder y Pigneur, 2015, Ediciones Gestión 2000, S.A.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

1. Estimado estudiante, le invito a revisar el apartado 1.4. de la guía didáctica: Perspectiva de modelos de negocio sobre la estrategia del Océano Azul. Similar al ejemplo de Cirque du Soleil, realice un análisis de la combinación de los dos métodos aplicados al modelo de negocio de su propuesta de emprendimiento.

El resultado de este análisis le permitirá a usted mejorar el enfoque de su propuesta emprendedora hacia un modelo de negocios más innovador y competitivo. ¡Éxitos!



2. Felicidades estimado estudiante, hemos finalizado el estudio de esta interesante primera unidad, ahora pondrá a prueba el conocimiento adquirido mediante el desarrollo de la siguiente autoevaluación. Las dudas que surjan sobre los contenidos y actividades, podrán ser resueltas comunicándose con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



### Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados, seleccione solo una respuesta correcta:

1. El modelo de negocio es:
  - a. La estrategia para generar innovación disruptiva en los negocios.
  - b. La forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores.
  - c. El método que le ayuda al empresario a evaluar la factibilidad financiera del negocio.
2. ¿Qué es una empresa desagregada?
  - a. Cuando existen tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras.
  - b. Cuando existen cinco tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, recursos humanos, alianzas, innovación y producción.
  - c. Cuando existen dos tipos de actividades empresariales distintas: innovación de productos e infraestructura.
3. El principio de los modelos de negocio de larga cola se refiere a:
  - a. Vender menos de más.
  - b. Vender a precios bajos.
  - c. Vender a clientes fidelizados.



4. El modelo freemium se caracteriza por:

- a. Contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones.
- b. Contar con una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras.
- c. Contar con una oferta inicial subvencionada, en la que incluso se pierde dinero, cuyo objetivo es generar beneficios con las compras relacionadas posteriores.

En los siguientes enunciados, seleccione dos respuestas correctas:

5. Dos de las siguientes son características de las plataformas multilaterales:

- a. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos.
- b. Promueven la creación de contenido por parte de los usuarios.
- c. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios.
- d. Comparten la red con sus competidores o externalizan las operaciones de red a los fabricantes de equipos.
- e. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

6. Los siguientes son ejemplos de plataformas multilaterales:

- 1. Visa.
- 2. eBay.
- 3. Lego.
- 4. Netflix.
- 5. Airbnb



7. En los modelos de negocio abiertos, la innovación fuera dentro se refiere a:
- a. Integra ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y comercialización.
  - b. Requiere actividades dedicadas que conecten las entidades externas con los grupos de I+D y los procesos empresariales internos.
  - c. La empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual.
  - d. Tienen una gran cantidad de conocimientos, tecnología y propiedad intelectual que no utilizan.
  - e. Se concentra en las actividades principales y mantiene sus activos olvidados

Seleccione verdadero o falso a las siguientes interrogantes:

8. El modelo de negocios es una herramienta que se aplica solo en emprendimientos nuevos.
- a. Verdadero.
  - b. Falso.
9. ¿La empresa Gillette utilizó el patrón del cebo y el anzuelo en su modelo de negocio?
- a. Verdadero.
  - b. Falso.
10. La estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes, modificando los modelos establecidos.
- a. Verdadero.
  - b. Falso



## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 3

## Unidad 2. Prototipado funcional

Estimado estudiante, en esta corta unidad revisaremos la definición de los prototipos funcionales, además identificaremos algunas técnicas y el proceso del prototipado funcional, para que usted lo aplique y desarrolle el prototipo funcional del producto o servicio que ha propuesto. En esta semana el trabajo será bastante práctico y aplicativo.

### 2.1. Definición

Iniciamos definiendo qué es un prototipo, es una representación visual o real del servicio o producto que queremos lanzar al mercado, una representación real de un producto, o bien un esquema, un diagrama de un servicio. Los prototipos son evolutivos, desde un diseño básico hasta finalmente obtener un prototipo lo más cercano al producto.

Para introducir los diferentes tipos de prototipado incremental o evolutivo que utilizamos, le invito a ver el siguiente video, [Prototipado incremental](#).

Con el video sobre prototipado incremental, usted podrá aclarar sus dudas y diferenciar los tipos de prototipos a desarrollar, sobre todo concentrándose en el prototipo funcional que usted lo desarrollará en el primer bimestre, y el prototipo a detalle que lo construirá en el segundo bimestre.

Estimado alumno, usted ha desarrollado ya un prototipo conceptual de su producto o servicio, así también, con lo revisado en la unidad anterior, ahora usted tiene un nuevo y mejorado enfoque de su modelo de negocio. Es momento de conocer que es un prototipo funcional y cómo aplicarlo en su propuesta emprendedora.





El prototipo funcional: es un prototipo operativo en sentido estricto, se ejecuta, responde a las necesidades que le proporciona el usuario o posible consumidor en tiempo real y efectúa alguna de las operaciones que le solicitan, permite ver las funcionalidades que tiene el producto o servicio y además, los costos aproximados de producción, ya que se definirán los recursos y materiales necesarios para su creación o para la prestación del servicio.

Para desarrollar un prototipo funcional, se deben tener las siguientes consideraciones previas:

- Profundidad de la funcionalidad requerida en el prototipo.
- Composición del equipo (por ejemplo: usuarios, desarrolladores y otros implicados).
- Propósito del prototipo.
- Formas de manejar los conflictos entre miembros del equipo de diseño y establecimiento de consenso.

El prototipado puede albergar una serie de problemas en ciertos aspectos:

- Aceptación por el cliente.
- Lanzamiento de una prueba temprana del producto o servicio.
- Poca definición en las etapas tempranas del diseño.
- Incremento de la participación constructiva del usuario o cliente.
- Gestión de las peticiones de cambios.

Muchos emprendedores, que desarrollan prototipos, se preguntan ¿hasta cuándo debe seguir prototipando?, ¿cuándo sé que el proceso de prototipado ha terminado? Las respuestas a estas preguntas se plantean a continuación:

- Cuando se termina el tiempo o el dinero para continuar en esta fase.
- Cuando el prototipo tiene un propósito limitado (por ejemplo: reunión de los requerimientos iniciales) y el propósito ha sido alcanzado.



Para desarrollar el prototipo funcional, debe considerar los siguientes aspectos y características a cumplir:

- Se debería crear un prototipo operativo con el que los usuarios pudieran interactuar.
- Debería ser simple de crear, desarrollar y modificar.
- Debería simular el aspecto del producto, y en cuanto a un servicio o producto en línea, página web o aplicación, debe simular el aspecto que tendrá la interfaz.

En este punto es importante describir algunas ventajas del prototipado funcional:

- Los prototipos son fácilmente modificables y prescindibles.
- Los usuarios obtienen mayor satisfacción de los productos o servicios desarrollados por prototipado.
- Un prototipo puede servir como herramienta de marketing.
- Un prototipo puede servir como base para especificaciones operacionales.
- Los prototipos son indicadores del progreso en las etapas tempranas del desarrollo.
- El prototipado puede evitar sorpresas desagradables al destacar los requerimientos incompletos o inconsistentes y la falta de funcionalidad.
- El prototipado puede producir resultados con salida comercial, incluso si se exceden las previsiones temporales y de presupuesto en el proyecto.
- El prototipado puede reducir los costes de rediseño si los problemas se detectan pronto, cuando son fáciles de localizar.
- El prototipado resultará en producto que se ajusta mejor a los requerimientos del usuario.

## 2.2. Técnicas y proceso de prototipado funcional

Para el desarrollo del prototipo funcional, nos podemos apoyar de algunas herramientas como:

- Narrativa.



- *Software* de dibujo.
- Aplicaciones para desarrollar demos.
- *Software* de animación y presentaciones.

Le invito a profundizar sus conocimientos acerca de las mismas.

### **Narrativa:**

- La narración consiste en una forma estructurada de contar ordenadamente un acontecimiento, en un lugar determinado, con unos personajes determinados y unas circunstancias dadas.
- Los textos narrativos, relatan un acontecimiento por medio de una secuencia lógica.
- Se puede hacer uso de figuras estilísticas.
- Se puede hacer un manejo creativo del tiempo y los personajes, siempre y cuando cumplamos con la coherencia textua
- Se pueden hacer narrativas con un apoyo audiovisual o mediante un pódcast.

### **Software de dibujo:**

Para presentar un prototipo en dibujo o una modelización en 3D, por ejemplo, existen algunos programas gratuitos y de pago en internet, a continuación, se enlistan algunos de ellos:

- Adobe Photoshop.
- Autodesk SketchBook.
- Corel Painter.
- Paint Tool SAI.
- Paint Tool SAI.
- 3D Studio Max.
- ZBrush.
- SketchUp.

### **Aplicaciones para desarrollar demos:**



**Actualmente**, podemos encontrar múltiples programas y aplicaciones gratuitas y de pago que nos permitirán diseñar el prototipo o demo de una página web, aplicación o cualquier otro tipo de prototipo que pueda utilizar un demo para presentar su funcionalidad.

- Justinmind: [Free prototyping tool for web & mobile apps - Justinmind.](#)
- In Vision: [\(2\) New Messages! \(invisionapp.com\).](#)
- Origami: [Origami Studio – Origami Studio 3.](#)
- Proto.io: [Proto.io - Prototyping for all.](#)
- Fluid: [Fluid – Turn any webpage into a real Mac App \(fluidapp.com\).](#)
- Marvel: [Marvel - The design platform for digital products. Get started for free. \(marvelapp.com\).](#)
- Ninja Mock: [NinjaMock online wireframe and mockup tool.](#)

Usted puede elegir cualquiera de los aplicativos antes mencionados, lo importante es que, al momento de diseñarlo, se centre en las funcionalidades del prototipo para que el cliente pueda ver completamente el uso que le puede dar al producto o servicio y pueda realizar una buena validación del mismo.

### **Software de animación y presentaciones:**

Estimado estudiante, también puede mejorar el desarrollo de su prototipo funcional y su visibilidad hacia el cliente con el objetivo de realizar su validación, mediante algunos programas para desarrollar presentaciones o animaciones, como:

- **Canva:** [Crea increíbles diseños en equipo totalmente gratis \(canva. com\).](#)
- **Genially:** [Log in - Genially.](#)
- **Visme:** Create Presentations, Infographics, Design & Video | Visme.
- **ZohoShow:** [Software de presentación en línea | Cree y edite diapositivas en línea - Zoho Show.](#)
- **SlideDog:** [SlideDog: Powerful Presentation Software | Interactive Presentation Tool.](#)
- **Intuiface:** [No-Code Interactive Touch Screen Digital Signage | Intuiface.](#)
- **Prezi:** [https://prezi.com/.](https://prezi.com/)



- **Picktochart:** [Create Infographics, Presentations & Reports Online | Piktochart](#). Create Infographics, Presentations & Reports Online | Piktochart.
- **Powtoon:** [Powtoon | The World's #1 Visual Communication Platform](#).
- **OOMFO:** [Oomfo - PowerPoint Plugin for Creating Smarter Charts](#).

### Proceso para desarrollar el prototipo funcional:

Para desarrollar el prototipo funcional, debe realizar el siguiente proceso:

- Definir las funcionalidades que el prototipo tendrá.
- Establecer los requerimientos necesarios para que el prototipo cumpla con las funcionalidades.
- Determinar las características, materiales y recursos necesarios para que se pueda volver operativo el prototipo y se pueda colocar a uso del posible consumidor o cliente.
- Identificar los costos por unidad en el caso del producto y el costo del servicio, que será un referencial para determinar el costo del producto o servicio.
- Utilizar una herramienta que le permita diseñar y desarrollar un prototipo que pueda ser operado o manipulado por el cliente, donde se muestran sus funcionalidades y que el cliente las pueda validar.
- Es importante también tener un espacio de validación con el cliente, ya sea de forma física, o con el uso de redes sociales, para validar las funcionalidades del prototipo con el cliente.

Para complementar el conocimiento sobre prototipado funcional, su diseño y proceso, le invito, apreciado estudiante, a revisar el siguiente video [Paso a paso Idea a Producto Ganador](#).

Estimado estudiante, el video sobre prototipado funcional, le ayudará principalmente a identificar los pasos para desarrollar el prototipo del producto o servicio que usted ha propuesto, así también los diversos elementos que debe cumplir para ser un prototipo funcional.





## Actividades de aprendizaje recomendadas



Estimado estudiante, le invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas:

1. Revise los diversos programas para animaciones y presentaciones que detallamos en esta unidad. Luego le motivo a escoger uno de estos programas en su versión gratuita, y desarrollar una presentación animada de su prototipo y sus funcionalidades. Esta presentación usted la puede compartir en las redes sociales de su emprendimiento, y después de un corto tiempo evaluar las reacciones y comentarios de su red de contactos sobre su prototipo funcional.

En esta actividad es indispensable tener la mente abierta y un alto nivel de creatividad, lo que intentamos es impactar y llamar la atención de los posibles clientes hacia el producto o servicio propuesto.

2. **Posteriormente**, le invito a reflexionar con las siguientes preguntas:

- ¿El cliente entiende el propósito de su prototipo funcional?
- ¿El cliente entiende el propósito de su prototipo funcional?
- ¿Su prototipo se ajusta a los requerimientos del usuario o posible cliente? ¿Qué requerimientos no ha contemplado?
- ¿Su prototipo funcional necesita modificaciones? ¿Cuáles?

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

Las respuestas a estas preguntas le servirán a usted para continuar con el diseño de su prototipo a detalle.

**!!!Éxitos en su proceso de validación continua, lo hará excelente!!!**

3. Felicitaciones estimado estudiante, hemos finalizado el estudio de la segunda unidad que ha sido corta, pero su aplicación práctica es amplia y fundamental en el proceso de esta asignatura. Ahora pondrá a prueba el conocimiento desarrollado mediante el desarrollo de la

siguiente autoevaluación. Las dudas que surjan sobre los contenidos y actividades, podrán ser resueltas comunicándose con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



## Autoevaluación 2

En los siguientes enunciados, seleccione solo una respuesta correcta:

1. Los prototipos son:
  - a. Estáticos.
  - b. Evolutivos.
  - c. Invariables.
2. El prototipado funcional puede tener algunos problemas, a continuación, se menciona uno de ellos:
  - a. Poca definición en las etapas tempranas del diseño.
  - b. Composición del equipo de trabajo.
  - c. Materiales necesarios para su producción insuficientes.
3. Una de las características a cumplir para desarrollar el prototipo funcional es:
  - a. Puede ser una imagen que los clientes observen, aunque no puedan interactuar.
  - b. Debe ser simple de crear, desarrollar y modificar.
  - c. Debe ser seguro y confiable para el usuario.
4. El primer paso en el proceso para desarrollar el prototipo funcional es:
  - a. Utilizar una herramienta que le permita desarrollar el prototipo.
  - b. Tener un espacio de validación con el cliente.
  - c. Definir las funcionalidades que el prototipo tendrá.

En los siguientes enunciados, seleccione dos respuestas correctas:



5. Un prototipo puede ser:

- a. Un diagrama de procesos.
- b. Un diseño único.
- c. Un pasivo.
- d. Un esquema.

6. El prototipado incremental lo constituyen tres tipos de prototipado, dos de los cuales se mencionan a continuación:

- a. Prototipado simple.
- b. Prototipado conceptual.
- c. Prototipado funcional.
- d. Prototipado 3D.
- e. Prototipado tecnológico.

