



# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

## Manual de el/la Facilitador/a

Iniciando Mi Negocio

### Marco Conceptual



## **MANUAL DE EL/LA FACILITADOR/A MARCO CONCEPTUAL**

Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras.  
Iniciando mi Negocio.

### **Documento preparado por**

Corporación Construyendo Mis Sueños  
[www.construyendomisueños.cl](http://www.construyendomisueños.cl)

### **Contenidistas**

Brigitte Jara  
Roberto Pino

### **Revisión metodológica**

Rodolfo Chiple  
Daniela Valdebenito  
Gabriela Valenzuela

### **Edición**

María José Gamonal  
Constanza Zambrano  
Solsiré Giaverini

### **Diseño y diagramación**

Ariadne Marín  
Jorge De la Paz  
Coraje Estudio  
[www.corajeestudio.cl](http://www.corajeestudio.cl)

### **Contó con la colaboración técnica y financiera de**

OTIC SOFOFA Capital Humano

El presente manual es un material de uso exclusivo para fines académicos y de enseñanza. No pretende generar juicios de valor ni representa la opinión de SENCE, Construyendo Mis Sueños, Coraje Estudio ni OTIC SOFOFA.

# ÍNDICE

## CURSO INICIANDO MI NEGOCIO

### Módulo 1: QUIERO EMPRENDER

1.	Conceptos claves del módulo .....	7
2.	Emprendedor/a vs. trabajador/a dependiente .....	7
3.	Contexto del emprendimiento en Chile .....	8
4.	Factores que ayudan y dificultan un emprendimiento .....	12
5.	Visión .....	13
6.	El/la observador/a como constructor de realidad .....	13
7.	Fortalezas para emprender .....	15
8.	Desafíos para emprender .....	15
9.	Redes de colaboración .....	16
10.	Habilidades personales para emprender .....	16
11.	Aprender a aprender: El camino del aprendizaje de habilidades .....	18
12.	Elementos que favorecen el aprendizaje .....	19
13.	Barreras de aprendizaje para emprender .....	20
14.	Modelos mentales - paradigmas .....	21
15.	Habilidades/competencias técnicas para emprender .....	21
16.	Mapa de ruta de emprendimiento .....	22
17.	Mapa de ruta de aprendizaje .....	22
18.	Viaje del emprendimiento .....	22
19.	Actitud emprendedora .....	23

# ÍNDICE

## Módulo 2: YO EMPRENDEDOR/A

1.	Modelo de negocio .....	27
2.	La importancia de visualizar e interpretar los problemas/necesidades/ deseos de los clientes .....	29
3.	Clientes .....	29
4.	Segmentación de clientes .....	29
5.	Análisis del entorno .....	30
6.	Perfil de clientes .....	31
7.	Mapa de valor .....	32
8.	Diferenciación competitiva .....	33
9.	Requisitos para el diseño de una propuesta de valor diferenciadora .....	33
10.	Prototipos y validación .....	34

# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a  
Marco Conceptual



# MÓDULO 1

## QUIERO EMPRENDER



# Marco Conceptual Módulo 1

## 1. CONCEPTOS CLAVES DEL MÓDULO

- a. EMPRENDIMIENTO:** Es una organización (recursos, personas, productos, servicios) temporal que se encuentra en etapas tempranas de desarrollo. Su principal función es la búsqueda de un modelo de negocios que le permita la sustentabilidad (financiera, medio ambiental). Se dice que es temporal porque en su función de búsqueda del modelo de negocios debe alcanzar un estado superior de desarrollo (ser una empresa constituida y sustentable) o bien, dejar de existir.
- b. EMPRENDER:** Es la ACCIÓN de poner en marcha una idea o sueño de negocio.
- c. EMPRENDEDOR/A:** Es la PERSONA que pone en marcha su sueño de negocio, convirtiéndose en el/la dueño/a de la misma. La persona gana independencia, pues pasa a ser su propio/a jefe/a.
- d. LAS EXPECTATIVAS (O DÓNDE QUIEREN LLEGAR):**
- › Reconocer las expectativas permite evitar la frustración, pues la frustración viene cuando no se logra lo que se quiere.
  - › Ayuda a regular las expectativas, “el rayado de cancha inicial”.
- e. MOTIVACIÓN (DESEO):**
- › Para conseguir emprender con éxito es importante tener claras las razones por las cuales se inicia el negocio. Es decir, las propias ideas con las que se soñó para sí y para mejorar al mundo. Así, la motivación responde principalmente a la pregunta: ¿Por qué emprender?, y las respuestas pueden ser muchas, siendo todas igualmente válidas. Lo importante es tener despejadas cuáles son esas razones y no perderlas de vista, ya que son fuentes de inspiración para emprender con éxito. Incluso, en ocasiones el proyecto de un/a emprendedor/a fracasa porque éste no entiende bien por qué está iniciando una empresa y no dedicándose a otra cosa. En esta situación, no comprende bien cuál es su deseo.
- f. PROPÓSITO:** Responde a la pregunta: ¿Para qué emprender?, cuya respuesta le da sentido a el/la emprendedor/a, lo/a invita a dar un paso más allá. Por lo mismo, se recomienda trabajar esta pregunta.

## 2. EMPRENDEDOR/A VS. TRABAJADOR/A DEPENDIENTE

Las diferencias entre emprendedores/as y trabajadores/as dependientes pueden ser muchas, sin embargo si es posible considerar una fuente, será el libro ***Las 10 diferencias entre empleados y emprendedores*** de

Keith Cameron Smith publicado en 2016. Aquí se encuentran las **5 diferencias fundamentales** entre los/as potenciales emprendedores/as y aquellos individuos que “tienden a ser” más empleados/as.

EMPREDEDOR/A	TRABAJADOR/A DEPENDIENTE
Conoce en profundidad sus debilidades y fortalezas.	<b>NO</b> conoce sus fortalezas y debilidades.
El fracaso es <b>POSITIVO</b> . Usa las malas experiencias para aprender y avanzar.	El fracaso es <b>NEGATIVO</b> , el/la empleado/a tiende a renunciar y a alejarse cuando las cosas se complican.
En momentos difíciles, los/as emprendedores <b>ENCUENTRAN SOLUCIONES</b> . Buscan remedios a <b>LARGO PLAZO</b> .	En momentos difíciles, <b>SOLUCIONA PROBLEMAS</b> . Busca el reparo <b>INMEDIATO</b> .
<b>DA Y RECIBE HALAGOS Y HACE CORRECCIONES</b> . Asume hablar de las culpas y problemas sin pensar que es algo personal.	<b>NO HALAGA Y EVITA SER CORREGIDO</b> porque lo siente como algo personal que causa sensación de rechazo.
Asume todo tipo de responsabilidades (éxitos y fracasos).	Habla de sus éxitos, pero cuando hay problemas, busca a quien culpar.

Fuente: Elaboración propia en base a Keith Cameron Smith, 2016.

### 3. CONTEXTO DEL EMPRENDIMIENTO EN CHILE

Para entender el contexto del emprendimiento en Chile, primero es relevante entender cómo se clasifican

las empresas. De acuerdo a Servicio de Impuestos Internos (SII), la clasificación es como sigue, según Unidad de Fomento (UF):

**Tabla: Clasificación de las empresas**

Tamaño	Ventas anuales en UF	Ventas anuales en \$	Nº de trabajadores/as
Micro	Menos de 2.400 UF	Menos de 63 millones de pesos	1 a 9
Pequeña	Entre 2.400 y 25.000 UF	Entre 63 y 657 millones de pesos	10 a 49
Mediana	Entre 25.000 y 100.000 UF	Entre 647 y 2.630 millones de pesos	50 a 199
Grande	Más de 100.000 UF	Más de 2.630 millones de pesos	Mayor o igual a 200

Valor UF: \$26.302,92 al 9 de febrero de 2017  
 Fuente: Elaboración propia en base a datos de Servicios de Impuestos Internos (SII).



Por otro lado, los datos de la cuarta versión de la Encuesta de Microemprendimiento (EME) 2015, publicada en febrero de 2016, presenta un análisis sobre qué y cómo son los negocios de los/as microemprendedores/as en términos de formalidad, empleabilidad, dinámica, ganancias, edad, entre otros aspectos.

Dicha encuesta indica que 1.865.860 son **TRABAJADORES/AS INDEPENDIENTES**, a quienes también se les llaman **EMPRENDEDORES/AS**.