7. Para desarrollar el prototipo funcional es necesario considerar previamente lo siguiente:

- a. Un inversor que financie el prototipo.
- b. Profundidad de la funcionalidad requerida en el prototipo.
- c. Seguridad que al cliente le va a gustar.
- d. Propósito del prototipo.
- e. Número de prototipos a diseñar.

Seleccione verdadero o falso a las siguientes interrogantes:

8. El prototipo es una representación visual o real del servicio o producto que queremos lanzar al mercado.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

9. El prototipo funcional es un prototipo operativo en sentido estricto, se ejecuta, responde a las necesidades que le proporciona el usuario.

- a. Verdadero.





b. Falso.

10. El emprendedor debe prototipar hasta que se termine el tiempo y el dinero para continuar en esta fase.

a. Verdadero.

b. Falso.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 2:

Define y gestiona nuevos mercados.

El resultado de aprendizaje se logrará en esta unidad, ya que iniciaremos definiendo los mercados y su importancia, además veremos la forma de gestionar mercados, creando valor social y ambiental en la empresa, con la aplicación del *marketing* testimonial, tangibilizando emociones y culminaremos con el *marketing* en tiempo real con el uso de redes sociales, todos estos elementos los aplicaremos en su propuesta de emprendimiento, con el fin de dar un paso más hacia la comercialización y adecuada gestión del mercado.

### 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 4

### Unidad 3. Definición y gestión de mercados

Estimado estudiante en esta unidad revisaremos la definición de mercados y algunas estrategias para una adecuada gestión de mercados a través del *marketing*, estos elementos nos permitirán tener el conocimiento necesario sobre las tendencias en los mercados de hoy, para establecer las mejores estrategias dirigidas al mercado e iniciar y consolidar las ventas de nuestros productos o servicios.

#### 3.1. Definición de mercados

Estimado estudiante, para abordar el tema de gestión de mercados, iniciaremos recordando la definición de mercado.



Desde la visión comercial, se define al mercado como el conjunto de vendedores y compradores de un producto o servicio, también se lo define como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Siendo los compradores reales quienes compran el producto o servicio, y los compradores potenciales los que lo pueden llegar a adquirir.

Algunos conceptos importantes de recordar y que son primordiales en la gestión de mercados son:

**Tamaño de mercado (mercado actual):** es la cantidad vendida durante un periodo determinado en un área geográfica concreta, medida en unidades físicas o económicas. Ejemplo: el tamaño de mercado de celulares en Ecuador del año 2020, es la suma de todos los celulares vendidos durante el año en el país.

**Mercado potencial:** es la suma de los compradores reales y los potenciales en el momento en que se ofrece el producto o servicio.

**Cuota de mercado:** es cuando se compara el mercado actual de una empresa con el mercado actual total del producto, se expresa en porcentaje, y es una forma de medir el éxito comercial de una empresa.

**Mercado meta:** es el grupo de compradores potenciales que se intenta convertir en clientes.

La empresa deberá orientar las acciones comerciales y de gestión de mercados hacia los posibles compradores, para que tengan una mayor eficacia, deberán conocer quienes conforman el mercado meta y dirigirse a ellos de la forma más directa posible, para esto, es importante realizar una correcta segmentación de mercado. Nos interesa conocer el comportamiento de los consumidores, los factores que influyen en ellos y el proceso que siguen para realizar su compra y decidirse por un producto u otro; así se sabrá en qué medida responderá el consumidor a los distintos estímulos de gestión comercial o de *marketing* que nos centraremos en estudiar.



Estimado estudiante, para ampliar su conocimiento respecto a la definición de mercado y al análisis de mercado, le invito a leer el siguiente documento denominado: [Análisis del mercado](#)

Mediante la lectura del documento, podrá distinguir los diferentes tipos de mercados, y los elementos para realizar una adecuada segmentación de mercado.

### 3.2. Aspectos basales del marketing esencial

**Actualmente**, nos encontramos en la tercera revolución humana o también llamada la revolución de la información, donde los efectos son positivos y negativos.

Las decisiones de los consumidores se basan en su inconsciente que hasta la fecha ha sido difícil descifrar, muchas empresas siguen aferrándose a metodologías de *marketing* tradicional, lo que ocasiona que el 85 y el 90 % de los planes de *marketing* fracasen.

El *marketing esencial*, desde la óptica de varias ciencias, ha logrado comprender y analizar con buen grado de certeza lo que realmente sucede en la mente del consumidor y del mercado.

Los 4 aspectos que considera el *marketing* esencial son: las percepciones y significados para determinar los aspectos conscientes e inconscientes del individuo como persona, y, por otro lado, los arquetipos y códigos de comportamiento que son los aspectos del inconsciente colectivo. Si bien la mayoría de las compras tienen como base determinante uno de estos 4 aspectos basales, también es cierto que no siempre es tan claro, hay productos y servicios cuyas compras están condicionadas por más de un aspecto basal. Para analizar cada uno de estos aspectos, le invito a revisar la siguiente infografía.

[Aspectos basales del marketing esencial](#)

Estimado estudiante, podemos concluir que:



Los cuatro aspectos basales del *marketing* presentados (*Percepción, Significados, Arquetipos y Códigos*) son fundamentales para entender cómo las marcas conectan con sus audiencias. Aquí tienes una retroalimentación detallada sobre cada uno de ellos:

## ▪ Percepción

**Importancia:** la percepción es la manera en que los consumidores interpretan la información de una marca, producto o servicio. Es clave porque una percepción positiva puede construir lealtad, mientras que una negativa puede destruir la reputación.

### Retroalimentación:

- Es crucial entender que la percepción no siempre depende de lo que la marca dice, sino de cómo el público lo interpreta.
- Sería útil explorar cómo factores, como colores, tipografía o mensajes publicitarios, influyen en la percepción del consumidor.

## ▪ Significados

**Importancia:** el significado que un consumidor asocia con una marca o producto determina su valor emocional y simbólico. Las marcas fuertes suelen tener significados profundos que van más allá de su función práctica.

### Retroalimentación:

- Es importante analizar cómo se crean estos significados, ya sea a través de historias de marca, valores o asociaciones culturales.
- Ejemplo. Coca-Cola no solo vende refrescos; vende momentos de felicidad y unión familiar.

## ▪ Arquetipos





**Importancia:** los arquetipos son patrones universales que las marcas adoptan para conectar emocionalmente con su público. Ayudan a las personas a identificar a la marca dentro de un marco narrativo familiar.

#### **Retroalimentación:**

- Identificar los arquetipos es esencial para construir una identidad de marca coherente. Por ejemplo, ¿es la marca un explorador como Jeep o un *cuidador* como Johnson & Johnson?
- Podrías profundizar en cómo los arquetipos guían la comunicación y el diseño de las campañas.

#### **• Códigos**

**Importancia:** los códigos son los elementos visuales, verbales y simbólicos que ayudan a una marca a comunicarse con su audiencia. Son esenciales para construir una identidad consistente.

#### **Retroalimentación:**

- Podrías explorar más sobre cómo los códigos influyen en la comunicación efectiva. Ejemplo: los colores rojo y blanco de Coca-Cola son códigos visuales que evocan alegría y frescura.
- Analiza cómo las marcas adaptan estos códigos a diferentes culturas para evitar malentendidos.

### **Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas**



## **Semana 5**

### **Unidad 3. Definición y gestión de mercados**

#### **3.3. Creación de valor social y ambiental**

Los segmentos de consumidores quieren saber más en los últimos años, sobre lo que las empresas hacen por sus empleados, clientes y comunidades, en lo referente a lo social y lo ambiental.

Es importante partir de la definición de sustentabilidad dada por el primer ministro de Noruega en el World Business Council for Sustainable Development “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”.

Actualmente, se está produciendo un cambio radical y las presiones aumentan sobre el sector privado, los consumidores prefieren productos y servicios elaborados por empresas socialmente responsables, el buen accionar se premia con fidelidad, respuesta y por ende crecimiento de participación en el mercado.

La responsabilidad social empresarial significa un compromiso de la empresa con triple creación de resultado: valor económico, valor social, valor ambiental y un éxito de gestión basado en una ética de cuidado, que atraviesa transversalmente toda la organización, lo que involucra desde sus valores y lineamientos éticos, su público interno, proveedores y clientes, hasta su comunidad y gobierno. Se pueden identificar tres lineamientos clave de los cuales partir y sobre los cuales la empresa debe basar su estrategia de generación de valor (Ascher y Merlo, 2016):

1. Aplicar una política de responsabilidad social empresarial integrada a la gestión del negocio y comunicada a todos los grupos de interés. Es importante la rendición de cuentas que se puede realizar mediante un reporte social o balance de sustentabilidad, utilizando las herramientas adecuadas.
2. Basar su proceso en la relación y el compromiso con sus grupos de interés, dialogar, escuchar y aprender de sus *stakeholders* para mejorar procesos y productos.
3. Alcanzar el éxito comercial teniendo en cuenta el impacto social y ambiental, obtener las ganancias comerciales a través de un comportamiento responsable en todo el negocio, manteniendo relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés.



La combinación de estos tres lineamientos llevará a la empresa a optimizar su gestión de riesgos, construir consenso y generar credibilidad y confianza en la organización, comprender el complejo contexto de los negocios, conducir a un desarrollo más equitativo y sostenible.

Valor ambiental: es una estrategia de gestión que combina el rendimiento económico y el ambiental, permite procesos de producción más eficientes y la creación de mejores productos y servicios, a la vez que reduce recursos, residuos y contaminación a lo largo de la cadena de valor. Crea más valor con menos impacto a la naturaleza. Esto ofrece nuevas oportunidades empresariales significativas.

Lo importante es comprender que no se trata únicamente de realizar acciones o actividades aisladas o asistencia social hacia la comunidad cercana. Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experiencia y talentos de gestión a los problemas que le incumben y sobre los que posee un interés concreto, tiene un mayor impacto sobre el bienestar social.

### 3.4. *Marketing testimonial*

Para desarrollar una estrategia de *marketing testimonial*, los pasos que debe seguir son (Ascher y Merlo, 2016):

1. Definición de sus mejores clientes.
2. Analizar la posibilidad de que testimonien a su favor.
3. Lograr su “permiso” para involucrarse en una acción de *marketing testimonial*.
4. Construir la mejor historia para convencer a un consumidor o cliente potencial de que lo incorpore a usted como proveedor.
5. Incorporar el relato de sus más recientes acciones sociales y medioambientales.
6. Ayudar a sus propios clientes a buscar una “perla negra” o historia única.
7. Desarrollar en forma completa la acción testimonial de boca en boca, telefónicamente y por redes sociales.





8. Agregar un incentivo no económico para los clientes que actuarán como evangelizadores.

El *marketing* testimonial tiene las siguientes características:

- Es gratis.
- Solo hay algo peor a que sí hablen de usted, que no lo hagan.
- Los casos exitosos lo avalan.
- Reduce el costo de adquisición de nuevos clientes.
- Potencia la publicidad tradicional.
- Mejora la productividad de los empleados.



### Actividad de aprendizaje recomendada

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

Estimado estudiante, con base en lo estudiado hasta el momento, le invito a realizar el siguiente juego de arrastrar y soltar como refuerzo para su aprendizaje:

[Marketing testimonial](#)

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 6

## Unidad 3. Definición y gestión de mercados

### 3.5. Negocios base pirámide

La base de la pirámide es un tema clave en el mundo de los negocios, que ofrece muchas oportunidades. Existe un mercado mundial de más de 4000 millones de pobres que necesitan diariamente satisfacer sus necesidades.



Actualmente, se observa una saturación de los mercados tradicionales de consumo, que empresas desean mantener la sustentabilidad en el tiempo, por lo que se vieron en la necesidad de empezar a repensar sus negocios.

Muchas empresas pioneras y muy conocidas como Unilever, Coca Cola, Philips, entre otras, supieron que había llegado la hora de pensar y hacer negocios en los mercados emergentes. Y sin darse cuenta, sentaron las bases de la revolución BoP 1.0 (base de la pirámide 1.0) y han preparado el camino para la BoP 2.0.

Esto destruyó uno de los mitos del *marketing* tradicional: Desarrollar y comercializar productos y servicios básicamente para los que tienen ingresos, es decir, la parte superior de la pirámide.

El mercado base de la pirámide (BoP), es un verdadero ecosistema de negocios que demanda ser evaluado como una prioridad (Ascher y Merlo, 2016).

Para poder abordar y abrir mercados en la BoP es necesario:

1. Darse cuenta de la oportunidad y comprometerse con ello.
2. Focalizar el segmento.
3. Tener muy en cuenta sus prioridades.
4. Desarrollar un modelo de negocios “ganar – ganar”, de largo plazo anclado a la innovación, el acceso y la disponibilidad.

Así también consideramos los pasos propuestos por Ted London, para que la iniciativa de negocio en la BoP tenga reales perspectivas de realización:

1. **Principios guía:** crear un modelo de negocio duradero requiere de cuatro elementos clave: estructura, métrica, solución de problemas y recursos.
2. **Crear valor con los pobres:** involucrar a las comunidades, construir valor con ellas, esto quiere decir impulsar conjuntamente un proceso de cocreación y convención.
3. **Integrar el proyecto con inversiones de desarrollo:** la iniciativa del emprendedor debería integrarse a las inversiones ya existentes para el



desarrollo de comunidades, sea para apoyar dichas iniciativas o bien para crear nuevas oportunidades de mercado.

Para tener éxito en la BoP, las empresas deben pensar de diferente manera y actuar creativamente.

### 3.6. Tangibilizar las emociones con marketing

La estadística es contundente, entre el 80 y un 90 % de los nuevos productos y servicios lanzados al mercado fracasan en su primer año de vida. Grandes inversiones en investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, publicidad y campañas de comunicación son inversiones que terminan en el basurero (Ascher y Merlo, 2016).

Los emprendedores constantemente se están planteando estas interrogantes:

- ¿Cómo puede estar segura una empresa de que elaborará los productos que la gente quiere realmente?
- ¿Cómo hacer que el producto por fabricar u ofrecer sea preferido por el consumidor a pesar de tener otras opciones?
- ¿Cómo incrementar el porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos?
- ¿Qué mensaje debe enviarse para influenciar el criterio del consumidor?
- ¿La persuasión debe ir con un enfoque emocional o racional para inducir la toma de decisión?

Las respuestas a estas preguntas las podemos encontrar en el *Neuromarketing*, que se refiere a la aplicación de métodos neurocientíficos aplicados al marketing para influir, inducir, incitar y facilitar la elección, partiendo del entendimiento en el proceso mental de asimilación de información y las redes de interconexión que rigen el comportamiento humano y las emociones en relación con el mercado.

El *neuromarketing* mide las respuestas derivadas de la atención, la emoción y la memoria de campañas publicitarias, diseño de productos, colores, aromas, tacto, gusto, sonidos y emociones generadas por diversos tipos de



comunicación que realizan las marcas y que impactan en las personas para captar su atención, lograr una fuerte retención en su memoria e inclinar la conducta del consumidor hacia el consumo del producto.

Las empresas, los vendedores y los mercadólogos se han vuelto más astutos al saber de los clientes o consumidores, más de lo que nosotros mismo sepamos de nuestro patrón de compras o nuestras motivaciones. Obtienen nuestra información de fuentes diversas (tarjetas de crédito, teléfonos móviles, búsquedas en *internet*) y a través de conocimientos de las ciencias sociales. Saben que nos motiva, que nos inspira, que nos atemoriza, que nos tranquiliza, que nos da seguridad, que nos provoca ansiedad, angustia, inseguridad, que nos hace sentir aceptados y luego aplican todo este conocimiento para hacernos comprar.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 7

### Unidad 3. Definición y gestión de mercados

#### 3.7. Marketing en tiempo real con redes sociales

Internet cambió la forma de comunicarnos, informarnos, relacionarnos, hacer negocios, entender los derechos de propiedad, Internet revolucionó nuestras vidas y el mundo y sigue evolucionando a pasos agigantados.