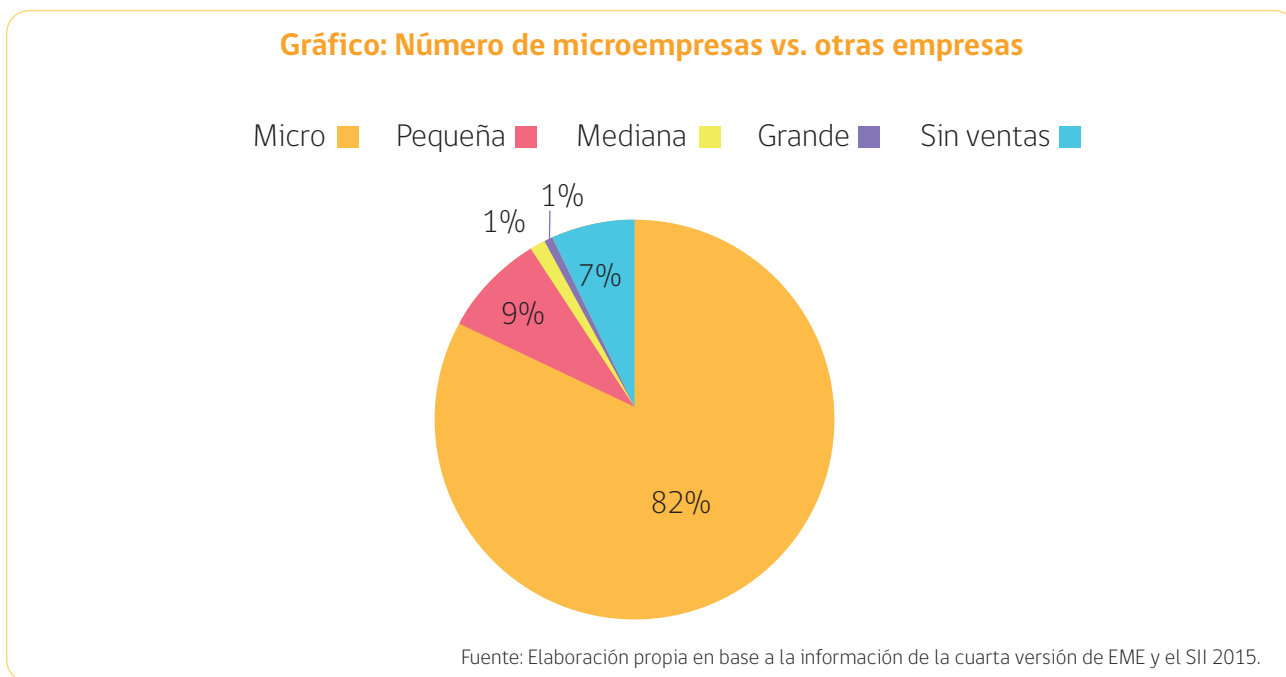
Siguiendo los criterios establecidos en el estatuto de Pequeña y Mediana Empresa (PYME), Ley N° 20.416, se entiende por:

Microempendedor/a	Emprendedor/a pequeña empresa	Emprendedor/a mediana empresa
Emprendedor/a que es dueño/a (o socio/a) de una unidad económica que cuenta con 1 a 9 trabajadores/as.	Emprendedor/a que es dueño/a (o socio/a) de una unidad económica que cuenta con 10 a 49 trabajadores/as.	Emprendedor/a que es dueño/a (o socio/a) de una unidad económica que cuenta con 50 a 199 trabajadores/as.

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la cuarta versión de EME.

De acuerdo a la cuarta versión de EME, se observa que la mayoría de los/as emprendedores/as son microemprendedores/as, alcanzando el 97,3% (**1.814.938**

**microempresarios/as**) del total, mientras que las pymes representan el 2,7%. De este total, el 51,3 % son informales y el restante 48,7% son formales. En resumen:



En el gráfico anterior, se consideró la microempresa formal e informal, información que recoge la cuarta versión de

EME. Ésta es la información con que se armó el gráfico anterior.

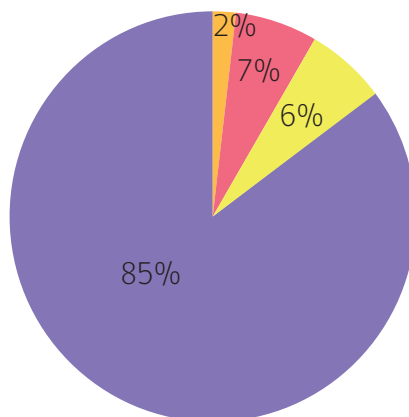
**Tabla: Número de empresas**

Tipo	Número de empresas
Micro	1.814.938
Pequeña	191.507
Mediana	28.446
Grande	14.172
Sin ventas	156.711

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la cuarta versión de EME y el SII 2015.

**Gráfico: Participación en ventas de microempresa vs. otras empresas**

Micro ■ Pequeña ■ Mediana ■ Grande ■



Fuente: Elaboración propia en base a información del SII 2015.

Cabe destacar en el gráfico anterior, que dado que la fuente es el SII, sólo se consideran las microempresas formales.

A continuación, la información con la que se armó:

**Tabla: Participación en ventas por tipo de empresa**

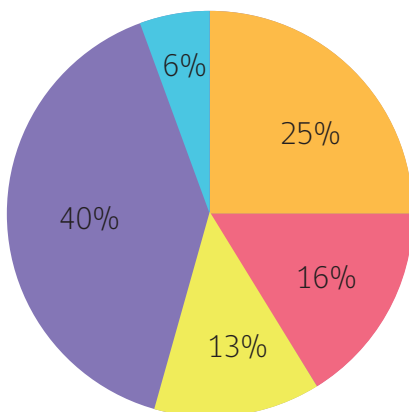
Tipo	Ventas (miles de UF)
Micro	385.364,6
Pequeña	1.403.443,9
Mediana	1.362.902,5
Grande	18.214.910,6

Fuente: Elaboración propia en base a información de SII 2015.

### Gráfico: Empleo que generan las empresas según tipo

Empleo que generan las empresas según tipo

Micro ■ Pequeña ■ Mediana ■ Grande ■ Sin ventas ■



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la cuarta versión de EME y el SII 2015.

En el gráfico anterior, se consideró tanto a la microempresa formal como informal, la que genera más de 2 millones 800 mil puestos de trabajo (2.804.234). Los datos con los que se armó el gráfico anterior son los siguientes:

**Tabla: Empleo que generan según tipo de empresa**

Tipo	Número de trabajadores/as
Micro	2.804.234
Pequeña	1.799.797
Mediana	1.453.014
Grande	4.476.986
Sin ventas	613.390

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la cuarta versión de EME y el SII 2015.

Por último, es importante mencionar cuál es la valoración actual del emprendimiento en Chile. Para recoger esta información, se utilizó el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015<sup>1</sup>, el cual evalúa 3 dimensiones:

- › Si se considera que iniciar un negocio es una forma de carrera laboral (en contraste con ser empleado/a).
- › Si los/as emprendedores/as exitosos/as son reconocidos/as y admirados/as por la sociedad en su conjunto.
- › Si los medios de comunicación dan cobertura (y promueven) a los/as emprendedores/as exitosos/as generando una cultura proemprendimiento.

Los resultados son:

Dimensión	2015	2014
Carrera laboral deseable	69%	69%
Emprendedores/as exitosos/as son reconocidos/as por la sociedad	64%	64%
Cobertura de los medios de comunicación	60,4%	65,2%

Fuente: Elaboración propia en base a información de GEM 2015.

<sup>1</sup> El informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un proyecto que mide la dinámica del emprendimiento en más de 100 países, y que en Chile ha estado presente desde el año 2002. El GEM monitorea la dinámica emprendedora de la población adulta del país y de sus regiones, con el fin de analizar lo que impulsa la creación y desarrollo de nuevas empresas, y detectar las áreas de oportunidad.

#### 4. FACTORES QUE AYUDAN Y DIFICULTAN UN EMPRENDIMIENTO

De acuerdo a la información recopilada por Cecilia López Nicolás, escrita en

[www.emprendices.co](http://www.emprendices.co), los factores de éxito y fracaso se pueden agrupar en:

Factores que ayudan	Factores que dificultan
<b>Tener claro el objetivo</b> , a dónde se quiere llegar y a qué se dedica el negocio.	<b>Desconocimiento de las funciones de un negocio.</b>
<b>Tener conocimiento del negocio</b> . Previo a partir, averiguar todo lo necesario del tema central del negocio.	<b>Distinto es ser comerciante que emprendedor/a</b> . Ser emprendedor/a no quiere decir que sea un bueno para vender, y es aquí dónde fallan muchos.
<b>Diferenciarse del resto de los/as competidores/as, tener un bien o servicio que marque la diferencia en algo.</b>	<b>Producto (bien o servicio) inadecuado</b> . No cumple con lo que necesita el mercado, es igual al resto o no se ofrece bien.
<b>Orientación al mercado</b> . Estar atento constantemente del mercado para ver cambios y/o necesidades a tiempo.	<b>Desconocimiento del mercado</b> . Entrar a un mercado desconocido.
<b>Planificación</b> . Planear es importante para concretar.	Improvisar (hacer algo sin una planificación previa).