Los buscadores tienen una gran importancia en el tráfico web, Google ocupa el puesto número uno con más del 90 % de dicho tráfico. Si alguien está buscando algo en Google y no lo encuentra, quiere decir que no está en la web, lo que es igual a no existir.

Las estadísticas dicen que los internautas centran sus visitas dentro de los primeros cinco resultados que arrojan los buscadores. Ubicarse dentro de dichos resultados se llama *rankear* adecuadamente. Una página *rankea* adecuadamente si, al ingresar un término o conjunto de estos en el buscador, aparece entre los primeros resultados arrojados (Ascher y Merlo, 2016).



A continuación, se presentan dos técnicas para trabajar en buscadores:

1. **SEM** (Search Engine Marketing / *Marketing* de buscadores): es la posibilidad de crear campañas de anuncios por clic en Internet a través de los buscadores más comunes, como por ejemplo Google Adwords. Se puede aumentar el tráfico en la página mediante tráfico pagado.
2. **SEO** (Search Engine Optimization/ Optimización en buscadores): es el conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página web, en el *ranking* o posición de los diferentes motores de búsqueda, con el objetivo de situarse por encima de los competidores al realizar una determinada consulta.

### Cultura en las redes sociales:

La comunicación cambió y en las redes es completamente diferente.

Lo primero que deben hacer las empresas es perder el miedo. Tomar conciencia de que el contexto cambió y de que la nueva máxima que debe regir al mundo del *Marketing* y la comunicación son los siguientes valores:

- Transparencia
- Escuchar antes de hablar.
- Velocidad.
- Gratis.
- Gratis.

### El modelo de las 5Cs:

El esquema de las 5Cs es aplicable a las acciones comerciales en las redes sociales:

1. **Conectar:** el objetivo es tener una base de clientes y de "*fans*", crear audiencia para luego conversar. En la medida en que ofrezcamos un servicio y contenidos de valor para los clientes, ellos mismos se encargarán de hacer correr la voz y recomendarnos.
2. **Conversar:** tratar de cautivar a la audiencia para poder generar conversaciones productivas a favor nuestro. El principal objetivo es



construir relaciones a largo plazo, por lo que la transparencia y sinceridad son fundamentales.

3. **Convertir:** es la etapa de la construcción del diálogo, en la que haremos *call to action* necesaria para que dejen de pertenecer a esta categoría de amigos y pasen a ser clientes.
4. **Cultivar:** la relación se alimenta con cada interacción y van creciendo gracia a la confianza, esta confianza traerá la posibilidad de que nuestros clientes nos vuelvan a comprar, nos recomienden e incluso sean ellos quienes actúen como nuestra propia fuerza de ventas.
5. **Confianza:** en todas las interacciones estaremos tratando de construir confianza, lo que permitirá que nuestras comunidades y marcas puedan sostener nuestro negocio a largo plazo.

Para finalizar este apartado, le invito a revisar el siguiente informe técnico denominado: [Tendencias de comunicación y marketing digital para el 2020](#).

En este informe podrá encontrar algunas estrategias novedosas respecto al uso de redes sociales como herramienta del *marketing* digital para el desarrollo de los negocios.

El *marketing* en tiempo real permite a las empresas reaccionar rápidamente a eventos actuales y generar contenido que conecte de manera directa y efectiva con su audiencia. Según Hagel y Singer, este enfoque aprovecha herramientas como imágenes, videos, logos y contenido útil para maximizar la interacción y el compromiso en redes sociales (Hagel & Singer, 1999).

## 1. Imágenes

Las imágenes son una de las formas más efectivas de captar la atención de los usuarios en redes sociales, ya que su impacto visual inmediato facilita la transmisión del mensaje de manera clara y rápida.

## 2. Videos



Este formato es especialmente popular debido a su capacidad para comunicar ideas complejas en pocos segundos. Hagel y Singer señalan que los videos breves y bien diseñados son herramientas poderosas para captar la atención y fomentar la viralidad.

### 3. Logos y marcas

El uso de elementos visuales como los logos ayuda a reforzar la identidad de la marca. Es importante emplearlos con moderación para mantener el equilibrio entre una comunicación efectiva y una presentación visual atractiva.

### 4. Contenido útil

Ofrecer información relevante o resolver dudas a través de las redes sociales no solo fortalece el vínculo con los usuarios, sino que también posiciona a las empresas como referentes confiables dentro de su sector.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar su conocimiento a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Apreciado estudiante, según el contenido estudiado anteriormente, refuerce sus conocimientos con el siguiente juego de relacionar:  
Marketing en tiempo real con las redes sociales  
[Marketing en tiempo real con las redes sociales](#)
2. Estimado estudiante, si usted ya tiene cuentas de su emprendimiento en las diferentes redes sociales, le invito a aplicar lo estudiado en este apartado para evaluar sus acciones y darles más valor a sus cuentas, y si no las tiene, es momento de crearlas e iniciar con una adecuada gestión.
3. Felicitaciones estimado estudiante, hemos finalizado el estudio de la tercera unidad de esta asignatura. Ahora pondrá a prueba el conocimiento adquirido mediante el desarrollo de la siguiente



autoevaluación. Las dudas que surjan sobre los contenidos y actividades, podrán ser resueltas comunicándose con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.



### Autoevaluación 3

En los siguientes enunciados, seleccione una respuesta correcta:

1. El amanecer, la muerte, la madre, el padre, son ejemplos de:
  - a. Códigos.
  - b. Símbolos.
  - c. Arquetipos.
2. Cuál de estos tres tipos de valores permite procesos de producción más eficientes y la creación de mejores productos y servicios, a la vez que reduce el uso de recursos, residuos y contaminación:
  - a. Valor ambiental.
  - b. Valor económico.
  - c. Valor social.
3. Uno de los paradigmas más conocidos para ganar los mercados es:
  - a. Uso de redes sociales.
  - b. Una poderosa fuerza de ventas.
  - c. Servicio a domicilio.
4. ¿En cuál de los tres cerebros su función está relacionada con las respuestas emocionales?
  - a. Cerebro reptiliano.
  - b. Cerebro límbico.
  - c. Cerebro racional o córtex.





5. SEM (Search Engine Marketing) en buscadores es:

- a. La posibilidad de crear campañas de anuncios por clic en Internet.
- b. El conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página web.
- c. La estrategia que no tiene costo.

En los siguientes enunciados, seleccione dos respuestas correctas:

6. Para la empresa o emprendedor, ingresar a la BoP significa:

- a. Es asistencialismo o filantropía.
- b. Se trata de crear necesidades en un mercado existente.
- c. Posicionarse en el *ranking* internacional de las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial.
- d. Un buen negocio rentable a largo plazo en una determinada comunidad.
- e. Una transferencia de recursos hacia los segmentos más vulnerables de la sociedad que redunde en beneficios recíprocos.

7. Los argumentos a favor sobre el uso del neuromarketing son:

- a. Se pone en riesgo la libertad personal y de elección.
- b. Se evitan desperdicios en inversiones que encarecen los productos al consumidor.
- c. Se puede utilizar para desalentar consumos nocivos.
- d. Es una forma de regir el pensamiento y la conducta de las personas.
- e. Se manipula el cerebro para vender más

8. De lo señalado a continuación que no debería hacer en Twitter:

- a. Utilizar *links* en los *tweets*.
- b. Seguir, aunque no nos sigan.
- c. Responder rápidamente los @ y los mensajes directos.
- d. Replicar posteos de Facebook.
- e. Únicamente linkear hacia nuestro sitio.



Seleccione verdadero o falso a las siguientes interrogantes:

9. El marketing testimonial aumenta el costo de adquisición de nuevos clientes.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

10. El concepto de marketing en tiempo real, se utiliza para referirse a la posibilidad de conocer y descubrir eventos / fenómenos y capitalizarlos para nuestras marcas:

- a. Verdadero.
- b. Falso.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1 y 2:

- Diseña y desarrolla un modelo de negocio a través de diferentes metodologías.
- Define y gestiona nuevos mercados.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 8

### Actividades finales del bimestre

Apreciado estudiante, felicitaciones ha culminado con éxito el primer bimestre de la asignatura Gestión de Nuevos Negocios, ahora usted posee nuevos conocimientos, que podrá aplicar en su emprendimiento propio o cuando realice asesorías a otros emprendedores, es fundamental evaluar constantemente el modelo de negocio, además el desarrollo del prototipo funcional es importante como herramienta para una constante validación con el cliente, y las estrategias de *marketing* nos ayudan a vislumbrar de mejor manera, cómo gestionar de forma adecuada el mercado para la comercialización de nuestros productos o servicios.

Estimado estudiante, como actividades finales de esta semana, le recomiendo revisar todos los contenidos de las unidades 1, 2 y 3, así como los recursos propuestos por el docente, además de responder a las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación presencial.

***¡¡¡Le deseamos muchos éxitos!!!***





## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3:

Diseña y desarrolla la estructura de su negocio.

El resultado de aprendizaje en esta unidad se logrará con el diseño y desarrollo de la estructura organizacional y funcional del negocio, podrá conocer los requisitos para la formalización de una empresa y cuáles son las diversas fuentes de financiamiento a las que puede acceder, para iniciar con el desarrollo de nuevos productos y servicios.

### 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

Apreciado estudiante, bienvenido al segundo bimestre de estudio del itinerario: Gestión de Nuevos Negocios, en este bimestre continuaremos con el aprendizaje y, sobre todo, con la aplicación práctica, con el objetivo de diseñar y desarrollar la estructura de su negocio. Conoceremos qué es un prototipo a detalle y cómo construirlo.

### Unidad 4. Prototipado a detalle

Estimado estudiante, en esta unidad conoceremos cómo diseñar y desarrollar un prototipo a detalle y cuál es su utilidad, con la finalidad de acercarnos al desarrollo del producto o servicio final que se va a ofrecer al mercado y que debe estar enfocado en el cliente.



## 4.1. Definición

Un prototipo a detalle es una versión de prueba de su producto o servicio, con una inversión y un tiempo financieros mínimos y que, al mismo tiempo, sea capaz de ofrecer los mismos valores que el producto o el servicio ya terminado y listo para ofertarse.

Por lo tanto, si está diseñando una aplicación, puede crear un prototipo digital y probarlo en usuarios reales antes de entregárselo a los desarrolladores. Cualquier organización debe usar el prototipo a detalle para optimizar sus recursos, sea pequeña, mediana o grande. Lo importante es que, incluso como prototipo a detalle, el producto o servicio mantenga una propuesta de valor central. Es decir, ¿por qué el producto o servicio es valioso y necesario para alguien? ¿Qué problemas resuelve? ¿Cuáles son sus diferenciales en el mercado en comparación con otras opciones existentes? No importa si un producto es un prototipo o no, lo esencial es que tenga estos valores para que la prueba sea, realmente, eficiente.

Cuando esté construyendo su prototipo a detalle, así como cuando lo esté probando, tenga en cuenta estos componentes clave. Por ejemplo, si está probando su prototipo en un laboratorio, piense en cómo simular el entorno natural en el que su diseño atraerá a los usuarios. Además, tome nota de otros objetos con los que se utilizará el prototipo. Al realizar una tarea, por ejemplo, ¿los usuarios llevarán guantes o tendrán las manos ocupadas? ¿Qué implicaciones tendría eso sobre cómo pueden utilizar un producto o servicio? (Brown, 2009)



**Figura 6**

*Prototipado a detalle*



Nota. Tomado de Diseño de diseño de dibujo diseño de producto plan de proyecto sillón sillón de sillón Wingback Interior muebles prototipo fabricación producción. concepto de estudio de diseño [Fotografía], por Chaosamran\_Studio, s.f., [Shutterstock](#), CC BY 4.0.

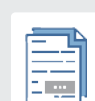
## 4.2. Técnicas y proceso de prototipado a detalle

Ahora que sabemos que es un prototipo a detalle, vamos a revisar los pasos para crear uno de manera eficiente

### Definir la propuesta de valor:

El prototipo a detalle debe responder con extrema precisión algunas preguntas sobre el producto o servicio:

- ¿Por qué el público lo necesita?
- ¿Qué soluciones ofrece?
- ¿Cómo lo utilizará el público?
- ¿Por qué el público lo elegirá frente a competidores que ya están en el mercado?
- ¿Qué es lo que realmente le agrega valor?



Estas preguntas ayudan en la fase de diseño del prototipo a detalle, para que este modelo represente los valores centrales del producto terminado y, por lo tanto, las pruebas sean eficientes y realistas.

### *¿Qué prototipo debo construir?*

Con una gama tan amplia de prototipos que puede construir, puede ser un poco abrumador cuando usted y su equipo tienen que decidir qué construir exactamente. Afortunadamente, el kit de diseño de IDEO ofrece un proceso simple de cuatro pasos que puede seguir para ayudarlo a decidir qué tipo de prototipos usar.

### *¿De qué se trata la idea?*

Con su equipo, anote los componentes clave de su idea o ideas. Averigüe qué debe probarse y haga una pregunta clave para cada componente de su idea que desee probar.

### *¿Qué preguntas quieres hacer?*

Elija algunas preguntas que desee que se respondan. Por ejemplo, si desea probar si el peso de su producto es aceptable y utilizable, considere construir un prototipo aproximado con el mismo peso que el del producto final. Por otro lado, si desea probar el nivel de interacción entre el producto y el usuario, es posible que desee utilizar el juego de roles.

### *¿Qué prototipo tiene sentido?*

Para cada pregunta, piense en el tipo de prototipo que tiene más sentido y que respondería con mayor eficacia a la pregunta. Si es posible, realice una sesión de lluvia de ideas con su equipo para que pueda generar tantas alternativas como sea posible, luego reduzca las opciones a través de la discusión.

### *¡Solo hazlo!*



No debe dedicar demasiado tiempo a deliberar sobre qué construir y cómo hacerlo, ¡simplemente salga y comience a probar! Si no está seguro de qué tipo de prototipo utilizar, cree algunos y pruébelos. Sus primeros prototipos pueden ser fallos, pero le dirán mucho más que solo pensar en lo que debe hacer. Kit de diseño de IDEO.

### **Elegir la audiencia correcta:**

La audiencia de prueba para un prototipo a detalle es muy importante. Debe tener las mismas características que el [público objetivo](#) de la empresa, de lo contrario, los resultados pueden desviarse de lo esperado.

### **Determinar el tiempo de prueba:**

Otro punto importante es el tiempo de prueba que tendrá el [producto o servicio](#). Si el período de tiempo es muy corto, puede darnos una respuesta insuficiente; si, en cambio, es un período muy extenso, puede perjudicar su lanzamiento al mercado.

### **Probar la respuesta del mercado:**

Esta prueba es muy importante, porque se trata nada menos que de saber si el mercado aprueba o no la solución.

Si no se da este paso, puede invertir una cantidad importante de dinero, desarrollar un producto y luego, al lanzarlo al mercado, las ventas pueden ser decepcionantes y producir una gran pérdida.