Fuente: Elaboración propia en base a información de [www.emprendices.co](http://www.emprendices.co)

Emprender un negocio lleva implícito diferentes riesgos que pueden llevar a la quiebra a un negocio. El/a emprendedor/a debe afrontar y asumir estos riesgos a través de una correcta toma de decisiones. Si es así, se pueden reducir los riesgos

e incrementar las posibilidades de éxito del negocio. El/la emprendedor/a es el/la encargado/a de la toma de decisiones, que en su caso, sean buenas o malas, guiarán el futuro de la empresa.

## 5. VISIÓN

Para efectos de este manual, llamaremos **SUEÑO** a la VISIÓN, entendiéndolo como la imagen futura de la empresa, respondiendo a la pregunta: ¿Dónde quiero estar como empresa en 5, 10 o 20 años más? La visión es una fuente de inspiración para

los/as trabajadores/as de la empresa, de ahí su importancia, sobre todo cuando se pasa por tiempos difíciles. No olvidar los sueños, es una de las claves para que todo emprendimiento llegue a su éxito y perdure en el tiempo.

## 6. EL/LA OBSERVADOR/A COMO CONSTRUCTOR DE REALIDAD

Desde la ontología del lenguaje, se puede decir que las personas nos constituimos por: Las emociones/estados de ánimo, lenguaje y corporalidad, lo que nos permite interactuar con otros/as. Éstas son sus definiciones:

### 6.1 Emociones y estados de ánimo

**LAS EMOCIONES** son reacciones que se viven cuando algo sucede (por ejemplo: “Cuando nos llaman para avisarnos que nos aprobaron un crédito bancario, nos alegramos; o cuando nos llaman para cobrarnos, nos da rabia”) y **nos predisponen a la acción**. Dentro de las emociones destacan rabia, alegría, pena, miedo, amor, entre otras. Reconocer las emociones, permite a las personas darse cuenta qué pueden hacer y qué no, ya que las **emociones predisponen** el actuar. Por ejemplo: “El miedo, ¿a qué me predispone?, me predispone a correr o a paralizarme”. (Fuente: *Ontología del lenguaje* de Rafael Echeverría, 2008).

**La diferencia entre las EMOCIONES y los ESTADOS DE ÁNIMO, es que estos**

**últimos duran más en el tiempo.**

### 6.2 La corporalidad

Es importante no olvidar que el cuerpo es con el cual, las personas transitan por el mundo: “Así como si fueran un auto”. Cuando está funcionando mal, lo ponen en manos de expertos, como si lo que le estuviera pasando no tuviera nada que ver con la persona en sí, con lo que piensa o siente. La forma corporal de una persona que tiene resentimiento, comienza a ser coherente con ese resentimiento. Por ejemplo, si a esa persona se le ve caminar de un lado a otro, con los hombros caídos y la cabeza gacha y se le pregunta: “¿En qué estás pensando? estoy pensando en lo maravilloso que es el mundo”. Esta respuesta es incoherente con su expresión corporal, es poco creíble. Es importante ser consciente del cuerpo para dar al entorno, las señales correctas. Más información puede encontrarse en capítulo II: Sobre el lenguaje humano y capítulo VIII: Emociones y estados de ánimo de *Ontología del lenguaje* de Rafael Echeverría.

### 6.3 El lenguaje

Todos los seres humanos, independiente del idioma que hablen al comunicarse, ejecutan 5 tipos de actos lingüísticos o acciones diferentes. Éstos son:

- a. Afirmaciones
- b. Declaraciones
- c. Peticiones
- d. Ofertas
- e. Promesas

En este curso se trabajará en los primeros 2: Afirmaciones y declaraciones. Los otros 3, se verán en otros cursos.

#### a. Afirmaciones

¿Qué pasa cuando dicen: “El mar es azul”, “yo nací en San Javier”, “vivo en Santiago”, “José mide 1.70 metros”? ¿No mucho, verdad? Esto sucede porque estas frases son afirmaciones donde la palabra debe adecuarse al mundo. Habla de los hechos, sólo refleja circunstancias o lugares, entrega información, y por tanto, no genera cambios.

Las afirmaciones corresponden a lo que normalmente se les llama descripciones. Al hacer afirmaciones, se está hablando del estado del mundo, un mundo que ya existe. Las afirmaciones tienen que ver con el mundo de los “hechos”.

#### b. Declaraciones

Cuando se hace una declaración, no se habla acerca del mundo, sino que se genera un mundo nuevo. Con la declaración, la palabra genera una realidad diferente. Después de decir lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo que antes. La acción de la

declaración genera una nueva realidad.

Ejemplos:

- › Según la autoridad con que se me ha otorgado, los declaro marido y mujer.
- › Por el poder que me concede la Corte Suprema, lo declaro inocente.
- › Y la ganadora es... ¡Miss Universo! como la mujer más hermosa del universo.

Cuando se efectúa una declaración, el compromiso social que se establece es el de comportarse de forma consistente con la nueva realidad que se ha declarado, comprometiendo la palabra.

En resumen, en las situaciones en que la palabra modifica al mundo, se habla de declaraciones.

#### b.1. Juicios

Dentro de las declaraciones están LOS JUICIOS. Los juicios NO corresponden a descripciones de algo que está allá afuera, sino que son “armados adentro” de quien los expresa. Por eso se dice que el juicio habla de quien los dice, de quien los emite. Entonces: “Cuando nos dicen por la mañana: “¡Qué lindo/a te ves!” Sí es un juicio, ya que se transforma nuestro mundo cuando nos lo dicen”.

Otro ejemplo: “Cuando decimos a otro: “Qué bella persona que eres”. Es muy probable que esto lo puedas decir, porque tú también eres una linda persona y que de ahí, tú eres capaz de reconocerlo en otra persona”.

Los juicios son declaraciones, pero no toda declaración es necesariamente un juicio. Por ejemplo, cuando el oficial del Registro Civil

le dice a una pareja: “Por el poder que me confiere la Ley, los declaro marido y mujer”. Esto efectivamente es una declaración, pero no así un juicio, ya que lo que hace válidas a las declaraciones es la autoridad que se le ha entregado a quien las hace.

Por otro lado, los juicios nos sirven para predecir el futuro. Por ejemplo: “Cuando decimos: El/la profesor/a es impuntual”, nos sirve para predecir que una vez más la reunión de apoderados empezará con un retraso y a su vez, también lo encasilla. Sin embargo, ojo cuando hacemos esto, porque por ejemplo, qué pasa cuando nos decimos a nosotros mismos el juicio: “Soy malo/a para las matemáticas”, o bien le decimos a nuestro hijo/a: “Eres malo/a para las matemáticas”. Es muy probable que tanto tu hijo/a como tú, nunca logren aprender bien, ya que al decir aquello, se está generando un futuro que dice: “No voy, ni vas a aprender”. Así que ojo con los juicios que nos decimos a nosotros y a otros/as, puesto que pueden

determinar nuestro futuro”.

Los juicios pueden ser fundados o infundados. Se fundan en afirmaciones respecto al pasado, que demuestran lo acertado que puede ser en aquel juicio. “Por ejemplo: Tengo el juicio de mí mismo/a que soy impuntual y lo fundo basado en que en las tres últimas reuniones que llegué 10 minutos tarde. Acá están las afirmaciones que fundan el juicio, y por tanto, digo que es verdadero. En cambio, otro juicio de mí misma podría ser: “Soy malo/a para bailar”. Sin embargo, al buscar afirmaciones para avalar este juicio, no encuentro, ya que además, en las últimas fiestas que he ido he bailado toda la noche, sumado a que más de alguna vez me han dicho que bailo bien”. Entonces, si este juicio no se pudo fundar, pasa a ser falso.

Se recomienda profundizar en capítulo IV “DE LOS JUICIOS” de la *Ontología del lenguaje* de Rafael Echeverría.

## 7. FORTALEZAS PARA EMPRENDER

Se entenderá por fortalezas, aquellos recursos o elementos que se tienen a favor para comenzar o gestionar un negocio. Ejemplo: “Debo hacer 6 tareas en un día como: Comprar insumos para el negocio, atender el negocio, ayudar a mis hijos/as

con sus deberes, hacer caja, atender las labores del hogar, entre otras. ¿Cómo lo hice? Lo hice porque tengo la fortaleza de la planificación y buena administración del tiempo”.

## 8. DESAFÍOS PARA EMPRENDER

Se entenderá por desafío a aquellas habilidades que se necesitan potenciar, elementos que aún se necesitan desarrollar, pedir ayuda o asistencia. Ejemplo: “No sé hacer una factura electrónica y dependo de

la voluntad de otros/as, como por ejemplo, la de mis hijos/as para hacerlo. Entonces, mi desafío es aprender a ingresar yo las cuentas”.

## 9. REDES DE COLABORACIÓN

Dentro de las fortalezas y desafíos de los/as emprendedores/as es importante destacar las redes de apoyo personales, de la propia red familiar así como también la red de instituciones y organizaciones público/privadas que brindan apoyo y asesoría a emprendedores/as en diversas etapas de desarrollo. En este contexto, es importante señalar a las REDES como un elemento central del análisis del entorno y de las fortalezas y desafíos del emprendimiento/emprendedor/a.

Se entiende por REDES de colaboración todas aquellas personas e instituciones que pueden apoyar diversas funciones o resolver diversos requerimientos (conocimiento, activos, recursos, capital, financiamiento, etc.) a los que se enfrenta un/a emprendedor/a y su emprendimiento

durante su proceso de desarrollo. El esfuerzo de el/la emprendedor/a debe guardar relación con:

- a. Identificar las redes de colaboración.
- b. Conocer la oferta de cada uno de los que componen las redes de colaboración.
- c. Conocer el modelo de relacionamiento/cobro/retribución de cada uno/a de los/as que compone la red de colaboración.
- d. Concretar alianzas de colaboración cuando corresponda.
- e. Mantener la relación en el tiempo de acuerdo al valor que agrega al negocio.

## 10. HABILIDADES PERSONALES PARA EMPRENDER

A través del trabajo articulado entre el Ministerio de Educación, SENCE y ChileValora, se generó el Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad que considera 6 competencias transversales de base: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, iniciativa y aprendizaje permanente, efectividad personal, y conducta segura y autocuidado<sup>1</sup>. En el marco de este programa de formación, se ha considerado necesario robustecer dichas competencias, complementándolas con otras vinculadas al contexto de

emprendimiento, consideradas claves para el desarrollo de un negocio a iniciar o para fortalecer el existente.

El grupo de habilidades que aquí se presentan, se basan en los trabajos realizados por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile:

- a. **Comunicar:** Entendida como la capacidad de generar acción efectiva y coordinaciones de acciones

1 Para mayor información consultar Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad de ChileValora.



efectivas en los equipos de trabajo que se dirigen.

- b. **Liderar:** Entendida desde la perspectiva del emprendimiento como la capacidad para generar, participativamente, proyectos de desarrollo que generan entusiasmo y compromiso en los equipos de trabajo dirigidos.
- c. **Trabajar en Equipo:** Entendida como la capacidad para diseñar y llevar adelante proyectos y todo tipo de coordinaciones en forma eficaz, eficiente y con bienestar, en condiciones de alta diversidad de los miembros del equipo, en términos de formas de ver, ser y hacer.
- d. **Innovar:** Entendida como la capacidad de generar nuevos espacios de posibilidades, viables, coherentes, consistentes y rentables.
- e. **Negociar:** Entendida como la capacidad para llegar a acuerdos en condiciones de diferencias de intereses, posiciones y visiones.
- f. **Escuchar:** Entendida como la capacidad de generar interpretaciones poderosas, que se hagan cargo adecuadamente de los actores y los fenómenos involucrados en una determinada circunstancia o ámbito. Ello involucra un conjunto de ámbitos diversos de observación: intereses, preocupaciones, discursos, estilos, prácticas, contextos, presiones, redes, estados de ánimo, problemas. Se puede traducir en PERCIBIR + INTERPRETAR (*fuentes: Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría*).
- g. **Aprender:** Entendida como la capacidad para adquirir en forma eficaz y eficiente, nuevas capacidades de acción. El aprender está, por cierto, determinado por la capacidad de escuchar, declarar ignorancia, dar autoridad y ser riguroso/a en las prácticas.
- h. **Seducir:** Entendida como la capacidad para hacer ofertas o pedidos que resulten atractivos a otros y que conduzcan a acciones que favorezcan a ambos.
- i. **Especular:** Entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones tentativas de diseño.
- j. **Evaluar:** Entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones de intercambio de juicios, positivos y negativos, especialmente referidos a acciones y competencias humanas.
- k. **Delegar:** Entendida como la capacidad de administrar eficaz y eficientemente los compromisos de un equipo, a través de la utilización de las capacidades e intereses de los miembros del equipo que se dirige.
- l. **Declinar:** Entendida como la

capacidad para denegar (decir que no), en forma adecuada y rápida, peticiones a las cuales se tiene o se desea declinar.

- m. **Reclamar:** Entendida como la capacidad para cobrar compromisos, renegociar compromisos no cumplidos cuando las condiciones lo hacen necesario.

Dentro del conjunto de habilidades que son claves para el desarrollo de un emprendimiento, destacan:

- a. **Comunicar**
- b. **Liderar, desde el sentido de**

**autoliderarse.**

- c. **Escuchar**
- d. **Aprender**
- e. **Seducir**
- f. **Especular**

A partir de este grupo de habilidades es que se profundiza es aquellas que es clave desarrollar en los/as emprendedores/as: Escuchar y aprender. Y considerando que desde la perspectiva que se propone en este marco conceptual, los/las participantes son “ignorantes” en la materia, es que es clave profundizar en la habilidad de aprender identificando barreras de aprendizaje, y que decanta finalmente en el Mapa de Ruta de Aprendizaje.

## 11. APRENDER A APRENDER: EL CAMINO DEL APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Todo desarrollo de habilidades es un proceso en el que confluyen distintos aspectos. Los procesos de aprendizaje siguen un camino compuesto por etapas. Éstas se caracterizan por las posibilidades de acción asociadas y además, por los estados de ánimo. Poder mirar ese proceso y darse cuenta dónde se ubica la persona, puede resultar muy útil. Fredy Koeman en su libro *Metamanagement*: la nueva conciencia de los negocios : cómo hacer de su vida profesional una obra de arte, define el proceso:

- a. **Persona con ceguera cognitiva:** Éste es un paso anterior al proceso de aprendizaje. En esta etapa, la persona no distingue el dominio (tema) a aprender. Una persona “ciega” tiene

estados de ánimo de serenidad y tranquilidad, ya que **no se da cuenta que no sabe** pero no podrá aprender del tema.

- b. **Principiante:** Un/a principiante reconoce la existencia del dominio y sabe las distinciones básicas del mismo y sus interrelaciones. Sabe que algo está pasando, pero no sabe exactamente qué. Su estado de ánimo probable será el de curiosidad. Está en condiciones de comenzar a aprender las reglas básicas del dominio y ejercitarlas.
- c. **Principiante avanzado/a:** Un/a principiante avanzado conoce las distinciones del dominio y algunas reglas básicas que le permiten

enfrentar situaciones y problemas simples. Sigue reglas y prácticas establecidas, pero comienza a ver más allá de lo que ellas le indican, lo cual le genera confusión. Para seguir aprendiendo requiere practicar las reglas y prácticas que conoce en distintas situaciones, experimentando con ellas con la ayuda de un/a instructor/a competente.

- d. Competente:** Una persona competente puede producir resultados satisfactorios siguiendo las prácticas estándar de su comunidad. Puede establecer prioridades y determinar los recursos necesarios para enfrentar diferentes situaciones, anticipando quiebres y oportunidades. Puede entrenar a principiantes indicándoles las reglas básicas y distinciones. Su estado de ánimo es de precaución y seguridad y está preparada para seguir aprendiendo al enfrentar situaciones diversas.
- e. Diestro/a:** Una persona diestra puede enfrentar situaciones diversas, incluso

en tiempos de crisis, respondiendo con estándares de excelencia para su comunidad y a un menor costo que otros/as. Adquiere la destreza para observar y evaluar distintos estilos y, a partir de esto, rediseñar su propio estilo y prácticas. Enfrenta los problemas con tranquilidad y tiene una visión pragmática del dominio en que se mueve. Puede incrementar su aprendizaje observando anomalías y experimentando con distintas acciones.