Entonces, en esta fase de prueba, hay dos pasos a seguir, alfa y beta:

- **En la fase alfa**, prueba tu prototipo a detalle con un público más pequeño y controlado. Elige a las personas que participarán en la prueba.
- **En la fase beta**, los usuarios del producto o servicio simulan tu audiencia normal. A menudo vemos empresas con productos o servicios destacados en fase beta. Cuando esto sucede, la solución declara de forma explícita que todavía está en esta fase y puede sufrir cambios hasta llegar a la etapa final.





En estas dos pruebas, lo esencial es que la empresa pueda interpretar la receptividad del público, el éxito de la propuesta de valor y las mejoras que deben realizarse de inmediato.

En esta parte le sugerimos revisar estas dos **técnicas de prototipado** que pueden ser muy útiles al momento de probar el mercado y afinar algunos elementos del producto o servicio:

### **Prototipos del Mago de Oz**

Los prototipos de Mago de Oz son prototipos con funciones falsas, por ejemplo, la interactividad que proviene de un humano en lugar de un algoritmo o código de software, y los usuarios creen que este último es el caso, que puede usar para probar con sus usuarios. Al igual que el Mago de Oz en la historia (que genera una apariencia siniestra, mágica y engañosa detrás de una cortina), estás imitando algunos aspectos de tu producto para crear un prototipo, lo que te permite ahorrar tiempo y recursos.

El ejemplo más común de prototipos del Mago de Oz, es un prototipo de un sistema digital, donde el usuario es “engañado” haciéndole creer que las respuestas del sistema están controladas por computadora, cuando en realidad están controladas por humanos, como una pieza de software de asistente virtual en la que un humano, trabajando en otra computadora, escribe las respuestas. Nota: éticamente, nosotros, como diseñadores, estamos dentro de los límites al hacer esto; no implica manipular a los usuarios para obtener ganancias inmorales.



**Figura 7**

*Prototipos Mago de Oz*



Nota. Tomado de Archivo:Maqueta 104.sfe.jpg [Fotografía], por [Wikimedia](#), s.f., Wikipedia, CC BY 4.0.

Para crear un prototipo del Mago de Oz, primero debe decidir qué desea probar o explorar. Luego, busque una forma de imitar o fingir las interacciones. Esto requiere un poco de ingenio, pero puede usar herramientas listas para usar, como las redes sociales, PowerPoint, mensajería instantánea y videos para crear una imitación realista de la interactividad de la computadora. Por ejemplo, puede crear una presentación interactiva de PowerPoint y usarla junto con los mensajes enviados a una computadora para falsificar las interacciones de un sitio web de redes sociales sin tener que codificar.

Es mejor que utilice el método de creación de prototipos del Mago de Oz cuando pruebe las interacciones de su producto antes de construirlo. Sin embargo, como habrá notado, este método de creación de prototipos implica una buena cantidad de tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, solo puede aprovecharlo al máximo para probar los efectos y las interacciones de sistemas complejos o en las etapas posteriores de su proyecto de diseño.

### **Prototipos impulsados por el usuario**

Un prototipo impulsado por el usuario es diferente a cualquier otro método de creación de prototipos mencionado anteriormente. En lugar de construir un prototipo para probar con los usuarios, en su lugar, hará que el usuario cree algo y, a partir del proceso, aprenderá más sobre el usuario. Cuando se le pide al usuario que diseñe una solución, en lugar de proporcionar comentarios sobre un prototipo, puede conocer las suposiciones y deseos que posee el usuario. El propósito de un prototipo dirigido por el usuario no es utilizar las soluciones que los usuarios han generado; en cambio, es utilizar sus diseños para comprender su pensamiento. Puede utilizar prototipos impulsados por el usuario para ganar empatía con sus usuarios o para ajustar los detalles de su producto una vez que tenga una idea en mente.



## Figura 8

### *Prototipo impulsado por el usuario*



Nota. Tomado de Train Talgo, prototipo III [Fotografía], por GONZOfoto, 2008, [Flickr](#), CC BY 4.0.

Para crear un prototipo impulsado por el usuario, se debe pedir a los usuarios que creen algo que les permita comprender cómo piensan sobre ciertos problemas. Por ejemplo, si está interesado en crear una experiencia mejorada de espera en el aeropuerto, puede pedir a los usuarios que extraigan lo que creen que es el proceso de espera ideal en el aeropuerto, o puede darles un montón de ladrillos de Lego y animarlos a que le muestren la sala de espera de sus sueños en un aeropuerto.

Alternativamente, si su solución es un sitio web, puede pedir a sus usuarios que creen un esquema de las características que creen que debería tener el sitio web. Para que los prototipos dirigidos por el usuario sean útiles, debe equilibrar la cantidad de ayuda que ofrece a los usuarios para que no se sientan perdidos (y, por lo tanto, no logren ideal), y al mismo tiempo hacer que la sesión sea lo suficientemente abierta para que pueda aprender más sobre los usuarios guiándolos hacia sus propias ideas, lo que frustraría el propósito en este sentido.

**Interpretar los *feedbacks* recibidos:**



Es muy importante recopilar los comentarios de los usuarios e interpretar estos datos, evaluando si el producto o servicio está realmente listo para ser lanzado, qué modificaciones son necesarias o si esa idea no es tan interesante.

Se debe tener mucho cuidado con los comentarios, filtrar lo que es interesante para ser evaluado de lo que no tiene mucho sentido para tu negocio y, por supuesto, saber que a través de esa solución se busca rentabilidad.

### **Modificar el producto o servicio:**

El último paso es aplicar la información generada en el diseño del producto final. Si hay muchos cambios, se puede repetir la experiencia, pero no debe dejar que el proceso se extienda demasiado para no perder el momento adecuado para su comercialización.



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

Estimado estudiante, le invito a desarrollar las siguientes actividades, sin antes recomendarle en revisar la información de la unidad 4:

1. Ahora le invito a desarrollar las especificaciones del diseño preliminar y el diseño a detalle del producto o servicio que desea ofertar, es importante además buscar información en diferentes fuentes, utilice el kit de diseño de IDEO, para diseñar las especificaciones de su prototipo a detalle.
2. Felicitaciones estimado estudiante, usted ha finalizado el estudio de la cuarta unidad, y a medida que avanzamos vemos que el proyecto emprendedor va aterrizando. Es momento de poner a prueba el conocimiento desarrollado en esta unidad con la siguiente autoevaluación, tenga presente que, si surgen dudas sobre los contenidos y actividades, puede comunicarse con su tutor por medio del EVA o de manera directa, en el horario establecido para la tutoría.





## Autoevaluación 4

En los siguientes enunciados, seleccione una respuesta correcta:

1. El prototipo es un borrador de diseño importante que precede al desarrollo del diseño:
  - a. Estructura del futuro sitio.
  - b. Original.
  - c. Los detalles más importantes.
2. Un prototipo es una versión reducida de su producto; una simulación o una versión de muestra que le permite probar sus ideas y diseños, antes de invertir tiempo y dinero en el desarrollo real del:
  - a. Segmento.
  - b. Proveedor.
  - c. Producto.
3. Un prototipo a detalle debe ser capaz de ofrecer los mismos valores:
  - a. Que el producto esté listo para ofertarse.
  - b. Que el producto de la competencia.
  - c. Que el producto sustituto.
4. El prototipo a detalle debe mantener una propuesta:
  - a. Económica.
  - b. De valor central.
  - c. Innovadora.

En los siguientes enunciados, seleccione dos respuestas correctas:

5. Las fases de prueba del prototipo a detalle son:
  - a. Alfa.
  - b. Delta.



- c. Beta.
- d. Inicial.
- e. Incremental.

6. Los productos digitales como aplicaciones móviles, sitios web y servicios web, así como otros productos o experiencias basados en pantallas, a menudo requieren que cree una variedad de métodos de creación de prototipos en el período previo al:

- a. A la venta.
- b. Diseño.
- c. Compra.
- d. Validación.
- e. Desarrollo final.

7. Para que los prototipos dirigidos por el usuario sean útiles, deben:

- a. Equilibrar la cantidad de ayuda que ofrece a los usuarios para que no se sientan perdidos.
- b. Experimentar un problema del producto.
- c. Hacer que la sesión sea lo suficientemente abierta para que pueda aprender más sobre los usuarios.
- d. Pensar en la cadena de valor.
- e. Recopilar los comentarios e interpretarlos.

En los siguientes enunciados, seleccione verdadero o falso:

8. Cualquier organización debe usar el prototipo a detalle para optimizar recursos, sea pequeña, mediana o grande:

- a. Verdadero.
- b. Falso.

9. Si hay muchos cambios en el prototipo a detalle, por el feedback del cliente, no es posible repetir la experiencia.

- a. Verdadero.



b. Falso.

10. El método de creación de prototipos denominado **Mago de Oz** implica poca cantidad de tiempo y esfuerzo.

a. Verdadero.

b. Falso.

[Ir al solucionario](#)

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 10

### Unidad 5. Estrategias de fundraising

Estimado estudiante, antes de profundizar en las estrategias de recaudación de fondos, es importante establecer algunos recordatorios sobre las mejores prácticas de recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro. Antes de que comience cualquier campaña de recaudación de fondos, debe establecer objetivos y realizar un seguimiento con indicadores clave de rendimiento (también conocidos como KPI). Los KPI brindan a su organización una forma de medir el desempeño de los objetivos específicos de la campaña o los objetivos anuales a largo plazo de su organización sin fines de lucro.

Aproveche las herramientas y la tecnología que tiene. Si su tecnología dificulta las cosas para su equipo, puede ser el momento de evaluar una nueva solución. Ya sea que esté rastreando donaciones, organizando voluntarios o comunicándose con miembros, la automatización es clave. Por último, no importa la estrategia o los canales con los que elija recaudar fondos, lo más importante es liderar con autenticidad en sus mensajes e imágenes. Cuando recauda fondos desde el corazón, genera el mayor impacto.





No existe una forma correcta de recaudar fondos. Al elegir cómo hacer que su recaudación de fondos pregunte, decidir qué canal o canales desea usar es una de las primeras preguntas que debe responder. Cada canal tiene diferentes pros y contras para cada campaña que planifica, y muchas recaudaciones de fondos adoptan un enfoque multicanal.

Sugerimos utilizar varios canales de recaudación de fondos para cada campaña, ya sea optimizando su formulario de donación para que coincida con su alcance por correo electrónico o liderando con una campaña de redes y un anuncio social correspondiente. Independientemente de lo que elija, no olvide considerar su público objetivo y los recursos disponibles para poner ese plan en acción.

¡Ahora, profundicemos en estas increíbles estrategias de recaudación de fondos!

### 5.1. Fuentes de financiación disponibles para emprendedores

Asegurar el financiamiento necesario es una de las funciones más importantes relacionadas con el inicio de un negocio. Por tanto, es importante comprender qué fuentes de financiación existen en las distintas etapas del desarrollo de la empresa. Además, es importante determinar qué tipos de financiación proporcionan el mayor valor para el emprendedor y la nueva empresa. Las decisiones de financiamiento de deuda y capital social deben considerarse en relación con el costo del financiamiento y la cantidad de control que el propietario está dispuesto a sacrificar para obtener los recursos necesarios (ALC, 2021).

La diversificación de sus fuentes de financiamiento no solo permitirá que su puesta en marcha supere mejor las posibles recesiones, sino que también mejorará sus posibilidades de obtener el financiamiento adecuado para satisfacer sus necesidades específicas. Tenga en cuenta que los banqueros no se ven a sí mismos como su única fuente de fondos. Y demostrar que ha buscado o utilizado varias alternativas de financiación, demuestra a los prestamistas que es un emprendedor proactivo.



Ya sea que opte por un préstamo bancario, un inversor ángel, una subvención del gobierno o una incubadora de empresas, cada una de estas fuentes de financiación tiene ventajas y desventajas específicas, así como criterios que utilizarán para evaluar su negocio (Chavarría,2020).

*“El dinero es como la gasolina durante un viaje por carretera. No querrás quedarte sin gasolina en tu viaje, pero no vas a hacer un recorrido por las gasolineras”. - Tim O'Reilly, fundador y director ejecutivo de O'Reilly Medi.*

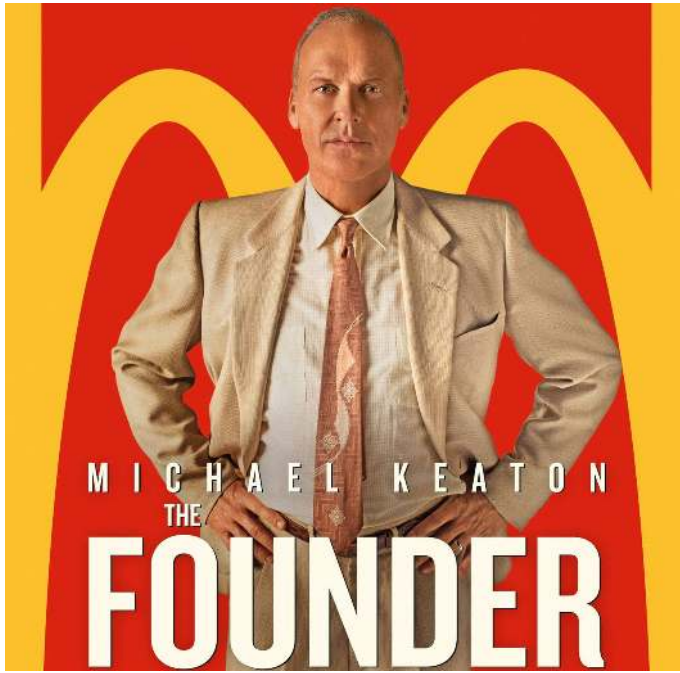
## 5.2. Los socios fundadores

En términos de tamaño de inversión, puede hacer todo lo posible (en la medida en que su cuenta bancaria se lo permita). ¿Cuál es la ventaja de esta forma de inversión? Un financista externo puede percibir como positivo que un fundador también tenga algo de “piel en el juego”. ¿Por qué otra persona correría el riesgo de invertir en su empresa si usted nunca ha estado preparado para correr el riesgo usted mismo?



## Figura 9

### Los socios fundadores



Nota. Tomado de The Founder Review [Fotografía], por Leonardo Gabriel Taborga Jironda, 2017, [LinkedIn](#), CC BY 4.0.

**Explicación:** ¿Le quedan algunos ahorros? ¿Recibiste un buen bono? ¿Por qué no invertirlo en su propia empresa? Sin embargo, no necesariamente tiene que invertir en efectivo. Si un cofundador o socio invierte sus horas en ayudarlo a comenzar su negocio mientras también trabaja en su propio trabajo, eso también es una inversión. O, ¿qué pasa con un fundador que pone a disposición una oficina, máquinas o una licencia tecnológica? Todas estas son fuentes de inversión. No pagar ningún salario temporalmente también es una opción.

**Cuando elegir esta fuente de financiación:** los fundadores obviamente pueden invertir en su propia empresa en cualquier momento. Sin embargo, esto suele ocurrir cuando se acaba de fundar la empresa.



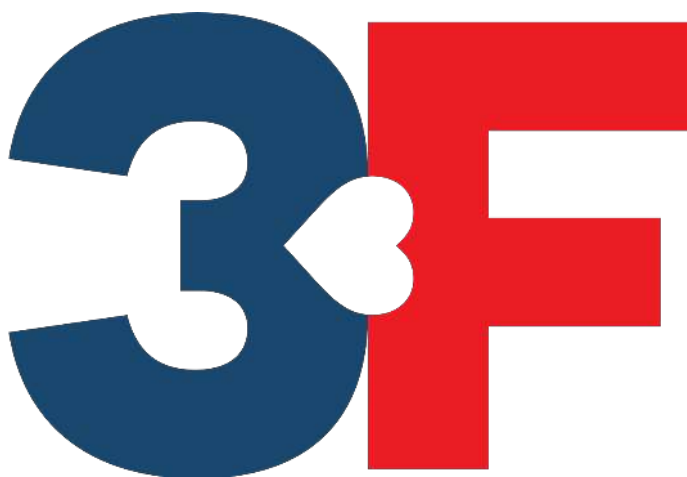
Cuando se crea una empresa, en muchos casos, no se dispone de ingresos ni de financiación externa, pero siempre hay que cubrir algunos costes de puesta en marcha.