- f. Maestro/a:** Un/a maestro/a es capaz de producir innovaciones relevantes en su dominio y fluir en el dominio. Puede observar situaciones poco usuales y anomalías, generando nuevas distinciones y prácticas. Un/a maestro/a puede anticipar los cambios en el mundo y diseñar las nuevas acciones que se requieren; ha desarrollado “intuición” en su dominio. Principiantes avanzados/as y competentes pueden aprender en su compañía, desarrollando estándares.

## 12. ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE

### a. Personales

- › Saber decir “no sé”.
- › Tener capacidad de cuestionar, modificar o abandonar lo que ya sabe (desapego).
- › Paciencia en la espera de resultados.
- › Perseverancia en las prácticas.
- › Estado de ánimo de aceptación.
- › Estado de ánimo de ambición y apropiación del aprendizaje.

### b. Contexto organizacional

- › Fomentar la innovación.
- › Legitimar el cometer errores.
- › Incorporar diversidad de culturas, profesiones y estilos.
- › Abrir espacios para la experimentación.

### c. Contexto cultural

- › Legitimar el pedir ayuda.

## 13. BARRERAS DE APRENDIZAJE PARA EMPRENDER

De acuerdo al contexto, existen ciertas barreras, las que se detallan a continuación:

### a. Personales

- › Miedo a no saber o a reconocer que no sabe.
- › Miedo a aprender.
- › Creer que se aprende “con la cabeza”.
- › Pérdida de la capacidad de maravillarse.
- › “Paralizarse” ante la confusión.
- › Querer tenerlo todo claro, todo el tiempo.
- › No asignarle prioridad al aprendizaje: “No tengo tiempo”.
- › No confiar en la capacidad de aprender: “Nunca podré aprender eso”.
- › No dar autoridad a otro/a.

### b. Contexto organizacional

- › Jerarquías rígidas y muy marcadas con estructuras piramidales.
- › Burocracia.
- › Desconfianza.

### c. Contexto Cultural

- › Chaqueteo y trivialidad.
- › Gravedad.
- › “Nadie es profeta en su propia tierra”.

Para profundizar en temas de aprendizaje, en especial de los enemigos/barreras del aprendizaje, las siguientes caracterizaciones son de utilidad:

Aprender es la dinámica de la vida. Aprender es natural al ser humano hasta que empiezan

a aparecer los enemigos del aprendizaje que limitan, paralizan, esconden... ¿Cómo se aprende? ¿Cómo no se aprende? Algunos **ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE** son:

- a. **INCAPACIDAD DE ADMITIR QUE NO SE SABE:** No ven lo nuevo como nuevo, más bien lo ven como más de lo viejo, como algo que ya conocen. Principal declaración: “Yo ya lo sé”, “Ya sé de lo qué se trata”.
- b. **DESCONFIANZA EN LA CAPACIDAD DE APRENDER:** Personas que al ver lo nuevo como nuevo, plantean: “Nunca podría aprender eso”, “no soy lo suficientemente hábil para conocer esto”, “esto es muy complicado para mí”, etc. Principal declaración: “Dado la persona que soy, no puedo aprender eso”.
- c. **CEGUERA DE LA CEGUERA:** “No sabemos que no sabemos”. Cuando no se sabe que no se sabe, el espacio para el aprendizaje no está disponible y bien se podrían perder muchas oportunidades para ampliar los conocimientos. Un requisito fundamental para producir el aprendizaje es una declaración de ignorancia: “Sé que no sé”.
- d. **QUERER TENERLO CLARO TODO, TODO EL TIEMPO:** Ansiedad por tener todo claro permanentemente. Cualquier momento de confusión, de duda, de preguntas, es evitado a toda costa. No admiten que para llegar a saber se pasa por el no saber.
- e. **NO ASIGNARLE PRIORIDAD AL APRENDIZAJE:** Principal declaración:

"No tengo tiempo".

- f. **LA GRAVEDAD:** La gravedad es una actitud que alguna gente asume cuando cree que sabe. Hay un desprecio por el ignorante. Confunden su ser con lo que saben.
- g. **LA TRIVIALIDAD:** Quien vive en la trivialidad no puede por su parte, hacer nada seriamente. Su manera preferida de ocultarse es riéndose de los demás, mientras se defiende a toda costa de la posibilidad de reírse de sí mismo.
- h. **LA INCAPACIDAD DE DESAPRENDER:** ¿Si funcionó bien así antes, por qué no va funcionar bien ahora? Persistirán por tanto, en acciones que fueron eficaces en otros tiempos, aunque los tiempos presentes exijan otras.
- i. **IGNORANCIA DEL CUERPO:** El aprendizaje debe ser corporalizado. Las nuevas acciones deben realizarse recurrentemente hasta que el cuerpo pueda producirlas naturalmente, sin reflexión.

## 14. MODELOS MENTALES – PARADIGMAS

Los modelos mentales (también llamados paradigmas) se refieren a "los supuestos" que realizan las personas para sí y que están profundamente arraigados en ellas. Estos supuestos definen cómo las personas perciben, sienten, piensan e interactúan en la vida. Influyen además, en cómo ven el mundo e interactúan en él.

Los modelos mentales son como el aire, fundamentales para vivir e invisibles

(porque desaparecen de la conciencia). Pero a diferencia del aire, que es igual para todos, los modelos mentales actúan manera individual: Son el resultado de la biología, el lenguaje, la cultura e historia de cada individuo.

Para profundizar, se recomienda el libro: *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: Cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*, Fredy Kofman.

## 15. HABILIDADES/COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA EMPRENDER

Estas habilidades o competencias técnicas para emprender, guardan relación con las capacidades con las que cuentan los/as participantes de desempeñar acciones de índole técnica en las distintas áreas o funciones de una empresa y emprendimiento. Para este programa se ha agrupado el conjunto de funciones o acciones por las siguientes áreas:

- a. General o Dirección
- b. Operaciones/Producción
- c. Comercial (Marketing y Ventas)
- d. Administración y Finanzas
- e. Personas

Por otra parte, los negocios que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo y los emprendimientos, destacan

por ejecutar funciones específicas dentro del grupo antes mencionado. Así, por cada área antes definida, una persona debiera contar las siguientes habilidades técnicas (capacidades):

- a. **Área General o Dirección:** Visión general, capacidad de resolver problemas, tomar decisiones, capacidad de mirar más allá, de ver oportunidades y crear desde ahí, capacidad para conducir a un equipo hacia el logro de un objetivo común.
- b. **Área Operaciones/Producción:** Capacidad de estructurar procesos, desarrollar productos, servicios y especificaciones.
- c. **Área Comercial (Marketing y Ventas):** Capacidad para vender, para promocionar sus productos/servicios, escuchar a sus clientes y diseñar su propuesta de valor.
- d. **Área Administración y Finanzas:** Se debe ser meticuloso para llevar el orden del negocio.
- e. **Área Personas:** Capacidad para generar un equipo, escuchar sus dificultades laborales y resolver las mismas. Inicialmente, el/la emprendedor/a está a cargo de esta área.

## 16. MAPA DE RUTA DE EMPRENDIMIENTO

Es un esquema que permite definir cuál va a ser el camino para llegar a lograr las habilidades técnicas (de negocio) que se quiere trabajar. Éste incluye objetivos (lo

que quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

## 17. MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE

Es un esquema que permite diseñar cuál va a ser el camino para llegar a lograr las habilidades personales que se quiere desarrollar. Éste incluye objetivos (lo que

quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

## 18. VIAJE DEL EMPRENDIMIENTO

Es un gran esquema (mapa) que incorpora partes del MAPA DE RUTA DE EMPRENDIMIENTO, MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE y ACTITUD EMPRENDEDORA, de tal forma de definir el camino para alcanzar el desarrollo de las habilidades personales,

técnicas y conductas emprendedoras que se proponga. El VIAJE incluye objetivos (lo que quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

## 19. ACTITUD EMPRENDEDORA

Se refiere a las conductas/comportamientos que tienen los/as emprendedores/as en general que les permiten llegar a dónde se proponen llegar. Dentro de las conductas que componen la actitud emprendedora, para este programa de formación, se identifican:

- a. **Perseverancia**, donde la premisa es “lo voy a hacer otra vez aunque me cueste”.
- b. **Toma riesgos**, donde la premisa es “lo hago pese a las dificultades”.
- c. **Ver oportunidades**, acá soy capaz de percibir qué se puede hacer, a partir de un problema o necesidad; yo como emprendedor/a veo una oportunidad.
- d. **Confianza en sí mismo**, donde la declaración básica es “yo puedo” porque creo en mis capacidades.
- e. **Autodeterminación**, es un motor que me moviliza a alcanzar los resultados que me propongo, pero fundamentalmente provoca que el foco interno esté en lo que uno puede hacer por y para mí mismo/a. La premisa es “lo voy hacer, porque estoy decidido/a a hacerlo y conseguir mi meta”, para lo cual se necesita voluntad.
- f. **Autoresponsabilidad**, me hago cargo, cumplo mis promesas y me organizo.
- g. **Curiosidad**, busco, veo qué puedo aprender, qué puedo usar para aumentar las probabilidades de éxito de mi emprendimiento.
- h. **Iniciativa**, cuando tengo iniciativa, soy capaz de proponer. Por tanto la premisa es “yo propongo”.

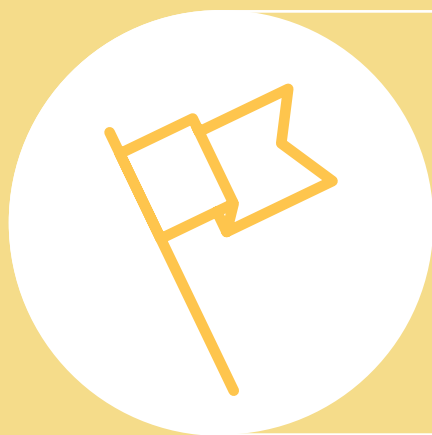




# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a  
Marco Conceptual



## MÓDULO 2

### YO EMPRENDEDOR/A



## Marco Conceptual Módulo 2

En los últimos años se han creado diversas metodologías y técnicas para el desarrollo de emprendimientos y modelos de negocios, cada uno con sus particularidades y enfoques. Prácticamente, todos éstos tienen un elemento en común: Sitúan a los clientes en una posición central, es decir, todo el diseño se realiza teniendo en consideración sus necesidades, problemas,

deseos, etc.

A los/as participantes de este módulo se les entregan las herramientas y las técnicas para que diseñen el Modelo de Negocio desde la perspectiva de los clientes, razón por la cual, la primera definición importante a entender y profundizar es: **MODELO DE NEGOCIOS**.

### 1. MODELO DE NEGOCIO

De acuerdo a lo que plantea Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Business Model Generation, Modelo de Negocio es el “patrón a través del cual, una empresa crea, distribuye y captura valor a partir de sus productos y servicios”.

El modelo de estos autores, conocido mundialmente como Modelo de Negocio CANVAS® (o Lienzo de Modelo de Negocio), busca de manera gráfica, completar los diversos bloques claves de un Modelo de Negocio, poniendo énfasis en la identificación de las características de los principales segmentos de clientes; y a partir de éstas, configurar el resto de los elementos que deben ser abordados en el siguiente orden:

**a. Segmentos de clientes:** Son las diversas tipologías de clientes a quienes se les quiere agregar valor con los productos/servicios. Es decir, los grupos de clientes que consumen, pagan y valoran (se desea que valoren) los productos/servicios que provee

una empresa o negocio.

- b. Propuesta de valor:** Es el paquete de productos/servicios/experiencias/canales que describe los beneficios que un cliente puede esperar de los productos/servicios que se proveen.
- c. Relación con clientes:** Es la forma en que una empresa o emprendimiento propone relacionarse e interactuar con sus clientes. Incorpora también, la forma en que los clientes interactúan con el tipo de productos/servicios que se proveen.
- d. Canales:** Es la forma en que los productos/servicios llegan a los clientes. Considera los elementos de marketing (difusión, publicidad, canales de comunicaciones, etc.), logísticos (tiendas, repartos, etc.) y post venta.
- e. Fuentes de ingreso:** Es la forma en que una empresa cobra o percibe ingresos por los productos/servicios que ofrece.

- f. **Actividades claves:** Es el conjunto de acciones que una empresa debe ejecutar para dar cumplimiento a la propuesta de valor que configuró para satisfacer las necesidades y deseos de los segmentos de clientes.
- g. **Recursos claves:** Es el conjunto de activos físicos e intangibles que una empresa necesita y debe de disponer para producir los productos/servicios sobre los cuales basó su propuesta de valor.
- h. **Aliados claves:** Es el conjunto de empresas, personas e instituciones que ejecutan actividades claves o proveen recursos claves para una empresa y que permiten configurar la propuesta de valor.

- i. **Fuentes de egresos/costos:** Es el conjunto de fuentes de salida de dinero de una empresa en el proceso de desarrollo de productos/servicios y distribución.

Para efectos de este módulo, los/as participantes deben profundizar los segmentos de clientes, propuesta de valor, relación con clientes, canales y fuentes de ingreso, pues son los elementos que se destacan en las etapas tempranas del desarrollo de las empresas o emprendimientos.

El **MODELO CANVAS®** se visualiza en el siguiente esquema:

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿QUIÉN?	
<b>ALIADOS / AS CLAVES</b> › ¿Qué pueden hacer los aliados y las aliadas mejor que tú o con un costo menor y, por tanto enriquecer tú modelo de negocio?	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> › ¿Qué actividades claves hay que desarrollar en tu modelo de negocio? ¿De qué manera las llevas a cabo?	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> › ¿Qué problema soluciona? › ¿Qué necesidades satisface? › ¿Qué beneficios aporta?	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> › ¿Qué tipo de relaciones esperan tus clientes que establezcas y mantengas con ellos/as?	<b>CLIENTES</b> › ¿A quién se dirige? › ¿Qué grupos o segmentos consideras? › ¿Cuáles son prioritarios?
	<b>RECURSOS CLAVES</b> › ¿Qué recursos claves requiere tu modelo de negocio?		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> › ¿A través de qué canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?	
¿CUÁNTO?				
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> › ¿Cuál es la estructura de costos de tu modelo de negocios?		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b> › ¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por su solución y mediante qué formas de pago? › ¿Qué márgenes obtiene?		

## 2. LA IMPORTANCIA DE VISUALIZAR E INTERPRETAR LOS PROBLEMAS/NECESIDADES/DESEOS DE LOS CLIENTES

La importancia de los problemas/necesidades/deseos en el proceso de diseño y puesta en marcha de nuevos negocios, está en que los productos/servicios que consumen los clientes, siempre son respuestas a problemas, necesidades o deseos (o una mezcla de ellos). Y es por esta razón, que incluso se sitúan en un nivel de importancia mayor, que el desarrollo de los mismos productos/servicios. Es tanto así, que la configuración final del producto/servicio debe responder a la interpretación que hace la empresa (o equipo emprendedor) de los problemas/necesidades/deseos que visualiza y valida

de sus actuales y potenciales clientes.

Un elemento importante en relación a los problemas/necesidades/deseos es que muchas veces “son invisibles” para quienes los viven, lo que dificulta el planteamiento de las ofertas de el/la emprendedor/a. La clave es hacer un esfuerzo de visibilización de los problemas/necesidades/deseos y del impacto que tienen en el diario vivir de las personas, de tal forma de generarles conciencia de las “beneficios o pérdidas” que podrían obtener al conseguir soluciones satisfactorias.

## 3. CLIENTES

Teniendo en consideración la importancia que tienen los clientes en el diseño de negocios, así como en el desarrollo y sustentabilidad futura, es que se propone plantear una definición concreta y directa de cliente, que permita a los/as participantes distinguir con claridad quiénes son (o no son) sus clientes.

Clientes son todas las personas o instituciones (empresas privadas, públicas u ONG´s) que de forma consistente y recurrente compran (pagan) productos/servicios para satisfacer necesidades, problemas o deseos específicos de sí mismos o de terceros.

## 4. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de clientes es uno de los elementos claves de la estrategia de marketing. A nivel estratégico, el marketing considera Segmentación, Targeting (selección de segmentos a abordar) y Posicionamiento. Se utiliza la sigla STP para hablar de la metodología de diseño del marketing estratégico de una empresa.