### 5.3. Las 3F: family, friends and fools

Según un estudio, entre un 35 y 40 % de las startups recurren cada año a levantar capital entre sus familiares, amigos y allegados (*family, friends and fools*) como forma de financiar su *startup* durante los primeros meses de vida del proyecto. A nivel global, datos de *Startups* indican que es el 26 % de las compañías las que recurren a este mecanismo, mientras que el 58 % se inicia con recursos de los propios fundadores.

**Figura 10**

*Las 3F*



Nota. Tomado de United Federation of Danish Workers [Ilustración], por [Wikimedia](#), s.f., Wikipedia, CC BY 4.0.

Generalmente, el financiamiento de amigos y familiares no implica el proceso de revisión formal o la debida diligencia involucrada en préstamos comerciales o situaciones de inversión ángel. Es decir, amigos y familiares no realizarán una revisión exhaustiva de su historial crediticio ni requerirán una garantía



extensa para garantizar el préstamo. La relación de amigos y familiares también es generalmente flexible con respecto a las opciones de pago y las tasas de interés aplicables.

Obtener dinero de amigos y familiares puede ser una propuesta arriesgada para la relación. El dinero es un tema delicado. La incomodidad en la relación se magnifica por cualquier incertidumbre en la relación. Con ese entendimiento, es aconsejable aplicar un enfoque formal al pedir o buscar fondos de amigos y familiares.

#### 5.4. Arrendamiento

El *leasing* (Arriendo) puede definirse como un contrato de origen económico que permite el uso y goce de un bien a cambio del pago periódico, que además comprende la posibilidad de adquirir el dominio de este, una vez finalizado el período inicial y que la empresa de leasing ha recuperado la inversión realizada para adquirir el bien en un primer momento. Sin embargo, el leasing va mucho más allá de una figura mercantil. Se ha utilizado desde hace varios siglos, ha tenido un rol importante dentro de la modernización de la industria de múltiples naciones y mueve una gran cantidad de recursos cada año. No se trata de una simple figura jurídica, por lo que el presente análisis busca estudiarlo desde una óptica que no se limite a lo legal.



## Figura 11

### Leasing



Nota. Tomado de Leasing Software Odoo [Fotografía], por Grupo Adap, s.f., [Odooga](#), CC BY 4.0.

El *leasing* es un mecanismo de financiación mediante el cual una entidad financiera, sea un establecimiento bancario o una compañía de financiamiento (comúnmente conocido como arrendador), por instrucción de un cliente solicitante (denominado arrendatario o locatario), adquiere un activo de capital, el cual está bajo propiedad de la entidad, y se lo entrega al locatario en arrendamiento financiero u operativo para su uso y goce por un periodo de tiempo a cambio de un pago periódico de una suma de dinero, denominado “canon”.

Al finalizar la operación de leasing, el locatario tiene la potestad de: i) ejercer una opción de adquisición sobre el mismo bien a un precio pactado desde el inicio –generalmente a su favor, o ii) restituir o renovar la operación de arrendamiento (*leasing*). Este mecanismo es usado para financiar la adquisición (mediante *leasing* financiero) o facilitar el acceso, uso y goce (mediante leasing operativo) de activos fijos productivos (equipos, maquinaria, vehículos, inmuebles, entre otros).





## Unidad 5. Estrategias de *fundraising*

### 5.5. Inversionistas ángeles

Originalmente, un término utilizado para describir a los inversores en espectáculos de Broadway, “ángel” ahora se refiere a cualquiera que invierta su dinero en una empresa empresarial (a diferencia de los capitalistas de riesgo institucionales, que invierten el dinero de otras personas). La inversión ángel se ha disparado en los últimos años a medida que un número creciente de personas buscan mejores rendimientos de su dinero que los que pueden obtener de los vehículos de inversión tradicionales. Contrariamente a la creencia popular, la mayoría de los ángeles no son millonarios. Por lo general, ganan entre \$ 60,000 y \$ 100,000 al año. Lo que significa que es probable que haya muchos de ellos en su propio patio trasero.

#### Figura 12

##### *Inversionistas ángeles*



Nota. Tomado de Startups celestiales: Cómo los ‘business angels’ famosos mejoran los resultados [Fotografía], por [Do Better](#), 2024, Do Better, CC BY 4.0.



Los ángeles vienen en dos variedades: los que conoces y los que no conoces. Pueden incluir profesionales como médicos y abogados; negocios asociados, tales como ejecutivos, proveedores y clientes, e incluso otros emprendedores. A diferencia de los capitalistas de riesgo y los banqueros, muchos ángeles no están motivados únicamente por las ganancias. En particular, si su ángel es un emprendedor actual o anterior, él o ella puede estar motivado tanto por el placer de ayudar a una empresa joven a tener éxito como por el dinero que puede ganar. Los ángeles son más propensos que los capitalistas de riesgo a ser persuadidos por el impulso de un emprendedor, por el éxito, la perseverancia y la disciplina mental.

Los inversionistas ángeles varían ampliamente, pero por lo general están dispuestos a aceptar el riesgo y exigen poco o ningún control a cambio de la oportunidad de poseer una parte de un negocio que puede ser valioso algún día. Los ángeles, se pueden clasificar en dos grupos: afiliados y no afiliados. Un ángel afiliado es alguien que tiene algún tipo de contacto contigo o con tu negocio, pero que no está necesariamente relacionado contigo o no está familiarizado contigo. Un ángel no afiliado no tiene ninguna conexión ni contigo ni con tu negocio. Tiene sentido comenzar su búsqueda de inversionistas buscando un ángel afiliado, ya que él o ella ya está familiarizado con usted o su negocio y tiene un interés personal en la relación.

**Profesionales.** Estos incluyen proveedores profesionales de servicios que utilizan ahora: médicos, dentistas, abogados, contadores, etc. Conoces a estas personas, por lo que debería ser fácil concertar una cita. Los profesionales suelen tener ingresos discrecionales disponibles para invertir en proyectos externos y, si no están interesados, pueden recomendar a un colega que sí lo esté.

**Socios de negocio.** Estas son personas con las que se pone en contacto durante el transcurso normal de su día laboral. Se pueden dividir en cuatro subgrupos:





**Proveedores/vendedores.** Los propietarios de empresas que abastecen su inventario y otras necesidades tienen un interés vital en el éxito de su empresa y son excelentes ángeles. Es posible que la inversión de un proveedor no se realice en forma de efectivo, sino en forma de mejores condiciones de pago o precios más baratos. Los proveedores incluso pueden usar su crédito para ayudarlo a obtener un préstamo.

**Clientes.** Estos son contactos especialmente buenos si utilizan su producto o servicio para fabricar o vender sus propios productos. Enumere todos los clientes con los que tiene este tipo de relación comercial.

**Empleados.** Es posible que algunos de sus empleados clave estén sentados sobre el valor neto no utilizado de sus hogares, lo que constituye una excelente garantía para un préstamo comercial para su empresa. No hay mayor incentivo para un empleado que compartir la propiedad de la empresa para la que trabaja.

**Competidores.** Estos incluyen propietarios de empresas similares con las que no compite directamente. Si un competidor está haciendo negocios en otra parte del país y no infringe en su territorio, es posible que sea un inversionista empático y que comparta no solo capital, sino también información.

Los más importantes inversionistas ángeles:

- [KrugerLabs.](#)
- [Startups Ventures.](#)
- [CIPEM.](#)

## 5.6. Crowdfunding

El *crowdfunding* es una forma de recaudar dinero para financiar proyectos y negocios. Permite a los recaudadores de fondos recaudar dinero de un gran número de personas a través de plataformas en línea.



**Figura 13**

## Crowdfunding



Nota. Tomado de Banner de tipografía horizontal de crowdfunding con ilustración plana de símbolos de objetivo e idea [Ilustración], por Macrovector, s.f., [Freepik](#), CC BY 4.0.

El *crowdfunding* es utilizado con mayor frecuencia por empresas emergentes o empresas en crecimiento como una forma de acceder a fondos alternativos. Es una forma innovadora de obtener financiación para nuevos proyectos, negocios o ideas. También puede ser una forma de cultivar una comunidad en torno a su oferta. Al utilizar el poder de la comunidad en línea, también puede obtener información útil sobre el mercado y acceder a nuevos clientes. Esta guía académica está dirigida a estudiantes, hombres de negocios y las empresas, especialmente las pequeñas y medianas empresas. Si está pensando en formas de financiar un nuevo negocio o idea, o ha oído hablar del *crowdfunding* y desea obtener más información, esta guía puede resultarle útil (Ocaña, 2019).

Las plataformas de *crowdfunding* son sitios web que permiten la interacción entre los recaudadores de fondos y la multitud. Las promesas financieras se pueden realizar y cobrar a través de la plataforma de financiación colectiva. Las plataformas de *crowdfunding* suelen cobrar una tarifa a los recaudadores de fondos si la campaña de recaudación de fondos ha tenido éxito. A cambio, se espera que las plataformas de financiación colectiva proporcionen un servicio seguro y fácil de usar. Muchas plataformas operan con un modelo de



financiación de todo o nada. Esto significa que, si alcanza su objetivo, obtiene el dinero y, si no lo hace, todos recuperan su dinero, sin resentimientos ni pérdidas financieras.

### Principales tipos de *crowdfunding*

- **Préstamos entre pares.** La multitud presta dinero a una empresa con el entendimiento de que el dinero se devolverá con intereses. Esmuy similar al préstamo tradicional de un banco, excepto que se pide prestado a muchos inversores.
- **Crowdfunding de capital.** Venta de una participación en una empresa a varios inversores a cambio de una inversión. La idea es similar a cómo se compran o venden acciones ordinarias en una bolsa de valores o en un capital de riesgo.
- **Crowdfunding basado en recompensas.** Los individuos donan a un proyecto o negocio con la expectativa de recibir a cambio una recompensa no financiera, como bienes o servicios, en una etapa posterior a cambio de su contribución.
- **Crowdfunding basado en donaciones.** Las personas donan pequeñas cantidades para cumplir con el objetivo de financiación más amplio de un proyecto caritativo específico sin recibir ningún retorno financiero o material.
- **Reparto de utilidades/reparto de ingresos.** Las empresas pueden compartir ganancias o ingresos futuros con la multitud a cambio de financiación ahora.
- **Crowdfunding de valores de deuda.** Los individuos invierten en un título de deuda emitido por la empresa, como un bono.
- **Modelos híbridos.** Ofrezca a las empresas la oportunidad de combinar elementos de más de un tipo de *crowdfunding*.

Los sitios más importantes para acceder a *crowdfunding*:

- [Hazvaca.](#)
- [Green Crowds.](#)



## 5.7. Capital semilla

El capital semilla es el dinero inicial necesario para iniciar un nuevo negocio. Simplemente, la financiación inicial necesaria para iniciar las operaciones de un nuevo negocio se denomina capital inicial.

**Figura 14**

*Capital semilla*



*Nota.* Tomado de El árbol y el árbol joven que crece frome acuña dinero en un vaso de jarra sobre la mesa de madera, aumentando y ahorrando el concepto de finanzas [Fotografía], por ngad, s.f., [Freepik](#), CC BY 4.0.

Generalmente, el capital inicial proviene de los activos personales del fundador de la empresa o de amigos, familiares o inversores ángeles (las personas adineradas que aportan capital con algún interés personal en la empresa). La cantidad de dinero es generalmente pequeña porque la empresa aún se encuentra en su etapa conceptual y los fondos son necesarios para financiar las actividades preliminares como investigación y desarrollo, investigación de mercados, etc. Por lo tanto, se requiere capital semilla para cubrir los gastos operativos iniciales hasta que el producto y los servicios comienzan a generar ingresos por sí mismos.

El capital semilla se considera de alto riesgo porque la empresa se encuentra en su etapa de formación y no tiene antecedentes. Sin embargo, el fundador podría obtener recompensas sustanciales debido a la etapa inicial de



inversión. Los inversores que financian el capital inicial lo hacen para tener una participación en la empresa y, una vez que la empresa comienza a cosechar las recompensas y se convierte en una empresa de crecimiento. Una vez que alcanza una etapa de crecimiento, es probable que varios inversores proporcionen fondos para financiar las operaciones posteriores de la empresa. Por lo tanto, es probable que el capital de riesgo y la inversión ángel se atraigan después de que la puesta en marcha muestre su viabilidad.

Los sitios más importantes para acceder a solicitar capital semilla, tenemos:

- [Fondo Emprende.](#)
- [CRISFE Fundación.](#)
- [Prendho.](#)

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 12

## Unidad 5. Estrategias de fundraising

### 5.8. Capital riesgo

El capital de riesgo (VC) es una forma de inversión para empresas innovadoras en etapa inicial con un fuerte potencial de crecimiento. El capital de riesgo proporciona experiencia financiera y operativa para emprendedores y empresas de nueva creación, por lo general, aunque no exclusivamente, en sectores de base tecnológica como las TIC, las ciencias de la vida o las *fintech*. La principal diferencia entre el capital privado y el capital riesgo se reduce a la edad de la empresa. El capital privado normalmente invertirá en una empresa madura, que ha estado en funcionamiento durante muchos años, si no décadas.



## Figura 15

### Capital riesgo



Nota. Tomado de Venture capital. Investor capital. Businessman pressing virtual screen inscription [Fotografía], por ALEKSEY PANTELEEV, s.f., [Vecteezy](#), CC BY 4.0.

El dinero de riesgo no es dinero a largo plazo. La idea es invertir en el balance y la infraestructura de una empresa hasta que alcance un tamaño y credibilidad suficientes para que pueda venderse a una corporación o para que los mercados institucionales de valores públicos puedan intervenir y proporcionar liquidez. En esencia, el capitalista de riesgo compra una participación en la idea de un emprendedor, la nutre durante un corto período de tiempo y luego sale con la ayuda de un banquero de inversión.

El nicho del capital riesgo existe debido a la estructura y las reglas de los mercados de capitales. Alguien con una idea o una nueva tecnología a menudo no tiene otra institución a la que acudir. Las leyes de usura limitan los intereses que los bancos pueden cobrar sobre los préstamos, y los riesgos inherentes a las empresas emergentes generalmente justifican tasas más altas que las permitidas por la ley. Por lo tanto, los banqueros solo financiarán un nuevo negocio en la medida en que existan activos duros contra los que garantizar la deuda. Y en la economía actual basada en la información, muchas empresas emergentes tienen pocos activos tangibles.

El capital de riesgo llena el vacío entre las fuentes de fondos para la innovación (principalmente corporaciones, organismos gubernamentales y los amigos y familiares del empresario) y las fuentes tradicionales de capital de menor costo disponibles para las preocupaciones actuales. Llenar ese vacío con éxito requiere que la industria del capital de riesgo proporciona un



rendimiento del capital suficiente para atraer fondos de capital privado, rendimientos atractivos para sus propios participantes y suficiente potencial alcista para que los empresarios atraigan ideas de alta calidad que generen altos rendimientos. En pocas palabras, el desafío consiste en obtener un rendimiento superior constante de las inversiones en empresas comerciales intrínsecamente riesgosas.

Los sitios más importantes para acceder para solicitar capital riesgo tenemos:

- [Fondo Emprende.](#)
- [ROCKK3R.](#)

## 5.9. Fondos no locales

Este tipo de fondos se encuentran en red de líderes empresariales y relaciones corporativas, está formado por empresarios y ejecutivos experimentados que han construido numerosas empresas exitosas en una amplia gama de mercados, así como expertos financieros que han hecho crecer fondos e inversiones de manera significativa.



## Figura 16

*Fondos no locales*



Nota. Tomado de Student-Run Venture Capital Fund Launches in Israel [Ilustración], por FinSMEs, 2018, [FinSMEs](#), CC BY 4.0.

Estos fondos se enfocan principalmente en negocios que tienen:

- Fuerte sistema de valores y creencias.
- Tecnología con visión de futuro.
- Propiedad intelectual protegida.
- Productos / servicios patentados.
- Tecnología.
- Ingeniería aeroespacial.
- Comunicaciones.
- Cuidado de la salud.
- Distribución y logística.
- Servicios financieros.

Los sitios más importantes para acceder y solicitar financiamiento:

- [TOPVIEW](#).





- [Venture Club.](#)

## 5.10. Otros mecanismos

De los tipos de fuentes de financiamiento para emprendedores, esta representa una de las más tradicionales existentes en el mercado. También es una de las más complicadas de conseguir, pues suele estar disponible para proyectos muy solventes y con un plan financiero muy detallado. Por lo tanto, esta fuente de financiamiento es recomendable para aquellos negocios con avales y recursos propios para responder.

Instituciones que ofrecen apoyo al emprendedor:

- [Banco del Pacífico.](#)
- [BanEcuador.](#)

Estimado estudiante, a continuación le invito a revisar el siguiente recurso educativo abierto: [10 tendencias en captación de fondos para 2021 y el creciente papel de la tecnología.](#)

En este artículo usted podrá identificar las tendencias de 2021 en captación de fondos o *fundraising* para las organizaciones no lucrativas, lo que le dará una pauta de hacia dónde van las opciones de financiación como oportunidades para los emprendedores.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, revise nuevamente los contenidos de la unidad 5 y realice las siguientes actividades:

1. Investigue e identifique las principales alternativas de financiamiento que tienen los emprendedores en Ecuador. Usted puede hacer un análisis y diferenciación entre los fondos de capital semilla y fondos de capital riesgo:

A. Capital semilla.



## B. Capital riesgo.

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

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



### Autoevaluación 5

En los siguientes enunciados, seleccione solo una respuesta correcta:

1. Si un cofundador o socio invierte sus horas en ayudarlo a comenzar su negocio mientras también trabaja en su propio trabajo, eso también es una:
  - a. Deuda.
  - b. Inversión.
  - c. Socio.
2. La relación de amigos y familiares también es generalmente flexible con respecto a las opciones de pago y las:
  - a. Tasas de promoción.
  - b. Tasas de descuento.
  - c. Tasas de interés.
3. La inversión ángel se ha disparado en los últimos años a medida que un número creciente de personas buscan mejores rendimientos de su dinero que los que pueden obtener de los vehículos de inversión:
  - a. Tradicionales.
  - b. Modernos.



c. Mixtos.

4. Los inversionistas ángeles varían ampliamente, pero por lo general están dispuestos a aceptar el riesgo y exigen poco o ningún control a cambio de la oportunidad de poseer una parte de un:

- a. Segmento atractivo.
- b. Negocio valioso.
- c. Negocio tradicional.

En los siguientes enunciados seleccione dos respuestas correctas:

5. El *crowdfunding* es una forma de recaudar dinero para financiar.

- a. Proyectos.
- b. Productos.
- c. Negocios.
- d. Segmentos.
- e. Proveedores.

6. Las plataformas de *crowdfunding* son sitios web que permiten la interacción entre los recaudadores de:

- a. Productos.
- b. Proveedores.
- c. Fondos.
- d. Reservas.
- e. Multitud.

7. Las plataformas de financiación colectiva proporcionen un servicio:

- a. Flexible.
- b. Seguro.
- c. Complejo de usar.
- d. Fácil de usar.
- e. Dinámico.



En los siguientes enunciados seleccione verdadero o falso:

8. La multitud presta dinero a una empresa con el entendimiento de que el dinero se devolverá con intereses.
- a. Verdadero.
  - b. Falso.
9. ¿La idea es similar a cómo se compran o venden acciones ordinarias en una bolsa de valores o en un capital de riesgo?
- a. Verdadero.
  - b. Falso.
10. Modelos híbridos ofrecen a las empresas la oportunidad de combinar elementos de más de un tipo de *crowdfunding*.
- a. Verdadero.
  - b. Falso.

[Ir al solucionario](#)

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 13

### Unidad 6. Estructura y formalización de la empresa

La estructura organizacional se refiere a cómo se coordina el trabajo individual y en equipo dentro de una organización. Para lograr las metas y los objetivos de la organización, el trabajo individual debe coordinarse y gestionarse. La estructura es una herramienta valiosa para lograr la coordinación, ya que especifica las relaciones de reporte (quién reporta a quién), delinea los canales formales de comunicación y describe cómo las acciones separadas de los individuos se vinculan entre sí.



Las organizaciones pueden funcionar dentro de varias estructuras diferentes, cada una de las cuales posee distintas ventajas y desventajas. Aunque cualquier estructura que no se gestione correctamente estará plagada de problemas, algunos modelos organizativos están mejor equipados para entornos y tareas particulares.

### Figura 17

*Estructura y formalización de la empresa*



Nota. Tomado de Concepto de estructura de empresa u organización [Ilustración], por fatmawati achmad zaenuri, s.f., [Vecteezy](#), CC BY 4.0.

### Bloques de construcción de estructura

¿Qué entendemos exactamente por estructura organizativa? ¿Qué elementos de la estructura de una empresa marcan la diferencia en cómo nos comportamos y cómo se coordina el trabajo? Revisaremos cuatro aspectos de la estructura que se han estudiado con frecuencia en la literatura: centralización, formalización, niveles jerárquicos y departamentalización. Consideramos estos cuatro elementos como los pilares o elementos que componen la estructura de una empresa.

La estructura organizativa formalizada se centra en los roles y puestos en lugar de las personas en los puestos. La formalización es el proceso de creación de una estructura formalizada e incluye el mantenimiento de esa estructura formal a lo largo del tiempo. La formalización de una estructura

organizacional se inicia comúnmente en un intento de racionalizar el proceso de toma de decisiones. La organización formalizada es fundamental para la organización en la que se conocen los problemas y los cambios se implementan lenta y decididamente.

## 6.1. Antecedentes de la empresa

La historia de la empresa abarca desde las dinámicas de los fenicios hasta las complejas estructuras que están en funcionamiento en la actualidad. Para poder explicar estos antecedentes es importante comprender que una empresa es una unidad económica formada por personas y capital destinada a obtener un beneficio económico.

### Figura 18

*Estructura y formalización de la empresa*



Nota. Tomado de Un poco de mi historia [Fotografía], por Chalico, 2016, [Canal Literatura](#), CC BY 4.0.

La empresa en la actualidad se puede categorizar según su actividad económica, según la forma en la que ha sido creada y según su tamaño. Según el sector de la economía a la que está dedicada, las empresas pueden ser del sector primario (obtención de materia prima), secundario (industria manufacturera) y terciario (prestan un servicio).



Los antecedentes de una empresa son importantes para poder dar cuenta de la trayectoria de una firma, cuando sea necesario, ante instituciones públicas y privadas de distinta naturaleza, como así también frente a otras firmas, clientes y proveedores. En el documento pueden incluirse los siguientes datos:

- Productos elaborados (tipo de industria), obras realizadas (tipo de empresa), etc. Es decir, hay que dar detalles sobre el rubro específico al cual se dedica la organización y si ha habido cambios en este sentido a través del tiempo.
- Fecha de inicio de actividades, con periodos segmentados de acuerdo con los trabajos realizados (esto es, poder distinguir cuándo se realizó cada tipo de tarea o en qué momento la empresa se dedicó a ciertos rubros).
- Estadísticas y gráficos que den cuenta de su desarrollo y crecimiento a lo largo de los meses o años que tenga de presencia en el mercado.
- Breve descripción del estado actual de la compañía: cantidad de integrantes, sedes o sucursales, índices de producción y rentabilidad anuales, costes, nivel de inversión, etc.

## 6.2. Estructura organizacional

Organizar quién hace, qué puede ser la parte más desafiante de iniciar un negocio. La estructura organizativa describe la forma en que una empresa organiza a las personas y los trabajos para lograr sus objetivos. La estructura organizativa de una empresa debe fomentar la productividad y un entorno de trabajo propicio, y debe permitir que los equipos trabajen juntos de manera cooperativa y eficaz.



## Figura 19

### Estructura organizacional



Nota. Tomado de Icono que toca el hombre en la pantalla virtual con estructura de organización, cerrar. Empresa [Fotografía], por New Africa, s.f., [Shutterstock](#), CC BY 4.0.

### Estructuras tradicionales

Las estructuras verticales se basan en procedimientos burocráticos y muestran líneas claras de autoridad a través de todos los niveles de gestión. Las estructuras de línea son similares, pero menos formales, con pocos departamentos o ninguno. Las estructuras de línea representan la configuración común de una pequeña empresa, donde los empleados a menudo interactúan directamente con el presidente o el director ejecutivo, y las personas cumplen múltiples funciones: una sola línea de comando que incluye a todos de arriba a abajo en orden.

### Departamentos

A medida que una empresa crece, los organizadores naturalmente comienzan a agrupar los trabajos en departamentos. Por lo general, esta es una función en desarrollo, por lo que depende de la administración decidir cómo agrupar





las funciones de manera que tengan sentido para las operaciones o el personal. Agrupar trabajos que requieren las mismas habilidades y conocimientos tiende a aumentar la eficiencia.

### **Estructura funcional**

Basadas en la organización departamental, las estructuras funcionales agrupan a cada departamento por su actividad: marketing, contabilidad, investigación, comunicaciones y servicio al cliente. Las estructuras funcionales se basan en un comando central o un grupo de gestión para la comunicación entre los departamentos funcionales.

### **Estructura divisional**

Las estructuras divisionales agrupan a los empleados en función de otros factores como el producto, la ubicación geográfica y la base de clientes. Por ejemplo, digamos que la división A fabrica aparatos. En una estructura divisional, la división A tendrá sus propios departamentos de marketing, servicio al cliente, mantenimiento, comunicaciones y otros relacionados con sus widgets. Todos los recursos utilizados para hacer widgets se ejecutarán a través de la división A. Debido a que las funciones están descentralizadas, las estructuras divisionales son algo más flexibles y adaptables al cambio.

### **Estructura de la matriz**

Las estructuras matriciales combinan dos o más de las estructuras descritas anteriormente, a veces de forma temporal y otras a largo plazo. Por ejemplo, una empresa puede utilizar una estructura funcional, pero luego asignar un gerente para cada producto o puede compartir recursos de marketing. Esto combina sistemas funcionales y divisionales a través del poder de la autoridad dual. La principal ventaja de una matriz es que es algo flexible, pero puede promover el uso eficiente de personal y recursos especializados.

### **Tendencias emergentes**



Para superar la lentitud del funcionamiento a través de estructuras verticales, una empresa puede establecer una unidad de negocio estratégica que funcione como una empresa más pequeña e independiente. La reducción de tamaño ofrece más flexibilidad y fomenta la innovación.

Otra tendencia es aplanar la estructura en conexiones horizontales. En la práctica, esto a menudo significa eliminar a los mandos intermedios y utilizar tecnología compartida para conectarse entre grupos. Los modelos organizativos orgánicos se basan en equipos o unidades de trabajo que están descentralizados y pueden disolverse y reordenarse según las necesidades de la empresa.

### 6.3. Descripción del organigrama

La definición de un organigrama es un diagrama que muestra una jerarquía de informes o relaciones. La aplicación más frecuente de un organigrama es mostrar la estructura de una empresa, gobierno u otra organización.

Los organigramas tienen una variedad de usos y se pueden estructurar de muchas formas diferentes. Pueden utilizarse como herramienta de gestión, con fines de planificación o como directorio de personal, por ejemplo.

Quizás su organización no opera con un estilo de comando y control, sino que se basa en equipos.

*Cómo se utilizan los organigramas.*

Los organigramas son útiles de varias formas. Estas son algunas de las formas en que su empresa o grupo puede beneficiarse de un organigrama.

- Muestre responsabilidades laborales y relaciones de informes.
- Permite que el liderazgo gestione el crecimiento o el cambio de forma más eficaz.
- Permite que los empleados comprendan mejor cómo encaja su trabajo en el esquema general de la organización.
- Mejorar las líneas de comunicación.



- Cree un directorio visual de empleados.
- Presente otros tipos de información, como estructuras de entidades comerciales y jerarquías de datos.
- El tipo de organigrama que elabore debe reflejar la filosofía de gestión y la estructura organizativa de su empresa.

*Hay cuatro tipos básicos de organigramas:*

- Funcional de arriba hacia abajo.
- Estructura divisional.
- Organigrama de matriz.
- Organigrama plano.

Estimado estudiante, le invito a revisar el siguiente recurso educativo abierto (REA) con el tema, [Cómo hacer el organigrama de una empresa: Guía definitiva](#).

En este artículo usted encontrará algunas pautas, recomendaciones y herramientas para diseñar el organigrama de su emprendimiento.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 14

### Unidad 6. Estructura y formalización de la empresa

#### 6.4. Departamentalización

Las estructuras organizativas difieren en términos de departamentalización, que en general se clasifica como funcional o divisional.



## Figura 20

### Departamentalización



Nota. Tomado de LIDERAZGO EN ISO 9001 [Ilustración], por Ing. Mario Dueñas Rossi, Mgs, 2020, [PM y Consultoría](#), CC BY 4.0.

Las organizaciones que utilizan estructuras funcionales agrupan trabajos en función de la similitud de funciones. Estas estructuras pueden tener departamentos como *marketing*, fabricación, finanzas, contabilidad, recursos humanos y tecnología de la información. En estas estructuras, cada persona tiene un rol especializado y maneja grandes volúmenes de transacciones.

Por ejemplo, en una estructura funcional, un empleado del departamento de marketing puede actuar como planificador de eventos, planificando eventos promocionales para todos los productos de la empresa.

En organizaciones que utilizan estructuras divisionales, los departamentos representan los productos, servicios, clientes o ubicaciones geográficas únicos a los que presta servicios la empresa. Por lo tanto, cada producto o



servicio único que produce la empresa tendrá su propio departamento. Dentro de cada departamento, se replican funciones como marketing, fabricación y otros roles. En estas estructuras, los empleados actúan como generalistas en lugar de especialistas. En lugar de realizar tareas especializadas, los empleados se encargarán de realizar muchas tareas diferentes al servicio del producto. Por ejemplo, un empleado de marketing en una empresa con una estructura divisional puede estar a cargo de planificar promociones, coordinar las relaciones con las agencias de publicidad y planificar y realizar la investigación de *marketing*, todo para la línea de productos en particular manejada por su división.

En realidad, muchas organizaciones se estructuran de acuerdo con una mezcla de formas funcionales y divisionales. Por ejemplo, si la empresa tiene varias líneas de productos, la departamentalización por producto puede aumentar la innovación y reducir los tiempos de respuesta. Cada uno de estos departamentos puede tener empleados dedicados al *marketing*, la fabricación y el servicio al cliente que atienden el producto específico; sin embargo, la empresa también puede encontrar que centralizar algunas operaciones y retener la estructura funcional tiene sentido y es más rentable para funciones como la gestión de recursos humanos y la tecnología de la información. La misma organización también puede crear departamentos geográficos si presta servicios a diferentes países.

## 6.5. Descripción y análisis de departamentos

Además de proporcionar un mayor nivel de organización al dividir las actividades comerciales por sus funciones, por ejemplo, la creación de departamentos dentro de una empresa ha demostrado generar más eficiencia, productividad y también reducir los costos. Las empresas de cierto tamaño pueden encontrar especialmente útiles los desgloses de departamentos, ya que brindan una descripción más detallada del desempeño de cada unidad dentro de una empresa. De esta forma, las empresas tienen un desglose de ingresos y gastos en toda la organización y, por lo tanto, están equipadas con el conocimiento para realizar mejoras específicas.



Además de proporcionar un mayor nivel de organización al dividir las actividades comerciales por sus funciones, por ejemplo, la creación de departamentos dentro de una empresa ha demostrado generar más eficiencia, productividad y también reducir los costos. Las empresas de cierto tamaño pueden encontrar especialmente útiles los desgloses de departamentos, ya que brindan una descripción más detallada del desempeño de cada unidad dentro de una empresa. De esta forma, las empresas tienen un desglose de ingresos y gastos en toda la organización y, por lo tanto, están equipadas con el conocimiento para realizar mejoras específicas.

Una organización empresarial típica puede constar de los siguientes departamentos o funciones principales:

- Producción.
- Investigación y desarrollo (a menudo abreviado como I + D).
- Adquisitivo.
- *Marketing* (incluida la función de venta).
- Gestión de recursos humanos.
- Contabilidad y finanzas.

## 6.6. Cargos y roles

Hay varios roles comerciales diferentes en una organización, y cada rol es fundamental para el éxito general y las operaciones de la empresa.

Comprender los diferentes puestos en una empresa puede ayudarlo a determinar mejor su lugar dentro de su organización y si tiene la oportunidad de avanzar en esa organización. Aquí exploramos cuáles son los puestos de la empresa y definimos varios de los roles comerciales principales que tienen la mayoría de las empresas.



## Figura 21

### Cargos y roles



*Nota.* Tomado de Para el 85% de los consumidores, la experiencia digital es igual de importante que las promociones [Ilustración], por William Díaz Tafur, 2023, [Semana](#), CC BY 4.0.

### ¿Qué son los puestos de la empresa?

Un puesto de empresa se refiere al papel que desempeña un empleado dentro de una organización. Cada puesto viene con un conjunto particular de deberes que, en última instancia, ayuda a las operaciones generales de la empresa. Muchos dueños de negocios crearán la estructura de su organización de la manera que mejor se adapte a sus objetivos, servicios y necesidades. Algunas empresas tienen cientos de puestos, mientras que otras solo tienen cinco o 10. Los roles comerciales son importantes porque permiten a los dueños de negocios asignar ciertas tareas y títulos a los empleados. Esto asegura que cada empleado comprenda completamente sus deberes y esté en mejores condiciones de contribuir al éxito de la organización.

### Diferentes tipos de puestos dentro de una empresa

Hay varios puestos diferentes dentro de una organización que van desde roles de nivel de entrada o de nivel ejecutivo. Estos son algunos de los tipos de puestos más comunes que se ven dentro de una empresa:



**Puestos administrativos.** Los puestos administrativos están ocupados por empleados que son responsables de manejar las operaciones administrativas diarias de una empresa. Los roles administrativos comunes incluyen:

**Asistente Administrativo.** Los asistentes administrativos son responsables de administrar la información y la programación dentro de la oficina. Los deberes comunes incluyen contestar teléfonos, programar citas y reuniones, administrar los horarios de los empleados, coordinar las reuniones del personal y preparar diversas formas de comunicación.

**Contable.** Un tenedor de libros es responsable de desarrollar y mantener un sistema de contabilidad que realiza un seguimiento de las transacciones financieras realizadas por la organización. Los deberes incluyen procesar pagos, realizar actividades bancarias, conciliar informes y registrar transacciones entrantes y salientes.

**Recepcionista.** Una recepcionista actúa como la cara de la empresa, ya que es la primera persona que ve a un visitante o con la que habla una persona en la mayoría de los casos. Los deberes incluyen saludar a los invitados, responder preguntas de los huéspedes, contestar teléfonos y mantener los sistemas de seguridad.

**Gerente de Recursos Humanos.** Los gerentes de recursos humanos son responsables de supervisar las relaciones con los empleados. Los deberes incluyen mejorar las políticas y programas de los empleados, incorporar nuevos empleados, mantener registros de empleados y actualizar los requisitos y descripciones del trabajo.

**Posiciones de marketing.** Los puestos de *marketing* son cruciales para muchas organizaciones e incluyen varios roles. Estas incluyen:

**Gerente de marketing.** Los gerentes de marketing son responsables de crear e implementar campañas de marketing para aumentar el conocimiento de la marca e impulsar las ventas. Los deberes incluyen la creación de estrategias





de *marketing*, la supervisión de los equipos de marketing y la preparación de contratos publicitarios y la negociación de términos publicitarios. Más información, Los trabajos de marketing mejor pagados

**Diseñador gráfico.** Los diseñadores gráficos crean varios diseños de producción para sitios web, aplicaciones, anuncios y más. Los deberes comunes incluyen crear diseños de arte, diseñar varios tipos de arte y traducir los deseos del cliente en estrategias de diseño.

**Gerente de producto.** Los gerentes de producto son responsables de mejorar y monitorear qué tan bien funcionan los equipos de fabricación. Los deberes comunes incluyen evaluar la eficiencia de los equipos de fabricación, evaluar y reportar diagnósticos y mantener la calidad de los estándares para productos y equipos. Más información: Las mejores empresas que contratan gerentes de productos

**Redactor.** Un redactor, es una persona que crea contenido en un esfuerzo por atraer nuevos clientes y obligar a los consumidores a tomar medidas comprando un producto o servicio. Los redactores publicitarios escriben para varios tipos de empresas, incluidos medios de comunicación y revistas. El tipo de contenido que puede crear un redactor publicitario incluye correos electrónicos de marketing, contenido para plataformas de redes sociales, informes técnicos y manuales de capacitación.

**Posiciones de liderazgo.** Hay varios tipos diferentes de posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones. Si bien los roles de liderazgo exactos variarán según el tipo de empresa, las siguientes son algunas posiciones comunes en este campo.

**Capitán del equipo.** Un líder de equipo es responsable de liderar un equipo de empleados a través de la finalización de un proyecto o proyectos. Los deberes incluyen fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, establecer metas y establecer hitos, delegar tareas a cada miembro del equipo, hacer un seguimiento del progreso y comunicarlo a los gerentes y partes interesadas, y brindar retroalimentación a los miembros del equipo para mejorar la productividad.



**Coordinador.** Un coordinador maneja varios aspectos logísticos relacionados con la programación, las operaciones y los eventos. Los deberes comunes incluyen ayudar en la planificación de eventos, crear y cumplir con los presupuestos, trabajar con los proveedores, hacer pagos a los proveedores y ayudar con la promoción del conocimiento de la marca.

**Gerente.** Un gerente supervisa un determinado proyecto, grupo de empleados o departamentos dentro de una empresa. A menudo son el líder principal de un grupo y actúan como el punto de contacto entre un equipo y la alta dirección. Los deberes incluyen supervisar y ejecutar las operaciones diarias, establecer metas para el departamento o equipo, proporcionar comentarios y revisiones a los empleados y tomar decisiones en nombre del equipo o departamento.

**Posiciones ejecutivas.** Los puestos ejecutivos en una empresa se refieren a los puestos ocupados por el más alto nivel de dirección. A veces, el propietario de una empresa actúa como un empleado de nivel ejecutivo, como el director ejecutivo o director de operaciones. Estos son los roles ejecutivos más comunes:

**Director Ejecutivo (CEO).** Un director ejecutivo de una organización es el rol más alto disponible y es responsable de la toma de decisiones primarias, ya que se relaciona directamente con el éxito y el crecimiento de una organización. Los deberes comunes incluyen supervisar las operaciones de una organización, mantener el presupuesto de una empresa, mejorar el desempeño de la empresa y trabajar directamente con otros ejecutivos de la empresa.

**Director de operaciones (COO).** El director de operaciones de una organización es responsable de supervisar y mantener todas las operaciones de la empresa. Estas operaciones incluyen ventas, producción, manufactura y personal de la empresa. Los deberes comunes incluyen crear el presupuesto de una empresa, participar en las evaluaciones del desempeño de los empleados, garantizar que se cumplan los estándares de salud y seguridad ocupacional y motivar a la empresa en su conjunto para que tenga éxito.



**Directores financieros (CFO).** Un director financiero se refiere al puesto de nivel ejecutivo responsable de supervisar los objetivos financieros de una empresa. Las tareas incluyen la creación e implementación de presupuestos financieros, la creación de estrategias para aumentar los ingresos de la organización y reducir los costos internos, y la supervisión de la preparación y presentación de los estados financieros.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 15

## Unidad 6. Estructura y formalización de la empresa

### 6.7. Constitución de la empresa

#### Figura legal para emprendimientos

En nuestro país, los emprendimientos pueden llevarse a cabo mediante la aplicación de dos figuras legales, esto es, como persona natural o como persona jurídica.

1. Como persona natural, el emprendedor ejerce derechos y contrae obligaciones por sus propios derechos, es decir, que asume directa y personalmente la responsabilidad sobre las obligaciones y deudas que genere la empresa.
2. Como persona jurídica, es la nueva sociedad la que asume los derechos y obligaciones generados en la operación de la empresa, quedando a salvo la responsabilidad personal de los socios o accionistas.

No obstante, en ambos casos, existen obligaciones formales con entes de control, las cuales deben ser necesariamente cumplidas desde el inicio del emprendimiento.

#### Pasos para operar como persona natural



Iniciar un emprendimiento como persona natural es la forma más rápida y sencilla de hacerlo. Para los extranjeros que pretendan ejercer actividades económicas en el país, haciendo uso de esta vía, es necesario que cuenten con una visa de residencia que les permita realizar actividades de lucro.

Los pasos para operar de esta manera son:

- a. Disponer de un establecimiento físico.
- b. Obtener el RUC o el RISE de la persona natural en el SRI.
- c. Obtener la patente de la persona natural en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- d. Imprimir facturas.

### **Pasos para operar como persona jurídica**

Las personas jurídicas que pretenden iniciar emprendimientos pueden hacerlo a través de dos tipos de compañías mercantiles:

- Compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.). Aquella que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y requiere un capital mínimo de cuatrocientos (\$400.00) dólares.
- Compañía anónima (S.A.). Sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones; exige un mínimo de capital de ochocientos (\$800.00\_) dólares.



**Figura 22**

*Infografía: Figura legal para emprendimientos*



Nota. Espinoza, D. y Sarango, P., 2024.

Los extranjeros que tengan interés en constituir cualquiera de las dos opciones de compañías mercantiles, deberán tener pasaporte vigente y encontrarse en situación legal en el Ecuador.

Para establecer una empresa mediante una persona jurídica es necesario constituir previamente la compañía, cuyos pasos son los siguientes:

- a. Reserva de la denominación en el portal web de la [Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros](#).
- b. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía, en cualquier notaría y con patrocinio de un abogado.
- c. Inscribir la escritura en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía.
- d. Inscribir los nombramientos del Representante Legal y Administrador de la empresa en el Registro Mercantil.
- e. Inscribir la dirección domiciliaria de la compañía en la [Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros](#), mediante formulario obtenido del portal web.
- f. Obtención del RUC en el SRI.

g. Inscribir la patente municipal de la compañía en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

## 6.8. Permisos y trámites para funcionamiento de la empresa

Entre los permisos y trámites más importantes tenemos:

- La obtención del Registro Único de Contribuyentes, RUC, en el SRI es la primera obligación tributaria si se pretende ejercer actividades económicas en el país.
- Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, RISE.
- Requisitos municipales.
- Permisos de funcionamiento.
- Permiso de funcionamiento del ministerio de salud.
- Permiso del ministerio del interior.
- Registro de marca.
- Inscripción a una institución de apoyo.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Usted casi tiene listo su proyecto emprendedor. Para culminar este proceso, le sugiero realizar las siguientes actividades:

1. Revise las páginas web de las siguientes instituciones y buscar la información referente a la tramitología para el funcionamiento de su empresa:
  - **SRI:** requisitos para la obtención de RUC o RISE.
  - **Municipio de su localidad:** permisos municipales, permisos de funcionamiento.
  - **ARCSA:** permisos de funcionamiento, registro o notificación sanitarios en caso de que su producto o servicio lo requiera para su comercialización.
  - **Superintendencia de compañías:** proceso para constitución de compañías.



- **SENADI:** proceso para el registro de marcas.

Con esta información usted podrá iniciar la tramitación para la puesta en marcha de su empresa, considerando los aspectos importantes y urgentes.

### ***¡Éxitos en su emprendimiento!***

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



### **Autoevaluación 6**

En los siguientes enunciados, seleccione solo una respuesta correcta:

1. La estructura organizativa formalizada se centra en los roles y puestos en lugar de las personas en los:
  - a. Trabajadores.
  - b. Puestos.
  - c. Departamentos.
2. Los antecedentes de una empresa son importantes para poder dar cuenta de la trayectoria de una firma, cuando sea necesario, ante instituciones públicas y privadas de distinta naturaleza, como así también frente a otras firmas:
  - a. Clientes y proveedores.
  - b. Clientes e inversionistas.
  - c. Clientes y trabajadores.



3. La estructura organizativa describe la forma en que una empresa organiza a las personas y los trabajos para lograr sus:

- a. Productos.
- b. Objetivos.
- c. Estrategias.

4. Las estructuras verticales se basan en procedimientos burocráticos y muestran líneas claras de autoridad a través de todos los niveles de:

- a. Producto.
- b. Proveedor.
- c. Gestión.

En los siguientes enunciados, seleccione dos respuestas correctas:

5. Las estructuras divisionales agrupan a los empleados en función de otros factores como el producto.

- a. Proveedor.
- b. Marca.
- c. Ubicación geográfica.
- d. Canales.
- e. Clientes.

6. Las estructuras matriciales combinan dos o más de las estructuras descritas anteriormente, a veces de forma temporal y otras a largo plazo.

- a. Temporal.
- b. Estacional.
- c. Mixta.
- d. Corto plazo.
- e. Largo plazo.





7. Las estructuras organizativas difieren en términos de departamentalización, que en general se clasifica como funcional o divisional.

- a. Provisional.
- b. Funcional.
- c. Mixta.
- d. Divisional.
- e. Estacional.

En los siguientes enunciados, seleccione verdadero o falso:

8. Las empresas de cierto tamaño pueden encontrar especialmente útiles los desgloses de departamentos, ya que brindan una descripción más detallada del desempeño de cada unidad dentro de una empresa.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

9. En empresas más grandes, los departamentos pueden tener la capacidad de actuar de manera más autónoma, tomando decisiones que beneficien directamente a su departamento con la intención de que tengan un impacto positivo en la totalidad de la organización.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

10. Los gerentes de recursos humanos son responsables de supervisar las relaciones con los empleados.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

[Ir al solucionario](#)





## Semana 16

### Actividades finales del bimestre

Apreciado estudiante, hemos culminado con éxito la asignatura Gestión de Nuevos Negocios, ahora usted posee nuevos conocimientos, para ejecutar y gestionar su propio emprendimiento o asesorar a emprendedores.

Le invitamos a ser perseverante en su emprendimiento o generar nuevas ideas innovadoras que se conviertan a mediano o largo plazo en empresas sostenibles.

Como actividades finales de esta semana, le recomiendo revisar todos los contenidos de las unidades 4, 5 y 6, así como los recursos propuestos por el docente, además de revisar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación presencial final.

***¡Le deseamos muchos éxitos!***





## 4. Autoevaluaciones

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El modelo de negocio es la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores.
2	a	Una empresa desagregada es cuando existen tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras.
3	a	El principio de los modelos de negocio de larga cola o long tail se refiere a vender menos de más.
4	a	El modelo freemium se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones.
5	a, c	Las características de las plataformas multilaterales son: crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos y que su valor aumenta a medida que aumenta el número de usuarios.
6	a, b	Visa y eBay son modelos de negocio con patrón de plataformas multilaterales.
7	a, b	La innovación fuera y dentro de los modelos de negocio se refiere a integrar ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y comercialización y requiere además actividades dedicadas que conecten las entidades externas con los grupos de I+D y los procesos empresariales internos.
8	b	El modelo de negocios es una herramienta que se aplica tanto en emprendimientos nuevos como en empresas ya establecidas.
9	a	Gillette utilizó el patrón del cebo y el anzuelo en su modelo de negocio, al vender muy barato o regalar la afeitadora y vender las cuchillas por separado, para que el cliente vaya renovando.
10	a	La estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferencia fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos.



[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Los prototipos son evolutivos.
2	a	El prototipado funcional puede tener algunos problemas, entre ellos uno de los principales es la poca definición en las etapas tempranas del diseño.
3	b	Una de las características a cumplir para desarrollar el prototipo funcional es que debe ser simple de crear, desarrollar y modificar, además de ser flexible.
4	c	Para desarrollar un prototipo funcional, el primer paso a realizar es definir las funcionalidades que tendrá el prototipo.
5	a, e	Un prototipo puede ser un diagrama de procesos o también un esquema para representar, por ejemplo, servicios.
6	b, c	El prototipado incremental lo constituyen tres tipos de prototipado: prototipado conceptual, prototipado funcional y prototipado a detalle.
7	b, d	Para desarrollar el prototipo funcional es necesario considerar: profundidad de la funcionalidad requerida del prototipo y propósito del prototipo.
8	a	El prototipo es una representación visual o real del servicio o producto que queremos lanzar al mercado.
9	a	El prototipo funcional es un prototipo operativo en sentido estricto, se ejecuta y responde a las necesidades que le proporciona el usuario.
10	a	El emprendedor debe prototipar hasta que se termine el tiempo y el dinero para continuar en esta fase.

[Ir a la autoevaluación](#)



### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Ejemplos de arquetipos son: el amanecer, la muerte, la madre, el padre, el amigo fiel, el traidor, el ídolo, etc.
2	a	El valor ambiental permite procesos de producción más eficientes y la creación de mejores productos y servicios, a la vez que reduce el uso de recursos, residuos y contaminación.
3	b	Entre los paradigmas más conocidos para ganar mercados están: precios bajos, la mejor calidad del producto, un servicio superior, una poderosa fuerza de ventas, personalización de productos.
4	b	El cerebro límbico es el que su función está relacionada con las respuestas emocionales.
5	a	SEM (Search Engine Marketing) en buscadores es la posibilidad de crear campañas de anuncios por <i>click</i> en internet, esta estrategia tiene costo.
6	d, e	Para una empresa o emprendedor, ingresar a la BoP significa: un buen negocio rentable de largo plazo en una determinada comunidad, y una transferencia de recursos hacia los segmentos más vulnerables de la sociedad que redunde en beneficios recíprocos.
7	b, c	Los argumentos a favor sobre el uso del neuromarketing son: evitan desperdicios en inversiones que encarecen los productos del consumidor, y se puede utilizar para desalentar consumos nocivos.
8	b, e	En Twitter lo que no se debería hacer es: replicar posts de Facebook y únicamente linkear hacia nuestro sitio web.
9	b	El marketing testimonial disminuye el costo de adquisición de nuevos clientes.
10	a	El concepto de marketing en tiempo real, se utiliza para referirse a la posibilidad de conocer y descubrir eventos / fenómenos y capitalizarlos para nuestras marcas.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El prototipo es un borrador de diseño importante que precede al desarrollo del diseño original.
2	c	Un prototipo es una versión reducida de su producto; una simulación o una versión de muestra que le permite probar sus ideas y diseños, antes de invertir tiempo y dinero en el desarrollo real del producto.
3	a	El prototipo a detalle debe ser capaz de ofrecer los mismos valores que el producto listo para ofertarse en el mercado.
4	b	El prototipo a detalle debe mantener una propuesta de valor central.
5	a, c	Las fases de prueba del prototipo a detalle se denominan alfa y beta.
6	b, e	Los productos digitales, como aplicaciones móviles, sitios web y servicios web, así como otros productos o experiencias basadas en pantallas, a menudo requieren que se cree una variedad de métodos de creación de prototipos en el período previo al diseño y desarrollo final.
7	a, c	Para que los prototipos dirigidos por el usuario sean útiles, deben equilibrar la cantidad de ayuda que ofrece a los usuarios para que no se sientan perdidos, y hacer que la sesión sea lo suficientemente abierta para que pueda aprender más sobre los usuarios.
8	a	Cualquier organización debe usar el prototipo a detalle con el fin de optimizar recursos, ya sea una organización pequeña, mediana o grande.
9	b	Si existen muchos cambios en el prototipo a detalle por el <i>feedback</i> del cliente, es posible repetir la experiencia.
10	b	El método de creación de prototipos denominado <b>Mago de Oz</b> implica mucha cantidad de tiempo y esfuerzo.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Si un cofundador o socio invierte sus horas en ayudarlo a comenzar su negocio mientras también trabaja en su propio trabajo, eso también es una inversión.
2	c	La relación de amigos y familiares también es generalmente flexible con respecto a las opciones de pago y las tasas de interés aplicables.
3	a	La inversión ángel se ha disparado en los últimos años a medida que un número creciente de personas buscan mejores rendimientos de su dinero que los que pueden obtener de los vehículos de inversión tradicionales.
4	b	El <i>crowdfunding</i> es una forma de recaudar dinero para financiar proyectos y negocios.
5	a, c	Las plataformas de <i>crowdfunding</i> son sitios web que permiten la interacción entre los recaudadores de fondos y la multitud.
6	c, e	La multitud presta dinero a una empresa con el entendimiento de que el dinero se devolverá con intereses.
7	b, d	Las promesas financieras se pueden realizar y cobrar a través de la plataforma de financiación colectiva.
8	a	La multitud presta dinero a una empresa con el entendimiento de que el dinero se devolverá con intereses.
9	a	La idea es similar a la forma en que se compran o venden acciones ordinarias en una bolsa de valores o en un capital de riesgo.
10	a	Modelos híbridos: ofrece a las empresas la oportunidad de combinar elementos de más de un tipo de crowdfunding.

[Ir a la autoevaluación](#)





## Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La estructura organizativa formalizada se centra en los roles y puestos en lugar de las personas en los puestos.
2	a	Los antecedentes de una empresa son importantes para poder dar cuenta de la trayectoria de una firma cuando sea necesario, ante instituciones públicas y privadas de distinta naturaleza, como así también frente a otras firmas, clientes y proveedores.
3	b	La estructura organizativa describe la forma en que una empresa organiza a las personas y los trabajos para lograr sus objetivos.
4	c	Las estructuras verticales se basan en procedimientos burocráticos y muestran líneas claras de autoridad a través de todos los niveles de gestión.
5	c, e	Las estructuras divisionales agrupan a los empleados en función de otros factores como el producto, la ubicación geográfica y la base de clientes.
6	a, e	Las estructuras matriciales combinan dos o más de las estructuras descritas anteriormente, a veces de forma temporal y otras a largo plazo.
7	b, d	Las estructuras organizativas difieren en términos de departamentalización, que en general se clasifica como funcional o divisional.
8	a	Las empresas de cierto tamaño pueden encontrar especialmente útiles los desgloses de departamentos, ya que brindan una descripción más detallada del desempeño de cada unidad dentro de una empresa.
9	a	En empresas más grandes, los departamentos pueden tener la capacidad de actuar de manera más autónoma, tomando decisiones que beneficien directamente a su departamento con la intención de que tengan un impacto positivo en la totalidad de la organización.
10	a	Los gerentes de recursos humanos son responsables de supervisar las relaciones con los empleados.

[Ir a la autoevaluación](#)





## 5. Referencias bibliográficas

ALC. (2021). *Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después: Prioridades de América Latina y el Caribe en la agenda de políticas mundial en materia de financiamiento para el desarrollo*. 10, 20.

Ascher, M. y Merlo, M. (2016) *Negocios nuevos caminos para Latinoamérica y España*. Alfaomega: Buenos Aires.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking transforma las organizaciones e inspira la innovación*.

Chavarría, A. (2020). *Flujo de Caja y Días de Resistencia sin Efectivo en Tiempos de Covid-19 : Agradecimientos*.

Chesbrough H. y Rosenbloom, R.S. (2002) *The role of the businessmodel in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial & Corporate Change 11: 529- 555.

D.school (s.f.), *Prototipos del Mago de Oz*: <https://futureofstuffchallenge.org/download/prototype/bootleg-wizardofoz.pdf>

GEM Ecuador (2020). *Panorama del emprendimiento en Ecuador frente a la COVID-19*. [https://www.linkedin.com/posts/startupsventures\\_startupsventures-emprendimiento-networking-activity-7275178065759006720-Fxzn/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/posts/startupsventures_startupsventures-emprendimiento-networking-activity-7275178065759006720-Fxzn/?originalSubdomain=es)

IDEO (s.f.), *Determine qué prototipo*.

Nielsen, J. (2003), *Paper Prototyping: Getting User Data Before You Code*: <https://www.nngroup.com/articles/paper-prototyping/>



Juego serio de Lego: <http://www.lego.com/en-us/seriousplay>

Kantis, H. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de Latino America y el Caribe frente al COVID-19*. Africa's Potential for the Ecological Intensification of Agriculture.

Kim W.C. y Mauborgne R. (2005). *La estrategia del Océano Azul*, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Linder, J. y Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.

Loza, M. (2019). *Superintendencia de Bancos del Ecuador Intendencia Nacional de Riesgos y Estudios Dirección de Estudios y Gestión de la Información* (pp. 9–16). <https://doi.org/10.18356/f4ca5e90-es>

Maner, W. (1997) *Prototipado*, traducido por Floría, A. (2000). Departamento de Ingeniería de Diseño y Fabricación. <http://www.unizar.es/>

Ocaña, E. (2019). *Superintendencia de Bancos del Ecuador Intendencia Nacional de Riesgos y Estudios* (Vol. 8, Issue 5, p. 55).

OCDE. (2020). *Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard Special edition : The impact of COVID-19*. Ocde, 1–49. [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/financing-smes-and-entrepreneurship-an-oecd-scoreboard\\_ecd81a65-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/financing-smes-and-entrepreneurship-an-oecd-scoreboard_ecd81a65-en)

Ordóñez-Granda, E. (2020). *El sistema financiero en Ecuador: Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10), 195. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/693>



Osterwalder A., Pigneur Y. y Tucci C. (2005) *Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Systems 15: 751- 775.

Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2015) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Quesenbery, W. y Brooks, K. (2010) *Storytelling for User Experience: Crafting Stories for Better Design*: <https://rosenfeldmedia.com/books/storytelling-for-user-experience/>

Ricart, J. E. (2009) *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Universia Business Review (23):12-25.

Zott, C y Amit, R. (2009) *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. Universia Business Review, núm. 23, 2009, pp. 108-121 Portal Universia S.A. Madrid, España.





---

## 6. Anexos

---



## Anexo 1. Empresas y sus patrones de modelo de negocio

Patrón de modelo de negocio	Nombre de la empresa	¿Por qué?
Desagregación de modelos de negocio.		
La larga cola.		
Plataformas multilaterales.		
Gratis como modelo de negocios.		
Modelos de negocio abiertos.		

*Nota. Elaboración: Los autores*

No aprovechamos las economías de escala.

<b>Evaluación de la infraestructura</b>	
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave.	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente.
Las necesidades de recursos son predecibles.	Las necesidades de recursos no son predecibles.
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado.	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente.	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente.
Nuestras actividades clave son difíciles de copiar.	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar.
La ejecución es de alta calidad.	La ejecución es de baja calidad.
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal.	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente.
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario.	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente.
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave.	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas.
<b>Evaluación de la relación con los clientes</b>	
El índice de migración de clientes es bajo.	El índice de migración de clientes es elevado.
La cartera de clientes está bien segmentada.	La cartera de clientes no está segmentada.
Captamos nuevos clientes constantemente.	No captamos nuevos clientes.
Nuestros canales son muy eficientes.	Nuestros canales son ineficientes.
Nuestros canales son muy eficaces.	Nuestros canales son ineficaces.
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes.	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales.
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales.	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales.
Los canales están perfectamente integrados.	Los canales no están bien integrados.
Los canales proporcionan economías de campo.	Los canales no proporcionan economías de campo.



Los canales se adecuan a los segmentos de mercado.	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado
Estrecha relación con los clientes.	Poca relación con los clientes
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado.	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio.	El coste de cambio es bajo
Nuestra marca es fuerte.	Nuestra marca es débil

*Fuente:* Osterwalder y Pigneur (2015)

### Anexo 3. Evaluación de amenazas

<b>Amenazas para la propuesta de valor</b>					
¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	1	2	3	4	5
¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?					
<b>Amenazas para los costes/ingresos</b>					
¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología?					
¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?					
¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?					
¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?					
¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?					
<b>Amenazas para la infraestructura</b>					
¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?					
¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?					
¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?					
¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?					
¿Corremos el peligro de perder clientes?					
¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?					
¿Dependemos demasiado de determinados socios?					
<b>Amenazas para la interacción con los clientes</b>					
¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?					
¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?					
¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?					
¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?					
¿La competencia pone en peligro nuestros canales?					
¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?					
¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?					

Nota. Osterwalder y Pigneur (2015)

## Anexo 4. Evaluación de oportunidades

### Oportunidades de la propuesta de valor

¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?
--

¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?
--

¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?
---

¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?
--

### Oportunidades de costes/ingresos

¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?
---

¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?
--

¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?
--

¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?
--

¿Podemos elevar los precios?
------------------------------

¿Qué costes podemos reducir?
------------------------------

### Oportunidades de infraestructura

¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?
--

¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?
--

¿Qué recursos clave están poco explotados?
--

¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?
--

¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?
--

¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?
---

¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?
--

¿Hay oportunidades de externalización?
--

¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?
---

¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?
---

¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?
--

¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?
--

### Oportunidades de interacción con clientes

¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?
--

¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?
---

- 
- ¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?
- 
- ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?
- 
- ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?
- 
- ¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?
- 
- ¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?
- 
- ¿Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado?
- 
- ¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?
- 
- ¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?
- 
- ¿Podríamos aumentar la personalización?
- 
- ¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio?
- 
- ¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no?
- 
- ¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?
- 
- ¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?
- 
- ¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?
- 

*Fuente:* Osterwalder y Pigneur (2015)