Específicamente, la segmentación de clientes es una técnica de agrupamiento por similitud que facilita el diseño de las ofertas y la gestión de los clientes en el tiempo. Las claves de una buena segmentación de clientes son:

- a. Conformar grupos cuyos/as integrantes sean similares entre sí, y a la vez, distintos/as a los/as integrantes de otros grupos.
- b. Disponer de una cantidad de grupos o segmentos que puedan ser gestionados. Es decir, no pueden ser tan pocos como para no reconocer las diferencias entre ellos/as ni tantos que impida una gestión efectiva.
- c. Considerar, tanto variables demográficas (edad, género, residencia, nivel de ingresos, etc.) como de comportamientos o estilos de vida.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El diseño de negocios, ya sea en etapas tempranas o avanzadas, debe considerar siempre la influencia de los factores externos a los que se expone una empresa. Éstos se manifiestan como restricciones u oportunidades, y muchas veces, son determinantes en el éxito o en el fracaso de un emprendimiento (sobre ellos, no se puede tener un control absoluto, a lo más, algún nivel de influencia que se puede conseguir por ejemplo, con la participación en asociaciones gremiales). Entre ellos destacan:

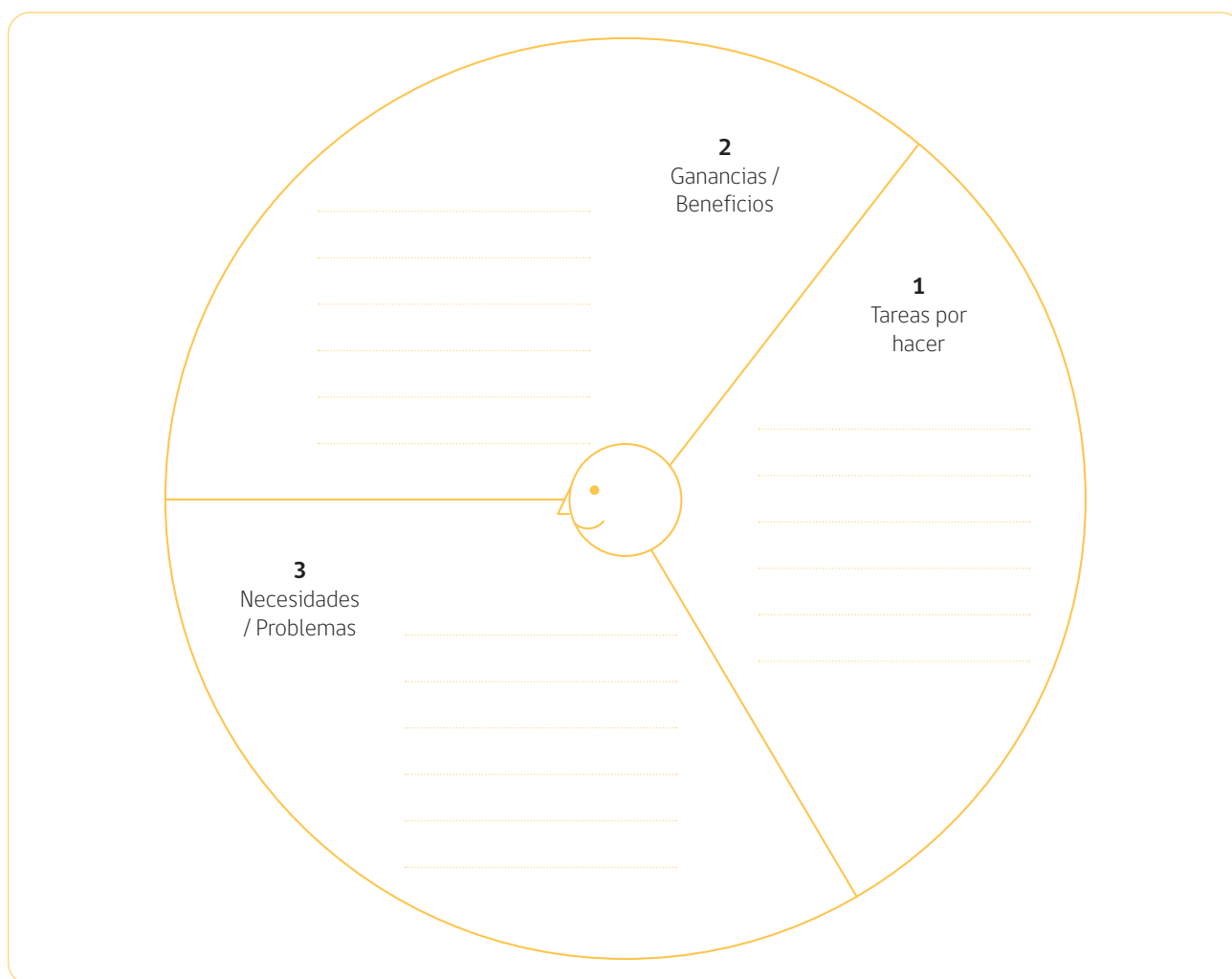
- a. **Tecnología:** Se refiere a la influencia que ejerce el desarrollo tecnológico en el comportamiento actual y futuro de la industria o sector de la economía al que pertenece una empresa. Es preciso hacer un análisis acerca del rol de la tecnología en el diseño, producción y distribución de los productos/servicios, así como también acerca de la influencia de la tecnología en el futuro de la industria.
- b. **Medio ambiente:** Se refiere a las restricciones o beneficios a los que se enfrentan las empresas en relación a las normas y estándares fijados por los países, así como también a los estándares y deseos que los clientes o consumidores/as manifiestan respecto a los productos/servicios que escogen.
- c. **Política (contexto/estabilidad):** Se refiere al ambiente y contexto político de los países y sus implicancias en el desarrollo económico. Esto considera los modelos económicos y de desarrollo social que impulsan los diversos sectores políticos, así como también, la situación actual en términos de evaluación de políticas públicas y prioridades de los gobiernos.
- d. **Economía (contexto/estabilidad):** Se refiere al contexto económico mundial y local (donde opera la empresa) y a la forma en que éste repercute en el negocio, ya sea en términos de precios de insumos claves (combustible, por ejemplo), tasas de interés para créditos y tipos de cambios, entre otros. Por ejemplo, Chile es muy dependiente del contexto y la estabilidad económica de China, ya que éste es uno de sus principales compradores de cobre.
- e. **Aspectos regulatorios/legales:** Se refiere al marco normativo que rige a los negocios y a las personas en el país (o los países) donde opera la empresa y que determinan quiénes pueden operar y quiénes no. En este factor externo se encuentran todos los permisos que una empresa debe obtener y los trámites que debe realizar para poner en marcha el negocio (pago de impuestos y derechos, etc.).

## 6. PERFIL DE CLIENTES

El proceso de diseño de las propuestas de valor debe tener como principal foco, la identificación y caracterización de los problemas/necesidades/deseos que tienen los segmentos de clientes más relevantes para el negocio. De esta manera, es posible construir propuestas de valor que impacten de forma directa a uno o más problemas/necesidades/deseos identificados.

Una de las herramientas que más se usan para caracterizar a los clientes, y que además es complementaria al Modelo de Negocio CANVAS®, es el perfil de clientes (*customer profile*).

Perfil de clientes se refiere a la identificación y caracterización de las necesidades, deseos/deseos de los clientes. En términos gráficos, se representa así:



El perfil de clientes se compone de tres elementos: 1 Tareas por hacer (*jobs*), 2 Ganancias/Beneficios (*gains*) y 3 Necesidades/Problemas (*pains*). En su conjunto permiten identificar y caracterizar aquello que los clientes desean hacer y

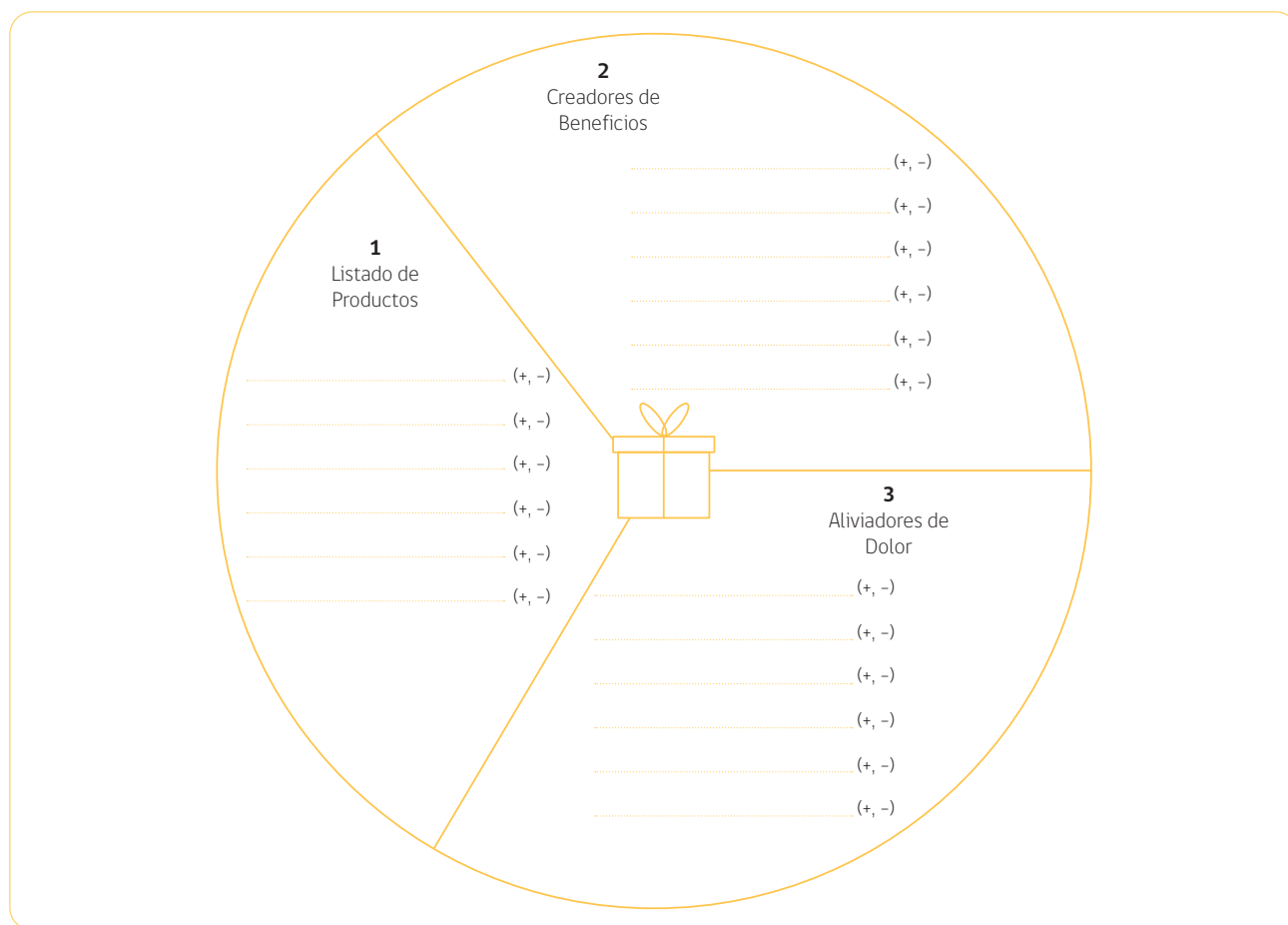
no les resulta, los beneficios que esperan conseguir en torno a las acciones que ejecutan y los dolores y consecuencias con los que se enfrentan cuando ejecutan (o tratan de ejecutar) las tareas.

## 7. MAPA DE VALOR

Una vez construido el perfil de clientes, el proceso de diseño de una propuesta de valor debe considerar la identificación y caracterización de las funcionalidades y componentes de la oferta (productos/servicios) que se han desarrollado para los clientes. De esta manera, es posible identificar y determinar qué elementos del producto/servicio resuelven o satisfacen de forma directa y efectiva a uno o más problemas/necesidades/deseos identificados en el perfil de clientes.

Una de las herramientas que más se usan para caracterizar la oferta de productos/servicios, y que además es complementaria al Modelo de Negocio CANVAS®, es el Mapa de Valor (*Value Map*).

Mapa de Valor se refiere a la identificación de los atributos y componentes de los productos/servicios y a la forma en que éstos resuelven problemas/necesidades/deseos de los clientes. En términos gráficos, se representa así:



El Mapa de Valor se compone de tres elementos: 1 Listado de Productos, o servicios (*jobs*), 3 Aliviadores de Dolor, o analgésicos (*pain relievers*), y 2 Creadores de Beneficios, o generadores de beneficios (*gain creators*). En su conjunto, permiten

identificar y caracterizar los componentes y las funcionalidades de la oferta, determinar la forma en que los productos/servicios generan ganancias/beneficios, y finalmente resuelven o mitigan los dolores y problemas.



## 8. DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Uno de los objetivos del diseño de propuestas de valor y de Modelo de Negocio asociado, es lograr diferenciaciones que sean percibidas y valoradas por los clientes a través de la definición de sus componentes. Para lograr una diferenciación es posible intervenir en los elementos del Modelo de Negocio: Relación con clientes, canales y fuentes de ingreso (e incluso el precio), lo que a su vez requerirá de ajustes y mejoras en las actividades claves, recursos claves, aliados claves y fuentes de egresos/costos

de la empresa.

Una forma sencilla de identificar los elementos diferenciadores es reflexionando acerca de qué hace mejor la empresa (producto/servicio), más rápido o más barato que la competencia. Una vez identificados los elementos de diferenciación, es importante traducirlos en un relato consistente al interior de la propuesta de valor.

## 9. REQUISITOS PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIADORA

Considerado el perfil de clientes y el Mapa de Valor, la construcción de una propuesta de valor potente se realiza identificando los calces entre los componentes de cada una de estas herramientas, es decir, las mejores funcionalidades o los mejores elementos de los productos/servicios que resuelven los problemas/necesidades/deseos problemas/necesidades/deseos más valorados por los segmentos de clientes. Este ejercicio de identificar los calces, puede conducir a los/as emprendedores/as a darse cuenta que la actual oferta no generará los resultados satisfactorios si continúan con la configuración que han creado, pero a la vez, puede permitir identificar el camino que deben seguir para transformar la oferta actual en algo mejorado.

Cuando al Mapa de Valor y perfil de clientes se les incorporan los elementos que generan diferenciación competitiva, es posible construir propuestas de valor sofisticadas y que generan alta valoración

por parte de los clientes. Para construir este tipo de propuestas de valor, éstas deben:

- a. Ser consistentes y estar integradas a buenos modelos de negocios.
- b. Enfocarse en los problemas/necesidades/deseos más importantes de los clientes.
- c. Enfocarse en insatisfacciones más que en mejoras.
- d. Enfocarse en pocos problemas/necesidades/deseos. Principalmente, en aquéllos que es posible hacer un buen trabajo con los productos/servicios.
- e. Buscar una vinculación emocional más que funcional en relación a la oferta para los clientes.
- f. Alinearse con la forma en que los clientes miden el desempeño de un producto/servicio.

- g. Enfocarse en los problemas/necesidades/deseos, en los cuales los clientes están dispuestos a pagar.
- h. Buscar diferenciación respecto a la competencia en términos de los problemas/necesidades/deseos que serán abordados con el producto/servicio.
- i. Sobrepasar (por mucho) a la competencia en el desempeño de al menos, una dimensión o aspecto.
- j. Procurar hacer difícil la copia de la oferta y propuesta de valor.

## 10. PROTOTIPOS Y VALIDACIÓN

En el contexto del diseño de negocios, son cada vez más utilizadas las metodologías de desarrollo ágil y la metodología *Lean* (“liviano”, “simple”) que buscan principalmente generar productos de baja sofisticación, de la forma más rápida posible para ser utilizados como instrumentos de aprendizaje de clientes. En torno a este tema es que emergen los prototipos y la validación.

Si bien los prototipos existen desde hace siglos como herramientas de testeo, tan sólo hace 10 años (o menos) han sido incorporados al mundo de los negocios y del emprendimiento como herramientas para el diseño y la puesta en marcha de nuevas empresas y productos. Por su parte, la validación se propone como una herramienta formal para apoyar el proceso de aprendizaje y descubrimientos que surgen al exponer los prototipos al uso y/o consumo de clientes reales de forma acotada (tipo laboratorio).

Esta forma de diseñar productos/servicios y propuesta de valor representa una gran oportunidad para los/as emprendedores/as que disponen de pocos recursos para poner en marcha sus ideas, pues con prototipos de baja resolución ya es posible ejecutar

acciones de validación que permitan determinar si la propuesta será atractiva para los clientes, y evitar incurrir en gastos innecesarios. Sólo si el prototipo de producto/servicio (y su Modelo de Negocio) resulta ser atractivo para los segmentos de clientes, es conveniente hacer esfuerzos económicos y técnicos para desarrollar productos más sofisticados.

Se propone utilizar las siguientes definiciones de prototipo y validación:

- a. Prototipo (prototipar): Es una representación rápida, barata y de poca sofisticación de un producto/servicio que permite aprender acerca de la factibilidad, viabilidad y deseabilidad de las propuestas de valor, productos y servicios.
- b. Validación: Es la práctica o ejercicio de comprobar la veracidad de los diversos supuestos respecto a los productos/servicios y a la forma en que éstos son recibidos por los clientes. Para la validación se utilizan los prototipos.









Patrocinan:

