



El presente libro Modelo de intervención de emprendimiento Regionalización, es producto del resultado de un proceso de investigación llevado a cabo en diferentes empresas de alto impacto en la región Caribe colombiano. El libro destaca todo un proceso de indagación y estudio del sector productivo de las empresas y como éstas generan desarrollo empresarial en los jóvenes del Atlántico y proyectarlos como emprendedores y gestores de micro empresas. Aquí encontrarás el paso a paso que te permitirá materializar una idea de negocio a través de herramientas y procesos sistemáticos para alcanzar los objetivos y el éxito empresarial.

Escanee el código QR para conocer más títulos publicados por el Sello Editorial Universidad del Atlántico



MODELO DE INTERVENCIÓN DE EMPRENDIMIENTO REGIONALIZACIÓN

MODELO DE INTERVENCIÓN DE [EMPRENDIMIENTO] REGIONALIZACIÓN

Luis Carlos Cárdenas Ortiz - Víctor Manuel Cera Sarmiento
Wilmer Rafael Barandica Cepeda - Jonathan Adie Villafaña



MODELO DE INTERVENCIÓN DE
EMPRENDIMIENTO
R E G I O N A L I Z A C I Ó N

*Luis Carlos Cárdenas Ortiz - Víctor Manuel Cera Sarmiento
Wilmer Rafael Barandica Cepeda - Jonathan Adie Villafañe*



UNIVERSIDAD
DEL ATLÁNTICO

MODELO DE INTERVENCIÓN DE
EMPRENDIMIENTO
R E G I O N A L I Z A C I Ó N

*Luis Carlos Cárdenas Ortiz - Víctor Manuel Cera Sarmiento
Wilmer Rafael Barandica Cepeda - Jonathan Adie Villafañe*



Sello Editorial
UNIVERSIDAD
DEL ATLÁNTICO

Catalogación en la publicación. Universidad del Atlántico. Departamento de Bibliotecas

Cárdenas Ortiz, Luis Carlos.

Modelo de intervención de emprendimiento: Regionalización / Luis Carlos Cárdenas Ortiz. – 1 edición. – Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Universidad del Atlántico, 2018.

151 páginas. : 17 x 24 cm

Ilustraciones y fotos a color.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-5525-91-7 (Libro descargable PDF)

1. Emprendimiento -- Administración -- 2. Innovación -- Administración -- 3. Modelos de negocios. -- I. Cera Sarmiento, Víctor Manuel.- II. Barandica Cepeda, Wilmer Rafael. -- III. Adie Villafañe, Jonathan. -- IV. Título.

Modelo de intervención de Emprendimiento Regionalización

Autoría: Luis Carlos Cárdenas Ortiz • Víctor Manuel Cera Sarmiento
Wilmer Rafael Barandica Cepeda • Jonathan Adie Villafañe

Universidad del Atlántico, 2018

Edición:

Sello Editorial Universidad del Atlántico
Km 7 Vía Puerto Colombia (Atlántico)
www.uniatlantico.edu.co
publicaciones@mail.uniatlantico.edu.co

Preparación Editorial:

Calidad Gráfica S.A.
Av. Circunvalar Calle 110 No. 6QSN-522
PBX: 336 8000
info@calidadgrafica.com.co
Barranquilla, Colombia

Publicación Electrónica

Nota legal: Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros medios conocidos o por conocerse) sin autorización previa y por escrito de los titulares de los derechos patrimoniales. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual. La responsabilidad del contenido de este texto corresponde a sus autores. Depósito legal según Ley 44 de 1993, Decreto 460 del 16 de marzo de 1995, Decreto 2150 de 1995 y Decreto 358 de 2000.

Cómo citar este libro:

Cárdenas Ortiz, L. C., Cera Sarmiento, V. M., Adie Villafañe, J. y Barandica Cepeda, W. (2018). *Modelo de intervención de emprendimiento Regionalización*. Barranquilla: Editorial Universidad del Atlántico.

Agradecimientos

El presente libro resultado de una investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años; gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en los profesionales que somos.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

De igual manera, a la Universidad del Atlántico por generar estos espacios y oportunidades de crecimiento y desarrollo académico en los docentes.

Epígrafe

La incertidumbre y la inseguridad es una condición inevitable que todo emprendedor ha de asumir al elegir este camino. Por muy convencido que estés de tener la idea más brillante será el mercado el que tenga la última palabra y buena parte del mérito procederá, más que de la idea, de su puesta en marcha y gestión.

CONTENIDO

Agradecimientos	5
Epígrafe	7
Resumen	11
Introducción	13
I-Proceso Creativo	25
II-Exploración y descubrimiento	65
III-Ideación.....	79
IV-Experimentación y prototipaje	91
V-Modelo de negocios	97
VI-Creación y fortalecimiento empresarial	111
Referencias Bibliográficas	141
Anexos	147
Acerca de los autores	151

Resumen

El presente libro *Modelo de intervención de emprendimiento. Regionalización*, es producto de un proceso de investigación llevado a cabo en diferentes empresas de alto impacto en la región Caribe colombiana. El libro destaca todo un proceso de indagación y estudio del sector productivo de las empresas y como estas generan desarrollo en los jóvenes del Atlántico proyectándolos como emprendedores y gestores de microempresas.

Para lo anterior, se utilizó el componente investigativo, utilización del tipo de investigación descriptivo, con variables cuantitativas, validando la hipótesis planteada, y el diseño transeccional descriptivo, teniendo como objetivo indagar herramientas y técnicas para el desarrollo de emprendimiento sistémico, que impacten en una región específica. Los resultados del estudio arrojaron unas variables que hicieron posible a los autores investigadores crear un modelo de intervención que permita a los jóvenes de la región Caribe proyectarse como emprendedores y gestores de microempresas.

INTRODUCCIÓN

En el marco del desarrollo productivo de las regiones, y teniendo en cuenta la generación e importancia de los modelos de negocios en el sector productivo, en el cual los procesos de intervención y desarrollo exitosos, parten de una estructuración de generación de valor, desde los procesos creativos hasta la creación de empresas. A nivel mundial, existen modelos de desarrollo de emprendimiento exitosos; sin embargo, su aplicabilidad depende de culturas regionales, fomentos del emprendimiento y actores claves de asocio.

En la actualidad, el desarrollo económico y social de los países está supeditado a la capacidad de su gente para forjar grandes emprendimientos empresariales que no solo desarrollen productos o servicios que satisfagan necesidades o deseos, sino que propicien la generación de empleo, bienestar y calidad de vida. Lo anterior ha llevado a que se hayan diseñado herramientas prácticas para el desarrollo productivo de emprendimiento, que impacten en regiones específicas. El estudio de estas herramientas y la aplicabilidad en la región Atlántica, conforme a sus apuestas productivas, generan análisis y propuestas para la realización de un manual que proporciona las bases para el desarrollo de un Modelo de intervención de emprendimiento -Re-

gionalización que facilite la generación de emprendedores estratégicos que contribuyan a la creación de empresas dinámicas y de alto impacto, sostenibles y escalables que se convierten en agentes dinamizadores del crecimiento del departamento del Atlántico.

BASES CONCEPTUALES

El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia la empresa, la economía y la sociedad (Ley 1014 de 2006, fomento a la cultura del emprendimiento). Ésta ha sido en los últimos años, una de las apuestas que el gobierno nacional ha tenido para apoyar a los jóvenes en el desarrollo de proyectos productivos que conlleven a la generación de empleo, y por ende, aumentar la empleabilidad de personas recién graduadas y la disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional.

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Formichella María, 2004). En las últimas décadas ha ocurrido una transformación básica en la economía mundial, que ha pasado desde el capitalismo administrativo al capitalismo emprendedor (Audrestch, Keilbach

& Lehmann, 2006; Baumol *et al*, 2007), donde la noción de emprendimiento ocupa un lugar central como motor del desarrollo económico. Dentro de este planteamiento, la estructura de las firmas se hace más dinámica, las instituciones burocráticas son reemplazadas por soluciones emprendedoras y de mercado, y la innovación es buscada como un objetivo explícito de negocio por su capacidad para transformar las reglas del juego (Acs & Serv, 2007, citado en Osterwalder, 2007).

En el nivel macroeconómico se identifican los elementos centrales que determinan el entorno que enfrentan las empresas y los individuos para ejecutar su actividad emprendedora. Las variables centrales en este nivel son:

- El grado de desarrollo económico. Está demostrado que los países que tienen los niveles más altos de producto per capita tienen también los mayores índices de emprendimiento innovador en su territorio (GEM, 2007).
- El tamaño de los mercados. Cuanto mayor es el tamaño del mercado de un país, mayor es la probabilidad de tener empresas competitivas (López, 2007).
- La intensidad de la competencia. Cuanto más libre sea el entorno de la competencia y mayores garantías tengan las empresas pequeñas frente a las grandes, mayor será la actividad innovadora (López, 2007).
- La prevalencia de la tecnología. Mientras más amplio sea el uso de tecnologías modernas, en particular a las tecnologías de información y comunicaciones, mayor será el ritmo de la innovación (López, 2007)

- La diversidad demográfica. La composición demográfica de los países (en términos de edad, género, educación y migración) tiene incidencia sobre el desempeño innovador. Por ejemplo, mientras más abierto sea un país a los flujos migratorios, especialmente los de poblaciones con altos niveles de educación, mayor será el desarrollo de la innovación emprendedora (Formichella, 2004).

DESARROLLO DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tipo de estudio

Para el desarrollo del Modelo de intervención de emprendimiento en la Región Caribe se utilizó el tipo de investigación descriptiva (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014), recolectando información de herramientas de emprendimiento en cada uno de sus procesos, para el desarrollo de empresas de alto impacto; luego, se analiza el sector productivo del departamento del Atlántico, identificando las tendencias de desarrollo, y sus apuestas productivas. Con base a lo anterior, se propone un modelo en el marco de la cadena de valor de intervención de emprendimiento-regionalización, socializándolo con los actores principales para su utilización.

El tipo de investigación descriptiva se justifica desde el punto de vista metodológico, ya que además de acumular y procesar la investigación de la información encontrada, se plantea un modelo, en el cual se selecciona lo más relevante de un hecho o situación concreta (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). A grandes rasgos, las

principales etapas para la investigación descriptiva fueron: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

Para el desarrollo de las hipótesis, se tuvo en cuenta el objetivo perseguido en el presente documento en la elaboración de un manual enmarcado en la cadena de valor de un modelo de intervención de emprendimiento en el departamento del Atlántico.

De acuerdo a lo anterior, se formula la siguiente hipótesis:

Es posible crear valor a un modelo de intervención de emprendimiento de una región

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
Componentes	La cadena de valor del modelo de emprendimiento, está compuesta por procesos, actividades, herramientas, que están relacionados con componentes finos que se derivan del modelo de emprendimiento propuesto.	Componentes sistémicos, que generen valor al modelo de intervención del emprendimiento.

- Para las variables de estudio, se parte de la literatura, identificando los momentos del emprendimiento desde el pensamiento de una idea de negocio, su concepción, desarrollo, materialización e inicio; esto permite generar valor al modelo propuesto.

- De acuerdo al tipo de investigación (descriptiva), se utilizó el diseño transeccional descriptivo, teniendo como objetivo indagar herramientas y técnicas para el desarrollo de emprendimiento sistémico, que impacten en una región específica.

RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Procedimiento

La recogida de la información se llevó a cabo teniendo en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación de las fuentes de información, en el cual, se utilizaron los siguientes criterios para la confiabilidad de la información:

- **Autoría:** Que el documento tenga el autor, años de experiencia, formación, publicaciones y contacto.
- **Propósito:** Conocer los motivos de las publicaciones encontradas, identificando sus objetivos personales y población objeto de la información.
- **Objetividad:** Que la información encontrada, esté relacionada con el objeto de la investigación, que tenga resultados y/o desarrollo de técnicas y herramientas, que expliquen los conceptos propuestos.
- **Precisión:** Es importante considerar que la información encontrada está claramente presentada y las ideas bien definidas; por ejemplo, referencias bibliográficas, opi-

niones personales fundamentadas y verificación de sus fuentes de información.

- Actualización: Que la información encontrada esté actualizada en la mayoría de casos, conforme a las realidades de la época.

Paso 2: Selección de la información; se procede a depurar los contenidos encontrados, teniendo en cuenta los momentos del emprendimiento, y para esto se elabora una matriz de importación.

Matriz de importación

	Descripción de la información	Fechas de actualización	Ubicación geográfica de la información	Técnicas y herramientas	Autores
Explicación	Contenido de la información encontrada, relevante al objeto de estudio	Fecha de publicación del contenido; se tiene en cuenta la vigencia	Información relevante al objeto de estudio, teniendo en cuenta su adaptabilidad a los sectores de la región y sus realidades económicas	Descripción de las técnicas y herramientas que generen insumos para el desarrollo de sus ideas de negocios o proyectos productivos	Autores reconocidos en el medio
Ponderación	1 = Nada relevante, 2 = Poco relevante, 3 = Relevante, 4 = Muy Relevante	1 = Nada relevante, 2 = Poco relevante, 3 = Relevante, 4 = Muy Relevante	1 = Nada relevante, 2 = Poco relevante, 3 = Relevante, 4 = Muy Relevante	1 = Nada relevante, 2 = Poco relevante, 3 = Relevante, 4 = Muy Relevante	1 = Nada relevante, 2 = Poco relevante, 3 = Relevante, 4 = Muy Relevante

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se toman los contenidos de mayor importancia que se tuvieron en cuenta para la elaboración del Modelo de Intervención de emprendimiento regionalización

Paso 3: Construcción del modelo. Con base en la información encontrada, seleccionada y clasificada, se procede armar sistémicamente la Cadena de Valor de Modelo de Intervención de Emprendimiento-Regionalización

Paso 4: Presentación del documento, en el cual se explica su funcionamiento y utilización para el desarrollo de emprendimiento que genere impacto en una región específica.

CONCLUSIONES

La investigación respondió a la hipótesis planteada, en la cual se materializa el Modelo intervención de emprendimiento generando valor al desarrollo de ideas de negocios en regiones específicas. Para la construcción del modelo, se tuvo en cuenta que fuera sistémico, y que tuviera herramientas y técnicas por cada uno de los componentes definidos y descritos a continuación:

- Proceso creativo: La creatividad está enmarcada en generar ideas nuevas y útiles; son aptitudes, fuerzas y talentos que se manifiestan, entre otros, con la intuición, la imaginación, la inspiración, la inventiva, la riqueza de ideas, la originalidad o solución de problemas.
- Exploración y descubrimiento: Este eslabón se compone en primer lugar de la Exploración Preliminar para la comprensión y entendimiento inicial de los problemas

y situaciones del mercado; en segundo lugar, en implementar la Exploración en profundidad para la comprensión completa de los problemas e identificación de oportunidades potenciales y necesidades del entorno. Y en último lugar, en analizar y sintetizar las oportunidades potenciales y necesidades identificadas del entorno.

- **Ideación:** Es el eslabón más importante de la cadena puesto que es el proceso en el que se conjugan elementos como la creatividad y la innovación, que facilitan la generación de ideas, soluciones que satisfacen una problemática y/o una necesidad en el mercado (Oportunidad de Negocio).
- **Experimentación y prototipar:** La experimentación y el desarrollo de prototipos permite determinar problemas, rechazar hipótesis, replantear el concepto del negocio, seleccionar y refinar de forma afirmativa las ideas, hacer tangible y evaluar interactivamente ideas, validar las soluciones junto a una muestra del público y anticipar eventuales cuellos de botella y problemas, reduciendo riesgos y optimizando gastos.
- **Modelo de negocio:** Herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de cliente; la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

Con este modelo se generará valor al desarrollo de emprendimiento, utilizando herramientas y técnicas en cada uno de los momentos de la concepción de ideas de negocios, permiti-

tiendo un alto impacto en la puesta en marcha de sus unidades productivas, por medio de la creación de empresas.

APLICABILIDAD

Justificación y uso de los resultados

Con la intención de ilustrar de manera precisa el **Modelo de Intervención de Emprendimiento-Regionalización** que provea a los emprendedores en la dirección correcta para que desarrollen modelos de negocio exitosos, se desarrolla la Cadena de valor del Emprendimiento.

Con la intención de ilustrar de manera precisa el Modelo de intervención de emprendimiento-Regionalización que provea a los emprendedores en la dirección correcta para que desarrollen modelos de negocio exitosos, se desarrolla la Cadena de Valor del Emprendimiento. El primer componente inicia con el *Proceso Creativo* o desarrollo de personalidad creativa a partir de la contextualización de la creatividad (Revisión teórica de la Definición de Creatividad), detallando los niveles y obstáculos que impiden desarrollarla. Así mismo, se explican cada una de las técnicas que permiten desarrollar ideas y habilidades creativas con ejercicios, actividades y talleres.

Posterior al análisis del proceso creativo, en el segundo componente se desarrolla el concepto de *Exploración y Descubrimiento*, tanto de tipo preliminar como a profundidad. Se presentan herramientas para la identificación de oportunidades y necesidades, como principal fundamento para el módulo de *Ideación* que facilite de manera segura

la generación de ideas con potencial de éxito en el mercado, las cuales son desarrolladas en el tercer componente. En él se definen específicamente las **Herramientas** más importantes para la generación de ideas de alto valor, su evaluación y la definición del concepto del Negocio (*Lean Canvas*). En el cuarto componente, se valida el concepto de negocio mediante la **Experimentación y Prototipado**, mediante herramientas como estos prototipos en papel, modelo de volumen, escenificación, *Storyboard* y prototipos de servicio.

En el quinto componente se delimita el **Modelo de Negocio** basado en la metodología *Business Models Canvas*, para el desarrollo de modelos de negocio planteado por Osterwalder (2007), y delimitar específicamente la estructura del modelo de negocio y configurar la fase de formulación del plan de negocio.

Por último, se desarrolla el sexto componente, los **Fundamentos principales** para la creación de la empresa con amplios criterios de posicionamiento en el mercado y los elementos que impactan en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

|

[PROCESO
CREATIVO]



A lo largo del tiempo, el término “ser creativo” ha sido relacionado directamente con tener habilidades artísticas, alta capacidad de inteligencia, pensar fuera de lo común (Originalidad) más allá de la comprensión (Imaginación). Ser creativo se refiere a utilizar la imaginación –*generación de nuevas ideas*– para resolver problemas complejos de la vida cotidiana, buscando una nueva forma de ver las cosas (Novedad) siendo capaz de usar nuevas herramientas para ser innovador –*Creatividad*–.

Para Schnarch (2008), el concepto de Creatividad está enmarcado en generar ideas nuevas y útiles; son aptitudes, fuerzas y talentos que se manifiestan, entre otros, con la intuición, la imaginación, la inspiración, la inventiva, la riqueza de ideas, la originalidad o solución de problemas

En este mismo sentido, Charles G. Morris argumenta que es la capacidad de generar ideas u objetos novedosos u originales que incluyen desde ideas filosóficas hasta cuadros, obras musicales y trampas para ratones. Autores como Morgan (1953, citado en Formichella, 2004), quien realiza una investigación más rigurosa, encuentra que el factor universal de la creatividad es la novedad, mientras Cropley, (1999) plantea que la novedad requiere originalidad.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE), creatividad es “La facultad de crear; entendida como el conjunto de técnicas y métodos que permiten y facilitan la producción de un concepto nuevo, o la actitud o técnica de brindar soluciones nuevas a problemas complejos”.

En esa misma línea, la Enciclopedia de Psicopedagogía Océano, define creatividad como: “Disposición a crear que existe en estado potencial en todo individuo y a todas las edades”. Por otra parte, en el Diccionario de las Ciencias de la Educación Santillana, se señala el término creatividad como “el significado de innovación valiosa y de reciente creación”.

Es evidente que el estudio de la definición universal de “Creatividad”, es considerado un tema relativamente discutido por diferentes autores debido a que lo plantean como un problema epistemológico, abordado por diferentes perspectivas tales como la psicológica, sociológica u holística.

Investigadores y teóricos reafirman que la creatividad implica el desarrollo de un nuevo producto, idea o solución de un problema que otorga valor para el individuo y/o el más grande grupo social. Sin embargo, los psicólogos han tenido gran dificultad en encontrar componentes definitivos que alcancen más allá de estos dos criterios de la novedad y la conveniencia (valor).

Algunos investigadores la plantean como la capacidad de producir algo nuevo (novedad), orientándose hacia el resultado (usabilidad). Por ello, otros amplían este concepto argumentando que debe ser una nueva obra, considerada por un grupo al mismo tiempo como razonable y útil. Así mismo, se dice que debe servir para solucionar un problema, para mejorar una situación o para alcanzar una meta

existente, implicando una valoración crítica de la originalidad y de la realización.

En otras palabras, la creatividad es entendida usualmente como la construcción de ideas o productos que son nuevos y usables potencialmente. Es la base de la innovación: el resultado de la creatividad es la innovación. Schnarch (2008)

DEFINICIÓN DE CREATIVIDAD

Muchas de las definiciones anteriores son confusas y no convergen a una definición universal de creatividad. Simplemente la creatividad se asocia a la generación de nuevas ideas que resuelvan un problema de manera novedosa y original, cumpliendo con el concepto de utilidad y usabilidad; se puede manifestar en campos más simples como inventar una historia a los hijos para que se duerman, decorar la sala de una manera diferente, hacer una comida especial o simplemente encontrar un camino alternativo para llegar a casa o al trabajo.

May (1959)	•El encuentro del hombre intensamente consciente con su mundo
Freud (1963)	•La creatividad se origina en un conflicto inconsciente. La energía creativa es vista como una derivación de la sexualidad infantil sublimada, y que la expresión creativa resulta de la reducción de la tensión
Piaget (1964)	•La creatividad constituye la forma final del juego simbólico de los niños, cuando éste es asimilado en su pensamiento
Barron (1969)	•La creatividad es la habilidad del ser humano de traer algo nuevo a su existencia
Aznar (1973)	•La creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas, sin seguir un proceso lógico, pero estableciendo relaciones lejanas entre los hechos
Pereira (1997)	•Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo 'estar siendo creador' de la propia existencia en respuesta original... Es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen 'de dentro', quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad
Rodríguez (1999)	•La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas
Togno (1999)	•La creatividad es la facultad humana de observar y conocer un sinnúmero de hechos dispersos y relacionados generalizándolos por analogía y luego sintetizarlos en una ley, sistema, modelo o producto; es también hacer lo mismo pero de una mejor forma.
Goleman, Kaufman y Ray (2000)	•Contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas -y a veces geniales- ideas."
(Fayolle, 2004)	•Innovation itself, relates not only to the novelty but also to its introduction into an existing social system but is of course distinct from creativity in that the system of values relates to the profitable application of ideas.
Cohendet and Grandadam (2008)	•the creative individual is a creator or inventor, not an innovator.

Definición de creatividad

Fuente: (Esquivas, 2004). Elaboración Equipo de Trabajo.

Muchas de las definiciones anteriores son confusas y no convergen a una definición universal de creatividad. Simplemente la creatividad se asocia a la generación de nuevas ideas que resuelvan un problema de manera novedosa y original; cumpliendo con el concepto de utilidad y usabilidad. Así como se puede manifestar en campos más simples como inventar una historia a los hijos para que se duerman, decorar la sala de una manera diferente, hacer una comida especial o simplemente encontrar un camino alternativo para llegar a casa o al trabajo.

NIVELES DE CREATIVIDAD

Existen diferentes niveles de creatividad que se pueden manifestar en distintos campos:

- **Nivel Superior:** Se presenta cuando un individuo realiza o aporta algo novedoso y resulta valioso para muchas personas, a la sociedad o incluso a la humanidad entera.
- **Nivel Intermedio o Empresarial:** Este contribuye a un conjunto menor de personas, como la organización, una empresa o la comunidad, y que se puede manifestar como un proceso de mejoramiento, una campaña cívica o un proyecto
- **Nivel de Creatividad Personal o Elemental:** Es valiosa en lo afectivo para el sujeto creador, y se presenta cuando se soluciona un problema o desarrolla algo diferente, pudiendo relacionarse con una afición, una relación familiar o la realización personal.

Otros niveles de creatividad que se manifiestan son: *Productivo*, es la resolución de problemas; *Inventivo*, para generar nuevos modelos, teorías o leyes; *Innovador*, pretende la transferencia de tecnologías y el *Emergente*, se expresa por la generación de algo absolutamente nuevo o revolucionario (Schnarch, 2008).

Dados los diferentes niveles de creatividad, es importante resaltar la relevancia que esta tiene tanto en el progreso individual, profesional, organizacional como a nivel social (regional-país). La creatividad es el motor de progreso y desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades.

Penagos (1997) afirma que

los mayores logros de la humanidad son logros de la creatividad. Las personas que iniciaron acciones que aceleraron, cambiaron, transformaron el curso de la historia, son personas que pueden ser consideradas creativas. Estas personas capaces de establecer relaciones de conocimiento, de ver donde otros no veían, de establecer nuevas preguntas, y de dar respuestas originales, las cuales fueron consideradas útiles para el entorno social.

EDUCAR PARA SER CREATIVO

Ser creativo es fundamental para la transferencia de conocimientos a otras personas; y más cuando es el maestro o el profesor quien enseña casi toda la vida académica. El fin último de la educación es ayudar a los estudiantes a desarrollar sus capacidades y a su vez maximizar su potencial en aplicaciones prácticas en la vida cotidiana.

En la actualidad, la educación ha tomado una nueva vía a una nueva concepción más que la enseñanza tradicional. Esta es considerada como un proceso de aprendizaje, donde el educador moderno no enseña, sino guía el aprendizaje. No da conocimiento sino que señala hábilmente el camino para descubrirlo, construirlo y conquistarlo (Sch-narch, 2008)

La nueva concepción de la educación está siendo orientada a que los estudiantes adquieran conocimientos que faciliten los cambios de actitud necesarios al futuro profesional; permitiendo un cambio total en las capacidades y habilidades para el desarrollo de procesos de investigación y análisis conceptual que le permitan la identificación de problemas y aportar soluciones.

En resumen, enseñar se transforma en estimular e impulsar el *proceso de aprendizaje*: no se transmiten verdades prefabricadas. Todo esto implica un cambio de comportamiento de los docentes y especialmente de los estudiantes y padres de familia. Estos últimos son el ejemplo a seguir de sus hijos, por eso deben ser cuestionadores, facilitadores, buenos auditores y buenos compañeros de estudio. A continuación se observan las diferencias significativas entre la educación tradicional y la nueva concepción. Esta última se caracteriza por la innovación permanente en estilos de aprendizajes: adquiriendo competencias (capacidades, actitudes y conocimientos) requeridas para apropiar, utilizar, crear y transformar el saber.

Comparación entre pedagogías

TRADICIONAL	MODERNA
Basada en respuestas	Centrada en preguntas
Acrítica y mecánica	Crítica y analítica
Estimula la memoria	Incita la reflexión
Concentrada en contenidos	Prioriza en procesos
Fomenta dependencia	Impulsa la autogestión
Opera con datos	Maneja información
Individualismo	Trabajo en grupo

Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

Jean Piaget (1964) argumenta que el objetivo final de la educación es crear hombres que sean capaces de hacer cosas nuevas, no simplemente de repetir lo que otras generaciones han hecho; hombres que sean creativos, inventores y descubridores. Formar mentes que sean críticas, que puedan verificar y no aceptar todo lo que se les ofrece.

PERSONALIDAD CREATIVA

Una persona creativa usualmente posee las siguientes cualidades: Majaro (1992)

- **Fluencia conceptual:** Capacidad para generar muchas ideas en un corto periodo de tiempo como respuesta a una determinada situación.
- **Flexibilidad mental:** Abandonar con facilidad una línea de pensamiento para cambiar hacia otra, aunque tengan poca relación.

- **Originalidad:** Dar respuestas poco usuales e inesperadas a preguntas o problemas
- **Curiosidad:** Las personas creativas tienden a interesarse por todo; los acontecimientos, tecnología, otras personas, actividades, etc.
- **Suspensión del juicio:** No evaluar definitivamente en el comienzo, no apresurarse en emitir juicio.
- **Aceptación por impulso:** Ideas y soluciones atrevidas y heterodoxas, más que las personas menos creativas.
- **Tendencia a la insumisión:** Desafiando a veces la autoridad (naturalmente no siempre el enfrentamiento implica una actitud creativa).
- **Tolerancia:** Con las ideas de los demás
- **Visualización:** Con frecuencias las personas creativas se expresan en términos de imágenes o cuadros mentales cuando tratan de describir algo.
- **Persistencia:** Al involucrarse profundamente, e incluso a veces obsesionarse, con los problemas.

OBSTÁCULOS AL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD PERSONAL

Como ya se ha mencionado antes, el ser humano es potencialmente creativo, pero se manifiesta en algunos en un nivel mayor, y en otros, en niveles más modestos; en definitiva es una facultad que algunos desarrollan más que otros.

Aquellos que no son potencialmente más creativos que otros, es básicamente porque generan o presentan barreras u obstáculos que limitan la generación de ideas; en otras palabras, frenan el desarrollo de la creatividad.

Se pueden identificar cuatro tipos de bloqueos que están presentes en los individuos que frenan el desarrollo de la creatividad:

Obstáculos

Emocionales: Se refieren a los que están en el interior de los individuos por causa de la inseguridad, temor a equivocarse y a conocer lo desconocido.

Culturales: Estos se originan en la forma como han sido educados los individuos y la imposición de algunos valores sociales de la comunidad.

Perceptuales: Indica la no identificación del principal problema o qué es lo anda mal en la utilización de los sentidos.

Organizacionales: Se reflejan en las empresas cuando promocionan nuevos productos o servicios y tienen miedo a equivocarse (precio de equivocarse).



Obstáculos a la creatividad personal

Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

LOS "KILLERS" DE LA CREATIVIDAD

Más conocidos como los matadores o aplastamientos de las ideas, específicamente son barreras de importancia: las críticas y opiniones de los demás; frecuentemente miran y buscan defectos y debilidades en las propuestas de ideas, en vez de ver el lado positivo de cada una de ellas.

Algunas expresiones que bloquean o inhiben la generación de ideas para el desarrollo de la creatividad:

Demasiado moderna

- Demasiado antigua
- Somos demasiado pequeños

- Tenemos demasiados proyectos
- Simplemente no va a servir
- Pensémoslo por algún tiempo
- No va a funcionar

¿Para qué innovar?

- Jamás se va a vender
- Ya lo hemos intentado
- Están locos
- Nuestra gente no la va aceptar

¿Qué pensarán nuestros clientes?

- Mejor esperar y ver....
- Todavía no estamos listos
- No tenemos tiempo
- El reglamento no lo permite

FORMAS DE DESBLOQUEAR TU CREATIVIDAD

- **ELIGE LA PEOR IDEA** - No todos los riesgos son malos
- **HAZ PEQUEÑAS APUESTAS** - Primero supera las colinas y después las montañas
- **CUESTIONA TODO** - Investiga y resuelve dudas
- **SÉ UN IMITADOR** - Inspírate en los clásicos
- **PREGÚNTALE A TRES PERSONAS** - Las nuevas perspectivas aportan enfoques distintos

- PIENSA COMO UN GENIO - Pregúntate "¿Qué haría...?"
(Escribe el nombre de alguien que admires)
- ESCRÍBELO - Haz un seguimiento de tus lluvias de ideas
- PRACTICA, PRACTICA - El trabajo diario y consistente desbloquea el ingenio
- ENFÓCATE - Domina una cosa, no todas
- DI TAL VEZ - Ábrete a la posibilidad
- SUEÑA DESPIERTO Y HAZ GARABATOS - Juega y descubre cosas nuevas
- DESCONÉCTATE - El descanso fomenta nuevas conexiones
- BUSCA FUERA DE TU INDUSTRIA - Aprende lo que otros pueden enseñarte
- MUÉVETE - Las caminatas hacen que pensemos más creativamente
- LLAMA A UN AMIGO (A) - Los nuevos negocios necesitan redes de apoyo
- SÉ SILENCIOSO - Pensar es anticuado, pero funciona
- OLVIDA EL PERFECCIONISMO - Actúa más, juzga menos.
- NO ESPERES - Sé deliberado pero decisivo
- COMIENZA DE NUEVO - Tacha todo, y crea de cero

- **IMAGINA QUE HAY DISTANCIA** - La distancia psicológica nos hace creativos
- **RESTABLECE TUS METAS** - ¿Qué es lo que realmente quieres?

TÉCNICAS PARA POTENCIALIZAR LA CREATIVIDAD

Motivación personal (ejercicios)

Técnicas de diagnóstico

Técnicas de generación de ideas

MOTIVACIÓN PERSONAL (EJERCICIOS)

Evaluación del potencial creativo (test de creatividad)

Con base en la investigación exploratoria acerca del potencial creativo, se ha tomado como referencia el Test de Creatividad, referenciado y planteado principalmente por David de Prado (2011), con el objetivo de determinar los rasgos del potencial creativo de los individuos.

Indicaciones

Califica de uno (menor) a cinco (mayor) aquellos criterios y procesos que coincidan con tu modo de pensar y actuar, y con tu modo de ser habitual (Tiempo máximo 15 minutos).

1. () **PRODUCTIVIDAD:** Tienes muchas ideas y proyectos. Escribes y dibujas mucho en poco tiempo.
2. () **AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD MENTAL:** Propones ideas y alternativas de muy diversa índole. No te encasillonas en una única línea de pensamiento o solución.
3. () **ORIGINALIDAD:** Concibes ideas y cosas que aún no existen. Realizas cosas y acciones que sorprenden y rompen con lo usual. Transgredes normas y fórmulas habituales.
4. () **DIVERSIÓN Y HUMOR:** Tienes sentido del humor. Ves las cosas de modo diferente e inusual. Sorprendes y haces reír con tus gestos y mímica. Imitas cómicamente a los demás.
5. () **AUTOMOTIVACIÓN:** Estás fuertemente motivado por una idea o proyecto que te ronda meses en la cabeza o trabajas hasta agotar todas las posibilidades. No te rindes. Tienes grandes retos para el futuro.
6. () **PERSISTENCIA EN HOBBIES DE TU INTERÉS:** Crees que vas a hacer algo relevante y único. Trabajas con dedicación continuada.
7. () **LENGUAJES CREATIVOS:** Te expresas indistintamente con palabras (L. Verbal), con diseño y garabatos (L. Plástico), con gestos (L. Corporal) y sonidos (L. Musical).
8. () **VARIEDAD Y ABUNDANCIA DE INFORMACIÓN:** Manejas muchos datos, muy diversos y los combinas de modo variado para obtener ricas y sorprendentes síntesis.

9. () **FLUENCIA:** Tiene una fácil y rica evocación de los datos de la conciencia mediante la libre asociación de ideas sin autocensuras ni bloqueos mediante el automatismo de la escritura y el comportamiento o dramatización de los mismos.
10. () **VISUALIZACIÓN IMAGINATIVA:** Piensas en imágenes. Ves los objetivos y los procesos en la pantalla de la mente.
11. () **ANALOGÍA:** Piensas en fenómenos o cosas que se parecen. Buscas aquellas que son similares al objeto estudiado.
12. () **PROBLEMAS Y FALLOS:** Tienes dudas e interrogantes sobre aquello que estimula tu curiosidad por saber y el deseo de cambio e innovación de mejora. Sientes los problemas y fallos como retos y oportunidades para el éxito, en lugar de preocuparte desasosegadamente y angustiarte sin hacer nada.
13. () **EXPERIMENTOS DE ENSAYO Y ERROR:** Tienes ideas y sugerencias, y las llevas a la práctica para ver qué pasa. Las ensayas para ver cómo funcionan, sin miedo al error o al fracaso.
14. () **INNOVACIÓN:** Concibes fácilmente las cosas y los procesos como algo que puede variar y modificarse, no como algo estático y fijo. Visualizas y ensayas esas variaciones.
15. () **INVENTIVA:** Imaginas objetos y procesos, instrumentos y retos totalmente nuevos e inéditos, y concibes

formas únicas de resolución y logro. Todo ser humano es un inventor en potencia, un ser eminentemente inventivo.

Puntos	Interpretación
Entre 75 y 61	Tienes potencial creativo sobresaliente
Entre 60 y 46	Tu creatividad es notable, tienes muchas posibilidades que puedes explotar
Entre 45 y 31	Tu capacidad de creación es buena y debes ampliarla
Entre 30 y 15	Tienes bases, pero hay que mejorar

¡Conoce cuál es tu Comportamiento Creativo!

¿Tienes buenos o malos hábitos para alimentar tu creatividad? Mediante este cuestionario podrás identificar tus hábitos creativos. Califica entre 0 y 3 cada una de las 10 preguntas siguientes: 0= en absoluto, nunca; 3= por completo, siempre o casi siempre. (Tiempo máximo: 7 minutos)

1. ¿Llevas un bloc de notas y un bolígrafo siempre contigo?

2. ¿Tienes una lista de ideas escritas de tus proyectos que miras de vez en cuando para ponerte manos a la obra?_____
3. ¿Haces cosas solo por placer? _____
4. ¿Visitas lugares nuevos (no necesariamente lejanos) de manera habitual? _____
5. ¿Practicas una actividad que te sirve de medio de expresión (ej.: teatro, música, pintura, fotografía, cocina, álbumes de recortes...)?

6. ¿Vas al campo o a la playa con frecuencia? _____
7. ¿Lo que verdaderamente te motiva está integrado en tu vida diaria? _____
8. ¿Habitualmente haces cosas difíciles o que se salen de tu zona de comodidad? _____
9. ¿Te pones en el lugar de tu interlocutor cuando conversas? _____
10. ¿Utilizas alguna herramienta determinada o algún método para que te surjan ideas o para llevarlas a la práctica? _____

Resultados

- **Si tienes 24 o más puntos:** Ya eres muy creativo(a), explora nuevos retos para explorar más tu creatividad
- **Si tienes entre 16 y 23 puntos:** Ya has desarrollado tu potencial creativo y seguirás mejorando con los demás ejercicios y actividades.
- **Si tienes 15 puntos o menos:** Esta es tu oportunidad para desarrollar tu creatividad con los ejercicios.

Potencializa tu Creatividad Gráfica

- Realiza una representación, un dibujo o afiche que simbolice el concepto de creatividad (Tiempo máximo: 8 minutos).
- Realiza una lista de las palabras que con más frecuencia utilizan tus familiares en su vida cotidiana. Luego trata de elaborar una representación dibujo de tal manera que su forma exprese lo que signifique. Repite el ejercicio

cuantas veces sea posible; de esta forma podrás representar cualquier cosa a través de dibujos. Al final escoge las que más te gustaron y las colocas en presentación de Power Point con su respectivo dibujo y serán fuente de inspiración para alimentar tu creatividad (Tiempo máximo: 20 minutos).

Potencializa tu Creatividad Escrita

- Escribe dos cuentos diferentes en 15 minutos, que contemplen lo siguiente:
 - Personajes: José, María, Juan y un policía.
 - Acciones: Pasear, correr, nadar y pensar.
 - Lugares: Tren, bosque, baño y estación.
 - Situaciones: noche, soleado, temor y placer.
- Toma cualquier problema o situación personal o empresarial, que te preocupe y somételo a estos cinco interrogantes básicos:

¿QUÉ?: ¿En qué consiste el asunto o tema? , ¿Qué es? , ¿De qué se trata?, etc.

¿CUÁNDO?: ¿En qué momento se produjo?, ¿cuándo se detectó?, ¿cómo se resolvió antes?, ¿cuándo debe estar resuelto?, etc.

¿DÓNDE?: ¿En qué palabras se originó?, ¿repercusiones?, ¿dónde buscar la solución?

¿QUIÉN?: ¿Quién es responsable?, ¿a quién se debería recurrir?, etc.

¿CÓMO?: ¿Cómo se detectó?, ¿Cómo afecta a los demás?, etc.

Exploración de la Creatividad Personal

- *¿Cuánto tiempo le dedicas a desarrollar tu creatividad?*

Es importante tomar tiempo para ti, para alimentar el ser creativo que llevas en tu interior. Realiza un cálculo (en una semana) de cuántas horas dedicas a:

Actividad	Tiempo(Hr)
Dormir	
Trabajar/Estudiar	
Tiempo entre levantarse y salir hacia el trabajo/ Universidad	
Trayecto del bus a tu casa/trabajo	
Pausa para el almuerzo en el trabajo/casa/ Universidad	
Pausa para la cena	
Otra:	
Total	

Nota: La semana tiene siete días y cada día tiene 24 horas, un total de 168 horas por semana. Por lo que te quedan _____ horas (168 h-Tu total). El resultado estará aproximado entre 50 y 60 horas, lo cual indica que no es imposible tomar tiempo para realizar nuevas actividades y hábitos para ser más creativo. Dedica tiempo para ti.

• *Left Brain Vs Right Brain?*

Para desarrollar tu creatividad personal es importante explorar de qué forma funciona tu cerebro, o cuál de los dos lados utilizas más. En las siguientes palabras, señala con una X aquellos con los que te sientas más identificados. Si no estás muy seguro, marca la columna del medio. Luego cuenta el total de cruces por columna y une tus cruces de arriba hacia abajo.



Resultados

- ¿Más de Left Brain Thinker? Análítico matemático, secuencial prefieres partir del detalle para ir hacia lo completo. Las cifras totalizadas para cada una de las tres columnas te resultarán de gran cantidad.
- ¿Más de Right Brain Thinker? Analógico, empírico, intuitivo, prefieres un enfoque global. Te quedarás más

con la línea que une tus cruces de arriba hacia abajo.

- *Fortalezas y Debilidades*

Hacer una exploración personal de las fortalezas y debilidades en relación a las características expresadas como deseables en una persona creativa. (Tiempo máximo: 15 minutos)

- *¿Por qué quieres desarrollar más tu creatividad?*

Es importante concentrarse en las motivaciones que te permiten hacer cualquier actividad. Por esto debes realizar una lista acerca de las motivaciones evidentes y las que no lo son, empezando con la frase "Deseo desarrollar mi creatividad para....." (Tiempo máximo: 10 minutos)

EJERCICIOS

A. Adivina quién es quién: Cuatro profesionales oriundos de distintos países se encuentran reunidos en un grupo. Deberás deducir el nombre, apellido y estado civil de cada uno, con base en las siguientes premisas: (Tiempo 15 minutos)

- Pedro está divorciado y es amigo de Rodríguez
- El que está casado no se llama Jhon y no se apellida Domínguez
- Smith es el que está soltero pero no es el que se llama Matías
- El colombiano no es el viudo y no se llama Pedro
- El Médico no es el que está casado y no es panameño
- Marcelo Campos no es el Argentino
- Matías no es el viudo
- El Chileno Rodríguez no es el Abogado
- Jhon es el ingeniero y ayer necesitó los servicios del conductor

Nombre	Apellido	Nacionalidad	Profesión	Estado Civil

- B. Tengo tantas hermanas como hermanos, pero mis hermanas tienen la mitad de hermanos que de hermanas. ¿Cuántos somos?
- C. Dos indios americanos, uno niño y otro adulto, están sentados en un tronco; el indiecito es hijo del adulto, pero el adulto no es el padre del indio pequeño. ¿Cómo es posible?
- D. Una araña teje su tela en el marco de una ventana. Cada día duplica la superficie. De esa forma tarda 30 días en cubrir el hueco de la ventana. Si en vez de una araña, fueran dos, ¿cuánto tardarían en cubrir dicho hueco?
- E. Hay tres libros de una enciclopedia en orden. Cada uno tiene tapas de 0,50 centímetros y un ancho de páginas (texto) de 7,20 centímetros. Un gusano comienza a comer en la página uno del primer tomo y termina en la última página del tercero. ¿cuántos centímetros recorrió?
- F. ¿Cómo medirías los 11 minutos que son necesarios para cocinar un pastel, con dos relojes de arena de 8 y 5 minutos respectivamente?
- G. Un italiano nació el séptimo día del año antes de Cristo y murió el séptimo día del año 40 después de Cristo. ¿Cuántos años vivió?
- H. En una casa hay tres relojes. El día primero de enero, todos indicaban la hora correctamente. Pero solo el primer reloj marchaba bien; el segundo, se atrasaba un minuto al día y el tercero, se adelantaba un minuto al día. Si los relojes continúan marchando así: ¿Al cabo de cuánto tiempo volverán los tres a marcar la hora exacta?

- I. En un corral hay 66 aves. Las gallinas son el doble que los gansos y patos hay uno menos que los gansos y per-dices hay siete más que gansos. ¿Cuántos hay de cada uno?
- J. Una botella de vino vale 10 pesos y el vino que contiene cuesta 9 pesos más que el envase. ¿Cuánto cuestan el vino y el envase por separado?
- K. En un hotel hay cien habitaciones, ¿en cuántas habita-ciones aparece el número 9? (Ej. 9, 19, etc.)
- L. ¿Cómo puede una madre repartir exactamente 5 papas entre sus 6 hijas?
- M. Hay tres personas: un caballero que siempre dice la verdad; un escudero que siempre miente y una persona normal, que a veces miente y a veces dice la verdad y se escucha el siguiente dialogo:
- a. “Yo soy normal”
 - b. “Eso es verdad”
 - c. “Yo no soy normal”
- ¿Quienes son A, B y C?
- N. De viaje, lejos de su oficina, un comerciante inglés ad-vierte que necesitará más dinero para cumplir con su proyectada gira y escribe a su socio un escueto mensaje: “*send more money*”. Pero como no desea que nadie se entere, dispone su texto siguiendo un código que solo su socio conoce:

SEND
+MORE
MONEY

Se trata de sustituir cada letra por una cifra. ¿Qué cantidad de dinero solicitó?

- O. El director de una escuela con mil alumnos tiene que encargar los libros de texto para cada curso. Los alumnos pueden elegir entre estudiar lenguas extranjeras o una asignatura de ciencias. Este semestre, el departamento de lenguas le ha comunicado que 400 habían optado por el inglés y 300 por el francés. Hay 150 entre los estudiantes de lenguas que quieren asistir a las clases de ambos idiomas. ¿Cuántos libros de texto tiene que pedir para asegurarse de cada uno de los estudiantes que no ha elegido las lenguas dispongan del suyo?
- P. Juan y Marcelo son dos conductores de taxis que hacían habitualmente el mismo viaje de ida y vuelta entre dos provincias; cada uno en su automóvil. En cierta ocasión hablaron del asunto y Juan dijo a Marcelo:

El viaje de ida lo hago a 80 Km/h y la de vuelta a 60 Km/h. Marcelo contestó a Juan: Por las características de mi automóvil y de la carretera, hago el viaje de ida y vuelta a la velocidad constante de 70Km/h, que es el promedio de las velocidades que usted me ha dicho, de modo que empleamos el mismo tiempo en el viaje.

¿El razonamiento de Marcelo es correcto? ¿Emplean el mismo tiempo en el viaje?

- Q. Dos científicos, María y Matías, paseaban por la calle de

su casa cuando María preguntó a su colega Matías:

- ¿Tiene usted hijos?

- Sí, tengo tres.

- ¿Cuántos años tienen?

- El producto de sus edades es 36 y la suma de sus edades es igual al número de la casa de enfrente.

Eva se quedó pensando y después de mirar el número de la casa de enfrente dijo Matías:

- Me falta un dato

- Es cierto, mi hijo mayor se llama Matías como yo.

Con este nuevo dato María ya pudo calcular las edades de los tres hijos de Matías ¿Cuáles son las edades? (Tiempo máximo 15 minutos).

- R. Un papá le dice a su hija: “Yo tengo el triple de la edad que tú tenías cuando yo tenía la edad que tú tienes. Cuando tú tengas la edad que yo tengo ahora, la suma de las dos edades será 70 años. ¿Qué edad tienen ahora ambos?
- S. Una rana llamada Roa se cayó en un pozo de 30 metros de profundidad buscando agua. En su intento de salir, Roa conseguía subir tres metros cada día, pero por las noches se resbalaba y bajaba dos metros. ¿Cuántos días tardó en salir del pozo?

TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

Son aquellas que permiten analizar y comprender un problema, teniendo en cuenta que él no es solo una situación conflictiva o negativa, puede ser una situación a la que se le desea dar un nuevo enfoque. Ejemplo; Desarrollar nuevos productos y servicios para la tercera edad, determinar nuevos métodos de comercialización, etc.

La buena definición del problema –*Análisis detallado de cada una de sus facetas, matices que lo componen y lo caracterizan*– conduce a las mejores alternativas de solución. De ahí la buena formulación del problema, ya que es importante plantearse nuevos interrogantes, buscar nuevas posibilidades, mirar otros ángulos; incluso redefinirlos, podría ser primordial. Ejemplo: “Cómo freír un huevo”, puede convertirse en “cómo partir y cocinar el huevo en un solo paso”. Esto permite que se desarrollen varias propuestas de freidoras totalmente distintas.

Esquema 5Ws H

Planteada por Lasswell (1979), técnica de análisis empresarial, con la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora; resolviendo las siguientes preguntas: ¿Qué? (What), ¿Dónde? (Where), ¿Cuándo? (When), ¿Who? (Quien), ¿Por qué? (Why) y ¿Cómo? (How). Denominada 5Ws H debido a sus iniciales en inglés (What, Where, When, Who and Why, How). Esta técnica permite descubrir de forma sistemática los aspectos más importantes del problema o la situación que se desea resolver.

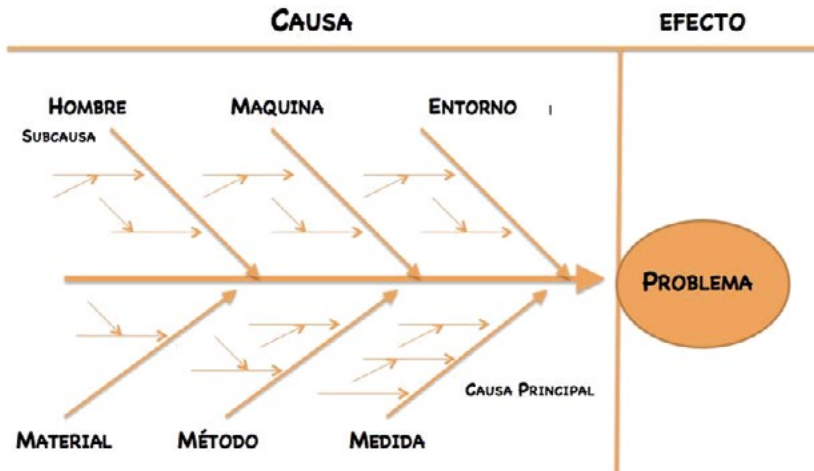
¿QUÉ? WHAT?	-¿Qué situación global tiene el problema?
	-¿Qué dimensiona el problema?
	-¿Qué sucedería si no se hace nada al respecto?
	-¿En cuántas partes se divide el problema?
	-¿Existen otros problemas relacionados?
¿POR QUÉ? WHY?	-¿Por qué no se detectó antes?
	-¿Por qué nadie trató de resolverlo?
	-¿Por qué se produjo el problema?
¿CUÁNDO? WHEN?	-¿En qué momento se produjo el problema o la situación?
	-¿Cuándo se detectó?
	-¿Es un problema viejo que se está repitiendo?
¿DÓNDE? WHERE?	-¿Cuándo debe estar resuelto?
	-¿Dónde se debe buscar la solución?
	-¿Dónde se ubican las áreas más afectadas?
¿QUIÉN? WHO?	¿Quién detectó el problema?
	¿Quién es responsable de que se produjera?
	¿Quién sería el responsable de solucionarlo?
¿CÓMO? HOW?	¿Cómo se detectó el problema?
	¿Cómo afecta los resultados?
	¿Cómo se resolvió antes?

Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

Diagrama Esqueleto de Pez

Denominado diagrama causal, diagrama de esqueleto de pez, o simplemente diagrama de causas y efectos: fue planteado por Kaoru Ishikawa en el año 1943 para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en campos como la calidad de los procesos, productos y servicios. Básicamente es una herramienta gráfica que permite el análisis de las

causas y efectos de un problema, para determinar y analizar mejor cuáles son sus verdaderas raíces y no solo sus síntomas. Se comienza por el causa y efecto como se describe en la siguiente imagen:

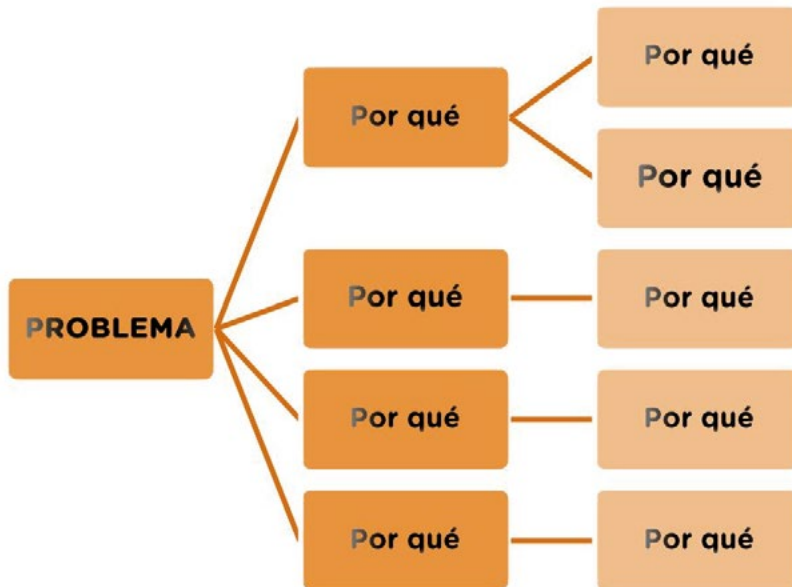


Problema (Cabeza del Pez) y cada espina o rama representa las posibles causas del problema principal.

Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

Diagrama por qué - por qué

Así mismo, existen técnicas similares como el *Diagrama Por qué - Por qué*, cuyo objetivo es indagar profundamente en las raíces de un problema; siguiendo un método sistemático, estimulando a pensar de una manera más amplia y profunda, en vez de quedarse, desde el principio en una sola línea.



Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

Análisis Funcional

Técnica de generación de ideas que consiste en observar cuál es el beneficio que otorga un determinado producto (principales funciones), proceso, sistema o método; es decir, cuál es la función básica y a partir de ello, formular preguntas de que otra forma, posibilidad, o tecnología pueda brindar el mismo beneficio básico; encontrando así nuevas soluciones o mejorar el interior.

Análisis Matricial

Método que sirve para descubrir combinaciones nuevas a partir de algo existente (producto, procesos, sistemas,

modelos, servicios), tomando las dimensiones más importantes de un producto; analizando específicamente las funciones, usuarios, contexto, entre otros.

Brainstorming - Lluvia de ideas

En la actualidad, es una de las técnicas, herramientas y métodos más utilizados en el proceso creativo –*Generación de Ideas*– para la resolución de problemas en un corto tiempo. El objetivo es conseguir un gran número de ideas de un grupo de personas en un tiempo mínimo. Alex Osborn (1963) define que la mente está dividida en dos: Mente Razonadora que analiza, compara, y elige; Mente creativa, encargada de visualizar y generar ideas. Por ello esta técnica busca eliminar la autocensura que con frecuencia la mente razonadora impone a la productividad de la mente creativa.

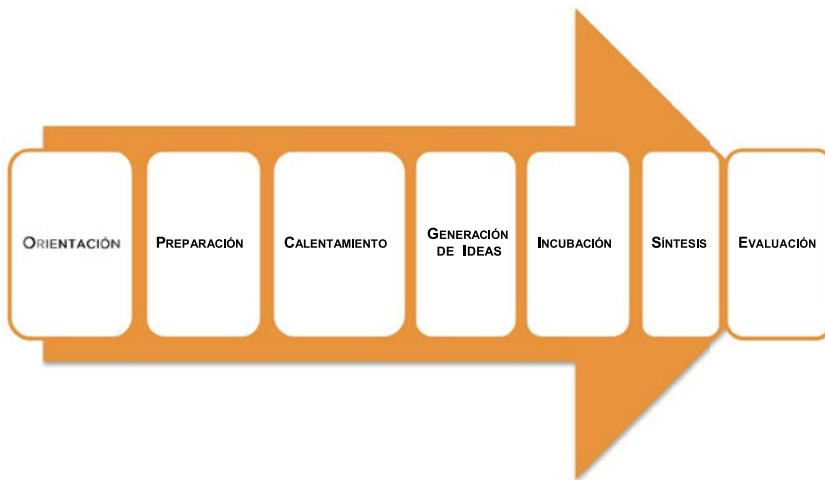
Básicamente, consiste en realizar sesiones o reuniones (15-20 minutos) en las que un grupo de personas (5-10) buscan una solución a un problema en específico. Estas sesiones son dirigidas por un moderador o líder, cuya función es estimular la generación de ideas y proporcionar datos e información del problema.

Reglas de juego

- *Separar la generación de la evaluación.*
- *Suprimir las críticas:* El pensamiento enjuiciador o evaluador no permitido.
- *Libre manifestación es bienvenida:* Se acepta cualquier idea, incluso, cuanto más atrevida y disparatada sea, mejor.
- *Cantidad deseable:* Más ideas es mejor.

- *Combinación y mejoras estimuladas*: Además de aportar ideas propias, los miembros pueden combinar y afinar ideas de los demás; construyendo nuevas ideas con alto valor.

La Comisión Europea (1998), define siete fases de la técnica Brainstorming para que se lleve a cabo de la mejor forma:



Fuente: (European Commission, 1998), Elaboración Equipo de Trabajo.

En la primera fase, *Orientación*, se define el problema específico y las reglas de juego (Líder); en la segunda fase, *Preparación*, se proporcionan datos e información más profunda del problema (Líder); en la tercera fase, *Calentamiento*, se redefine el problema de una manera distinta al pensado inicialmente; en la cuarta fase, *Generación de Ideas*, cada participante genera un máximo de ideas sin ser juzgadas, sin límites, y modificando otras aportadas por los miembros para producir nuevas ideas.

En la quinta fase, *Incubación o maduración*, cada participante deja trabajar el subconsciente para analizar cada una de las ideas; en la sexta fase, *Síntesis*, dadas las ideas generadas, se analizan y se trabajan de acuerdo a un pensamiento lógico, en la última fase, *Evaluación*, se evalúan todas las ideas generadas y analizadas; desarrollándolas y combinándolas para después ponerlas en práctica.

Crear en sueños - *Sleep Writing*

Es una técnica para crear y generar ideas durante el tiempo de sueño. Con ello se intenta aprovechar el poder creativo del sueño ya que es considerado el momento cuando los individuos tienen mayor probabilidad para que las imágenes se traduzcan en ideas originales.

Los expertos en el tema argumentan que en esos momentos el inconsciente se manifiesta con más facilidad debido a que los bloqueos existentes en la conciencia desaparecen y las asociaciones parecidas pueden ser el principio de la solución. Afirman que la creatividad durante las fases de sueño, en las cuales trabaja el inconsciente, es un espacio altamente propicio para la creación.

Se recomienda antes de ir a dormir, dejar en una mesa cercana papel y lápiz para anotar inmediatamente los sueños, imágenes o asociaciones que lleguen a la mente, antes de que podamos conciliar el sueño así como en el instante de despertar. Estas anotaciones se comentan luego en el grupo para ver si es posible extraer material que sirva para resolver el problema.

Ideart

Es una herramienta para generar ideas mediante estímulos visuales y pinturas artísticas. Planteada por Ponti (2000, citado en Formichella, 2004), expresa que estimulando el pensamiento provocativo a nivel individual o grupal, se desarrolla la imaginación, y por ende se generan ideas de alto valor.

La idea es determinar un foco creativo, con pinturas artísticas que puedan generar analogías y asociaciones. El primer paso es describir la lámina y jugar con los conceptos que se puedan extraer (construir historias, fabular, hacer comparaciones, descubrir cosas ocultas, etc.). Posteriormente se trata de forzar conexiones entre el foco creativo y la pintura, utilizando la capacidad analógica de los usuarios.

Creatividad

Usualmente es considerada una de las herramientas para mejorar y combinar ideas para construir y generar ideas de alto valor. De la Torre (1982) plantea que al cuestionar cada una de las ideas ya existentes se pueden mejorar (Innovar) cada vez más.

Es una técnica que se puede utilizar de manera individual o grupal; se refiere a cuestionarse con cada una de las palabras que completan el acrónimo CREATIVIDAD, debido a que este significa esencialmente cuestionar lo establecido, y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas en beneficio personal, de las comunidades, de las organizaciones y la sociedad.

Es importante tener en cuenta que el mundo y las organizaciones están en constante cambio y perfeccionamiento. Siempre habrá algo que cambiar, mejorar o innovar. Pero la creatividad tiene un costo: hay que estudiar, observar, escuchar, sintetizar, comparar, asociar, descomponer, comprender, alterar, intuir, analizar, concentrarse, pensar, percibir, concretar, cuestionarse todo... y tener el coraje para atreverse.... Como se ha dicho, para mejorar se tiene que querer, creer y actuar (Schnarch, 2008).

C OMBINAR	•Componer, compaginar, relacionar objetos o funciones unos con otros.
R ORGANIZAR	•Reagrupar, reestructurar, redefinir, replantearse el objeto en su estructura, elementos o circunstancia.
E MPLEOS DIFERENTES	•Buscar posibles aplicaciones, empleos o usos que sean el suyo propio.
A MPLIAR	•Ampliar, aumentar, adicionar, multiplicar, mejorar o perfeccionar su dimensión, precio, peso, accesorios, seguridad y otros.
T RANSFORMAR	•Modificar, sustituir, transfigurar, trastocar, dando distintas formas, funciones, limitaciones u otras circunstancias.
I NVERTIR	•Poniendo del revés su estructura, elementos, funciones, utilización, posición.
V ISION DIFERENTE	•Variar experiencia, contemplando el objeto desde ángulos o puntos de vista diferentes.
N FERIR	•Derivando, extrapolando o generalizando sus funciones, elementos, formas, etc. a otros objetos o situaciones.
D ISMINUIR	•Reducir, empequeñecer, etc.
A DAPTAR	•Acoplar, acomodar el objeto a nuevas situaciones.
D ECIR NO	•En principio, a todo lo convencional. Buscar ideas no dichas sobre el objeto. El sí, genera convergencia, el no, divergencia, diferenciación y novedad.

Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS

A.

Nombre	Apellido	Nacionalidad	Profesión	Estado Civil
Jhon	Smith	Colombiano	Ingeniero	Soltero
Pedro	Domínguez	Argentino	Medico	Divorciado
Matías	Rodríguez	Chileno	Conductor	Casado
Marcelo	Campos	Panameño	Abogado	Viudo

B. Son 7, tres mujeres y cuatro hombres

C. El indio adulto era la madre.

D. 29 días.

E. 8,20 centímetros. Analiza dónde está la primera y última hoja de un libro mirado en un estante.

F. Se colocan los dos relojes a la vez, cuando se termine el de 5 minutos, todavía quedaran en el de 8, tres minutos para terminar. En ese preciso momento le damos la vuelta al de 5 minutos. Cuando se termine el de 8 totalmente (llevamos en total 8 minutos), en el de 5 quedarán 2 minutos para terminar. En ese preciso momento le damos la vuelta al de 5 que tardará 3 minutos en terminar, que sumados a los 8 que habían pasado, sumarán los 11 minutos en total.

G. 79 años

H. 720 días

I. 12 gansos, 24 gallinas, 19 perdices y 11 patos

J. El envase cuesta 0,5 y el vino 9,5 pesos

K. 19 veces (considerar 91, 92, 93, 94, etc.)

L. Haciendo un puré

M. A: Escudero; B: Normal y C: Caballero

N. 9567

1085

10652

O. 450 de Ciencias; 300 de francés y 400 de Inglés

P. Marcelo emplea menos tiempo en hacer el viaje

Q. Factores del producto 36: la suma de las edades vale:

$$1 \times 1 \times 36 = 38$$

$$1 \times 2 \times 18 = 21$$

$$1 \times 3 \times 12 = 16$$

$$1 \times 4 \times 9 = 14$$

$$1 \times 6 \times 6 = 13$$

$$2 \times 2 \times 9 = 13$$

$$2 \times 3 \times 6 = 11$$

$$3 \times 3 \times 4 = 10$$

Al faltar un dato, la suma de las edades debes ser 13 porque es la suma que aparece repetida. O había un hijo de 1 año y dos gemelos de 6 (en este caso hay dos hijos mayores y no uno), o bien, el mayor de 9 años y dos gemelos de 2 años que fue la respuesta de María.

R. El papá 30 años y la hija 20 años.

S. 28 días.

||

EXPLORACIÓN Y
DESCUBRIMIENTO



Posterior de la revisión de las diferentes definiciones de creatividad, de los elementos que la componen, de las diferentes técnicas, herramientas y métodos para desarrollar los componentes de la creatividad (generación de ideas) a nivel individual y grupal, es fundamental continuar con el segundo eslabón de la cadena de valor *-Exploración y Descubrimiento-* para la completa comprensión y entendimiento de problemas y situaciones identificadas en el entorno, que dan como resultado la buena identificación de oportunidades y necesidades del mercado. Estas orientarán la generación de soluciones e ideas de alto valor en el siguiente eslabón:

Ideación

Este eslabón se compone en primer lugar, *Exploración Preliminar* para la comprensión y entendimiento inicial de los problemas y situaciones del mercado; en segundo lugar, en implementar la *Exploración en profundidad* para la comprensión completa de los problemas e identificación de oportunidades potenciales y necesidades del entorno. Y por último lugar, en analizar y sintetizar las oportunidades potenciales y necesidades identificadas del entorno.

EXPLORACIÓN PRELIMINAR

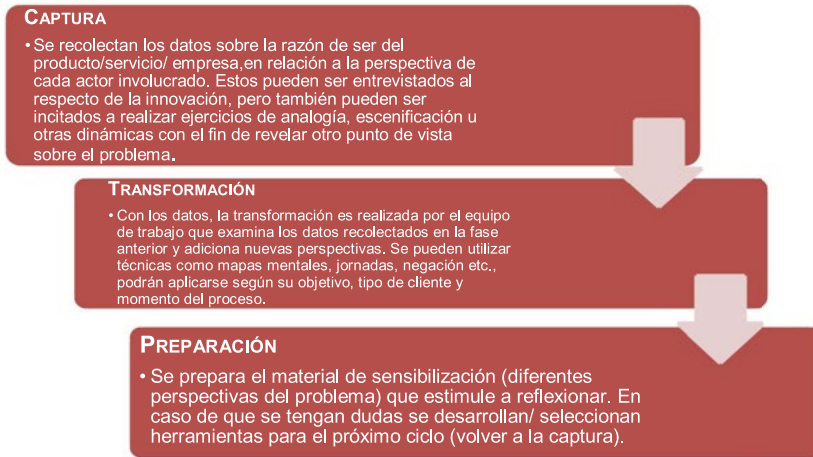
En este primer componente, se trata de generar aproximaciones y contextualizaciones del problema o situación en específico. Este se divide en tres fases para lograr el entendimiento inicial del problema y el comportamiento de los actores involucrados: El replanteamiento o reformulación

del problema, la investigación exploratoria y el *Desk Research*. Con esto se logrará la determinación de áreas de estudios de interés del problema que podrán ser analizados a más profundidad en el siguiente componente *-Exploración en profundidad*.

Reformulación del problema

En esta etapa se trata de examinar problemas y situaciones bajo diferentes perspectivas y diversos ángulos; permitiendo deshacer creencias y suposiciones del grupo de trabajo (individual) y romper sus estándares de pensamiento, logrando el cambio de paradigmas para la generación de soluciones innovadoras. Así mismo, es la etapa inicial de la mejora de productos, servicios y/o procesos, debido a que permite la aproximación del problema bajo nuevas perspectivas.

El proceso de reformulación transcurre en ciclos de captura, transformación y preparación, que se repiten hasta alcanzar el objetivo de estimular a los involucrados a observar el problema sobre diferentes ópticas, creando un nuevo entendimiento del contexto para llevar a la identificación de caminos innovadores.



Fuente: Schnarch, 2008. Elaboración Equipo de Trabajo.

Investigación Exploratoria

Es la segunda etapa, en la cual se realiza una investigación de exploración del problema o situación para contextualizar al equipo de trabajo y determinar las áreas de interés y temas a ser investigados en la siguiente etapa *-Desk Research*.

Esto se realiza para propiciar la familiarización de los miembros del equipo y otorgar mayor conocimiento con respecto a la situación o problema específico, mediante la observación participante. El equipo realiza actividades de campo (coloquialmente, salir a la calle) para observar e interactuar con los actores involucrados en el contexto del problema.

En otras palabras, se trata de vivir el problema y necesidad de los actores involucrados, registrándolo en imágenes, videos y tomando notas (tarjetas de exploración) de la percepción del problema, comportamiento de los actores,

causas y efectos y factores, entre otros aspectos de relevancia que se puedan observar.



Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

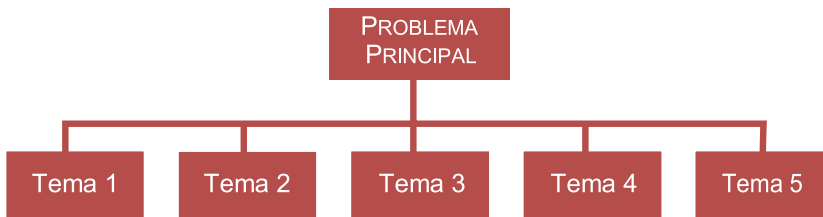
A partir de esto, se elabora un protocolo de investigación, organizando las tarjetas por macrotemas o áreas de estudios, de tal forma que sea más eficiente la búsqueda de estos en la siguiente etapa (*Desk Research*).

Desk Research

A partir de la determinación de los macrotemas o áreas de estudios del problema o situación en la anterior etapa, se realiza una búsqueda de escritorio (*Desk Research*) en fuentes secundarias de cada uno de ellos en diferentes medios como enciclopedias, bases de datos, revistas, libros, blogs, artículos de periódicos, trabajos de investigación, entre otros.

Se utiliza para obtener información distinta a la que se puede adquirir por los actores involucrados del problema; principalmente determinando tendencias locales, nacionales e internacionales del tema en específico o aspectos análogos.

Posteriormente, se elabora un árbol o mapa de temas, colocando el problema principal y los temas que se derivan de este (identificados y organizados previamente en la etapa de Investigación Exploratoria).



Fuente: Schnarch, 2008. Elaboración Equipo de Trabajo.

Estos temas se van indagando en las diferentes fuentes de información con el objetivo de ir registrando en las Tarjetas de Fuentes: Título que resume la información, Descripción de la información, Fuente de información y Fecha de publicación. Estas tarjetas –de exploración– sirven de insumos para realizar análisis y comparaciones con las tarjetas de fuentes; permitiendo así, la identificación de oportunidades potenciales que serán explorados en el siguiente componente.

Diagrama de una tarjeta de información con los siguientes campos:

- Título:**
- Descripción de la Información:**
- Fuente de Información:**
- Fecha de Publicación:**

Fuente: Schnarch, 2008. Elaboración Equipo de Trabajo.

Nota: Se restringe el espacio de la tarjeta porque debe registrar lo que realmente tiene relevancia con el tema. Estas se deberán imprimir y organizar durante el componente de Análisis y síntesis

EXPLORACIÓN A PROFUNDIDAD

Dado los insumos del componente anterior (Tarjetas de exploración y Fuentes), se destina a la identificación y análisis de perfiles de comportamientos atípicos, necesidades latentes y oportunidades potenciales que surgen de la comprensión y entendimiento del problema.

El componente de Exploración a profundidad comienza con la estructuración de un Plan de investigación (tipo cualitativo), que incluya consultas en fuentes primarias (entrevistas, registros fotográficos, observación participante, entre otras) para analizar el comportamiento individual de los actores involucrados en el problema. Específicamente, no se busca crear nuevos conocimientos sobre segmentos de consumo, comportamiento o temas relacionados con el problema sino obtener oportunidades potenciales que permitan la generación de soluciones específicas.

Esta actividad se realiza con los miembros del equipo de trabajo, analizando más a fondo cada una de las tarjetas de

fuentes, con el objetivo de estructurar en primer lugar una investigación de mercado (entrevistas, día a día del actor, cuadernos de sensibilización, paneles, entre otros), o una investigación de perfiles, preferencias y conductas individuales de los actores como ¿qué hablan los actores?, ¿cómo actúan?, ¿qué piensan?, ¿cómo se sienten? y ¿qué prefieren?

Por último, el equipo de trabajo explora a mayor profundidad, el estado de desarrollo en Investigación y Desarrollo (I+D) de los temas identificados anteriormente. Como se especificó, no se trata de crear nuevos conocimientos sino de explorar estándares y perfiles atípicos para lograr determinar oportunidades en el mercado.

ANÁLISIS Y SÍNTESIS - IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y NECESIDADES

Posterior a la recolección de datos e información tanto primaria como secundaria acerca del comportamiento de los actores, factores del entorno, y tendencias del mercado que se realizó en los componentes de exploración preliminar y en profundidad, el siguiente paso es analizar y resumir la información recolectada; específicamente se organizan y se imprimen las Tarjetas de exploración y de Fuentes.

En otras palabras, el objetivo es organizar visualmente los datos e información recolectada para lograr el entendimiento global y la determinación de descubrimientos (oportunidades) que surgen del mercado. Esto es de gran utilidad para el desarrollo del siguiente eslabón **-Ideación.**



Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

La recapitulación de los datos y la información de los componentes anteriores se realizan visualmente por medio de algunos métodos y técnicas como tarjetas de descubrimiento, herramientas como *blueprint*, mapas conceptuales, mapas de empatías, entre otros, que serán utilizadas para la generación de ideas de negocios y soluciones innovadoras.

Tarjetas de Descubrimiento

Son herramientas que permiten visualizar y sintetizar datos e información, permitiendo el análisis y comparación más eficiente. Se trata de realizar breves reflexiones y observaciones de los datos recolectados de los primeros componentes.

Se utilizan tarjetas de descubrimiento (consulta rápida y manipulación) donde se describa el título que resume lo encontrado, el texto original recolectado en la investigación, la fuente y la fecha de publicación de la información. Es

importante agregar otro tipo de codificación que permita mejorar el análisis. Estas se organizan de tal manera que sirvan de insumos en las sesiones de generación de ideas (ideación colaborativa), donde el equipo de trabajo pueda utilizarlas y combinarlas para crear una solución e idea innovadora.

El diagrama muestra un formulario de registro de descubrimientos con un diseño de papeles superpuestos. El formulario principal tiene un borde rojo y contiene los siguientes campos:

- Título:**
- Descripción del descubrimiento:**
- Fuente de Información:**
- Fecha de Publicación:**

Fuente: Schnarch, 2008. Elaboración Equipo de Trabajo.

EVALÚA TU POTENCIAL EXPLORADOR

Define tu perfil y estilo explorador para la resolución de problemas a partir del siguiente cuestionario: Schnarch (2008)

1. Prefiero resolver la mayoría de los problemas:
 - a. Basándome en un enfoque lógico.
 - b. Basándome en corazonadas y en la inspiración.
2. Si me dicen que he de dedicarme a una de estas dos profesiones, ¿cuál preferiría?
 - a) Matemático.
 - b) Publicista.

3. ¿De qué modo cree que se deberían resolver los problemas?
 - a) Mediante un análisis cuidadoso, no descuidando ningún detalle.
 - b) Pensando en un gran número de soluciones; una puede ser la correcta.
4. Si busca la dirección en una ciudad desconocida, ¿qué haría primero?
 - a) Buscarla en un directorio o mapa.
 - b) Preguntar a un transeúnte cómo llegar.
5. ¿Cómo cree que pueden resolverse la mayoría de los problemas?
 - a) Por un proceso de eliminación, paso a paso.
 - b) Comprobando todas las soluciones posibles que se le vienen a la cabeza.
6. Si ha cometido algún error, ¿qué puede hacer?
 - a) Buscar metódicamente en todos los puntos en que puede encontrarse el error hasta que aparece.
 - b) Pensar primero en los puntos en que puede encontrarse y luego comprobarlos.
7. ¿Qué acostumbra a hacer si se le pidiese su opinión?
 - a) Hacer algunas sugerencias tras considerarlas con cuidado para estar casi seguro de que darán resultado.

- b) Exponer un gran número de sugerencias, susceptibles o no de dar resultado
8. ¿Cuándo busca la solución de un problema, ¿cómo suele obtener mejor resultado?
- a) Tratando de hallar la solución a solas.
 - b) Formando parte de un equipo e intercambiando ideas.
9. Cuando se produce una avería, ¿cuál le parece el mejor camino para arreglarla?
- a) Examinar componente por componente del aparato hasta localizar la falla.
 - b) Hacerse una idea general de lo que puede haber sucedido antes de intentar la separación.

Si ha obtenido cinco o más(a), usted es “**explorador**”. Esto significa que es cuidadoso, paciente y lógico y que en general, no tolera la incertidumbre, huyendo de conjeturas y ambigüedades mientras busca la respuesta. Cuando se enfrenta a un problema, cualquiera que sea su tipo, tiende a analizar la información en detalle y pasa de un modo sistemático de una conclusión a la siguiente.

Si ha obtenido cinco o más(b), lo más probable es que sea un “**piloto**”, con un estilo más intuitivo y menos sistemático. Prefiere ver la cuestión desde un punto de vista más amplio y procede por intuición, no por análisis. Recorre rápidamente la información disponible e idea una serie de soluciones posibles que después somete a prueba.

Naturalmente no es mejor un enfoque que otro y a veces depende de la circunstancia o problema de que se trate; sin embargo, esto, en alguna medida, determina el tipo de métodos o técnicas que se ajustan más a las personas (racionales o intuitivas), aunque definitivamente para ser muy creativo, hay que ser un pensador ambidiestro.

III

[IDEACIÓN]



Es el eslabón más importante de la cadena puesto que es el proceso en el que se conjugan elementos como la creatividad y la innovación, que facilitan la generación de ideas, soluciones que satisfacen una problemática y/o una necesidad en el mercado (oportunidad de negocio). Este se divide en tres componentes claves: Generación de ideas de alto valor, Evaluación y documentación de las ideas y Definición del concepto de negocio.

Para la Generación de ideas de alto valor se aplica la técnica de Lluvias de ideas (*Brainstorming*) con el grupo de trabajo. En segundo lugar, se realiza un taller de co-creación, reuniendo diferentes expertos en el tema para contribuir con diferentes perspectivas a nuevas ideas innovadoras (trabajo creativo y colaborativo). Finalmente, las ideas generadas se registran en el portafolio de ideas.

Para la Evaluación y documentación de las ideas, se aplican cuatro técnicas que permiten analizar, comparar y evaluar con base en criterios claves. **1)** matriz de posicionamiento, **2)** Modelo de Walt Disney, **3)** Matriz PNI (Positivos, Negativos, Interesantes) y **4)** Técnica de 8 factores. Por último, a partir de la evaluación de las ideas se define el concepto de negocio implementando o aplicando un taller de Ideación que involucra la estructuración del *Lean Canvas*, Técnica SCAMPER y la presentación de la Idea de negocio por medio del *Elevator Pitch*.

GENERACIÓN DE IDEAS DE ALTO VALOR

En este primer componente, se utiliza la técnica Lluvia de ideas (*Brainstorming*), para generar ideas de alto valor en grupos de trabajo que permitan satisfacer una necesidad o problema del mercado. En el primer eslabón del Proceso Creativo, se encuentra explicado y detallado más a profundidad su aplicabilidad y funcionalidad.

Taller Deco-Creación

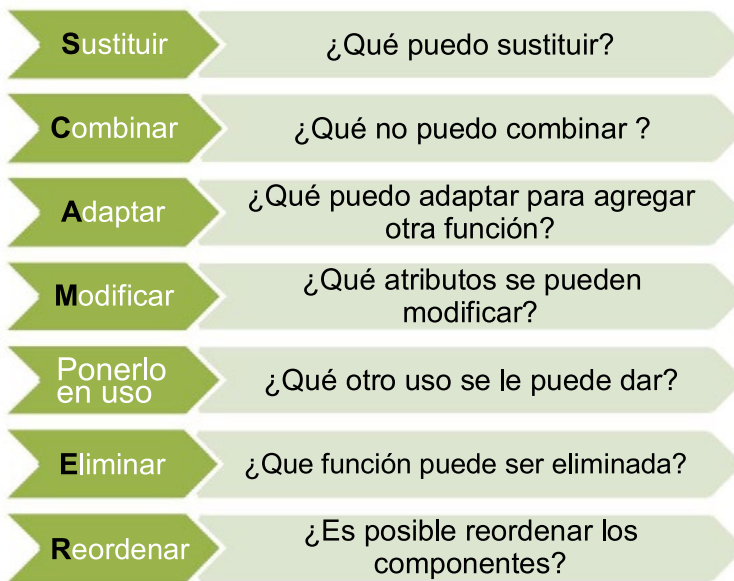
Son sesiones creativas de trabajo en las que se realizan una serie de actividades en grupo, con el objetivo de estimular la creatividad y la colaboración, promoviendo la generación de ideas y soluciones innovadoras. Por lo general, se invitan expertos, personas que pueden tener relación directa o indirecta con las soluciones desarrolladas.

Este taller se realiza cuando existe gran cantidad de ideas generadas y que requieran nuevas visiones y perspectivas. Así mismo, tiene como objetivo la validación de ideas por un equipo conformado por diferentes perfiles y experticias y personas ajenas al tema; se intenta que todos los miembros del equipo trabajen de manera colaborativa para contribuir de manera significativa a soluciones e ideas de alto valor.

A partir de las diferentes visiones y perspectivas de cada una de las ideas, se aplica la técnica de SCAMPER con el objetivo de que todos los miembros del equipo interactúen de manera colaborativa para generar mejores ideas y so-

luciones. Esta técnica consiste en formular preguntas de acuerdo a las acciones de cada una de las letras que componen la palabra SCAMPER.

Fue desarrollada completamente por Bob Eberle a mediados del siglo XX. Es una técnica de creatividad o de desarrollo de ideas creativas. Se utiliza principalmente para mejorar un producto, servicio o proceso existente, Es muy útil para abrir la mente a nuevas formas y poder enfocar toda la atención del equipo de trabajo es su capacidad creativa, y permitiendo la generación de ideas de alto valor.



Fuente: (Foster, 2003), Elaboración Equipo de Trabajo.

Portafolio de Ideas

Al finalizar los talleres de co-creación, se organizan todas las ideas generadas por el equipo de trabajo en un catálogo

o un portafolio de ideas, haciendo un resumen, incluyendo observaciones y oportunidades de negocio.

De esta manera, se tiene la documentación y visualización de todas las ideas generadas, lo que facilita la consulta y manipulación rápida. Estas pueden ser impresas o de manera digital.

EVALUACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LAS IDEAS

Matriz de posicionamiento

Luego de registrar las ideas generadas en el portafolio, se aplica una herramienta para analizar estratégicamente las ideas y facilitar la toma de decisiones. Se trata básicamente de clasificar en una matriz de posicionamiento para saber el potencial y la relevancia de las ideas con base en criterios seleccionados por el equipo de trabajo.

Se estructuran los criterios básicos para evaluar cada una de las ideas, en la cual los miembros del equipo trabajan colaborativamente con expertos en el tema; de esta forma, apoyar al proceso de decisión y seleccionar las ideas más estratégicas para que sean prototipadas en el siguiente eslabón de Experimentación.

Modelo de Walt Disney

Fue desarrollado, por Walt Elias Disney con el objetivo de dinamizar los procesos creativos de equipos de trabajo y

evaluar las ideas mediante tres estadios: Soñador, Realista y Crítico.

1. **Soñador:** Es el estadio donde se generan todas las ideas posibles sin emitir juicios y a estar abiertos a errores. Esto ayuda a desarrollar la creatividad.
2. **Realista:** Es en este estadio en el cual se responde la pregunta de ¿Cómo? Se requiere de un razonamiento lineal y basarse en probabilidades en vez de posibilidades, para garantizar la viabilidad.
3. **Crítico:** Este es el estadio en el cual es válida la destrucción, el cuestionamiento y la crítica. Se evalúan las ideas con base en los siguientes aspectos:
 - Para cada idea, escriba tantas críticas o debilidades como le sea posible.
 - Mire cada idea y trate de desarrollar una posible solución para superar cada debilidad.
 - Seleccione la idea que tenga menos debilidades insuperables.

Matriz PNI (Positivos, Negativos, Interesantes)

Esta técnica es usualmente utilizada para la evaluación más detallada de las ideas más relevantes, permitiendo descubrir el potencial de cada idea; evita descuidar posibles efectos adversos.

Con base en el número de ideas a evaluar (máximo seis), se realiza una matriz donde se registran y analizan los aspectos positivos, negativos e interesantes de cada idea.

ASPECTOS IDEAS	POSITIVOS	NEGATIVOS	INTERESANTES
Idea 1			
Idea 2			
Idea 3			
Idea 4			

Fuente: (Schnarch, 2008), Elaboración Equipo de Trabajo.

Aspectos Positivos: Se describen sus potenciales y aquellas razones por las que se considera que la idea puede funcionar con éxito.

Aspectos Negativos: Se registran sus debilidades y aquellas razones por las que se considera que la idea puede no funcionar o que nos llevan a la precaución y la cautela.

Aspectos Interesantes: Se enumeran aquellos aspectos que son importantes para tenerlos en cuenta, pero que no son ni positivas ni negativas o que pueden tener ambos efectos.

Técnica de ocho factores

Es muy sencilla: evalúa las ideas con base en ocho preguntas claves, calificando con puntos. Específicamente se hacen las ocho preguntas y se le asigna a cada una, una puntuación: una puntuación de 0 significa que no tienes interés en esa idea, mientras que una puntuación de 20 significa que estás totalmente interesado en esa idea. Las ideas con puntos mayores a 50 se consideran ideas con gran potencial.

Para cada idea se realizan las siguientes ocho preguntas:

1. ¿Puedo comunicar de manera clara y completa la idea? **(0-20 puntos)**
2. ¿Qué tanto interés tengo en esta idea? **(0-20 puntos)**
3. ¿Qué tan buena es la probabilidad de implementarlo? **(0-20 puntos)**
4. ¿Qué tan oportuna es mi idea? **(0-5 puntos)**
5. ¿Tengo las habilidades para implementar la idea? **(0-10 puntos)**
6. ¿Siguiendo adelante con la idea pongo en práctica mis fortalezas? (0-10 puntos)
7. ¿Tiene la idea ventajas competitivas? **(0-5 puntos)**
8. ¿Qué tan única es la idea? **(0-10 puntos)**

DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

A partir de la documentación y evaluación de cada una de las ideas, se selecciona la idea potencial, con puntuaciones más altas, con criterios de viabilidad más altos, con menos debilidades y aspectos negativos. Se trata de definir el concepto de negocio mediante un taller de ideación, estructurado fundamentalmente por la realización del *Lean Canvas* y la presentación del concepto de negocio (*Elevator Pitch*).

Lean Canvas (Lienzo)

Es una herramienta muy utilizada para la creación y definición de conceptos de negocios para empresas que están

iniciando (*startup*). Es de vital importancia ya que muestra globalmente los componentes más importantes de la *startup*. Tiene nueve componentes que describen –en su conjunto– cómo una empresa crea, entrega y genera una propuesta de valor a sus clientes.

1. **Segmentos de clientes:** Se describen los diferentes segmentos de clientes que se piensa atender (ofrecer el producto o servicios) y están dispuestos a pagar. Es recomendable dirigirse a mercados menos maduros (menos competitivos). Ej: microempresas, escuelas, universidades, gimnasios, etc.
2. **Problemas:** Se describe la necesidad o la problemática que se resuelve con la idea de negocios. Adicional, se debe averiguar cuáles son los tres principales problemas de tipo de mercado y descubrir las soluciones alternativas al producto que usan para resolverlos.
3. **Propuesta de valor:** De manera muy clara, simple, sencilla y en una frase (un *mini pitch*) describa qué lo hace especial (características y beneficios) que crean valor al consumidor objetivo, y resuelva su problema de manera innovadora.
4. **Solución:** Enumere tres características más importantes de su producto/servicio que pueden ayudar a resolver el problema o satisfacer la necesidad.
5. **Canales:** Son los diferentes caminos que sirven para comunicarnos y entregar la propuesta de valor a nuestro mercado o segmento de mercado. Son las estrategias de comunicación, distribución y de venta para dar a

conocer el producto o servicio. Ej: tienda virtual, disponer de un establecimiento, redes sociales, red de distribuidores, etc.

6. **Flujos de ingreso:** Se debe plantear cuáles serán las diferentes fuentes de ingresos asociados a la idea de negocio. Es definir la estrategia de ingreso, donde se incluyen políticas de precio, pago y descuento por servicios o productos y por segmento de mercado. Especificar si se reciben ingresos por venta directa de los productos, suscripción, pago por uso, etc.
7. **Estructura de costos:** Se deben cuantificar todos aquellos rubros que se deben tener en cuenta para la producción de los bienes y servicios (Costos variables y fijos). Identificar los rubros más importantes y jerarquizarlos en relación a los ingresos. Ej: gastos administrativos, gastos en personal, costo de materia prima, etc.
8. **Métricas clave:** Se deben establecer cuáles métricas e indicadores se piensan utilizar para medir las principales actividades del *startup*. Estos deben ayudar al proceso de toma de decisiones.
9. **Ventaja diferencial:** Es uno de los componentes más difíciles de describir, ya que se debe determinar cuál es el elemento innovador o la ventaja competitiva que lo hace diferente de la competencia.



Fuente: Maurya, 2012. Elaboración Equipo de Trabajo.

Nota: El número indica el orden con que se deben llenar cada uno de los componentes.

Elevator pitch

Terminando con la estructuración completa del *Lean Canvas* y sus nueve componentes, el siguiente paso es presentarlo ante sesiones en las que el equipo de trabajo invita a expertos en el tema, consumidores y empresarios, con el objetivo de exponer de mejor manera la idea de negocios en lo que dura un trayecto en ascensor (2 minutos) - *Elevator pitch*. Esto es un modelo de presentación de ideas de negocios, utilizado para capitalizar económicamente las ideas de negocios y obtener recomendaciones de los expertos y empresarios. Exige algunas características como sintetización, estructurado, bien hilado, claridad y brevedad.

IV

EXPERIMENTACIÓN Y PROTOTIPAJE



A partir de la definición del concepto de negocio mediante el *Lean Canvas*, se pasa al siguiente eslabón de Experimentación y prototipaje, con el propósito de crear modelos, productos cercanos a la realidad (el paso de lo abstracto a lo físico). Este eslabón es importante ya que permite la reducción de la incertidumbre para determinar si es materializable el concepto de negocio. Adicionalmente, es una forma ágil de abandonar alternativas que no son viables y por tanto ayudan a la identificación de una solución final.

La experimentación y el desarrollo de prototipos permite determinar problemas, rechazar hipótesis, replantear el concepto del negocio, seleccionar y refinar de forma afirmativa las ideas, hacer tangible y evaluar interactivamente ideas, validar las soluciones junto a una muestra del público y anticipar eventuales cuellos de botella y problemas, reduciendo riesgos y optimizando gastos.

En este es importante la participación activa de los miembros del equipo debido a que se deben formular dudas e inquietudes respecto de cada modelo. Se realiza un análisis descriptivo y comparativo de los aspectos negativos del prototipo a mejorar y de los aspectos positivos para resaltar. Este proceso se repite todas las veces cuando sea necesario para seguir mejorando el prototipo y llegar a una solución final; cuanto más pruebas, mayor será el aprendizaje y las oportunidades de éxito de la solución final.

Existen diferentes técnicas de experimentación y creación de prototipos, los cuales son útiles para convertir ideas en

un concepto físico cercano a la realidad. Las técnicas a utilizar pueden ser por medio de un prototipo en papel, un modelo de volumen, *storyboard* y prototipo de servicio.

PROTOTIPO EN PAPEL

Es una de las técnicas más utilizadas debido a los bajos costos y riesgos con que incurre el equipo de trabajo en convertir esa idea en algo tangible. Básicamente son representaciones de gráficas con diferentes niveles de maduración o fidelidad, desde un borrador inicial dibujado a mano con pequeños pedazos de papel, hasta una representación final del prototipo con textos y colores. Un prototipo en papel puede comenzar de manera simplificada y ganar complejidad a lo largo de las interacciones con el usuario o con el equipo de trabajo.

Se realiza esta técnica cuando es necesario evaluar las posibilidades de hacer tangible una idea para ser discutida y mejorada por el equipo de trabajo. Estas se realizan en sesiones organizadas por los miembros del equipo en laboratorios de creatividad y en ambientes controlados donde los usuarios finales puedan tener contacto con el prototipo. El resultado final será un prototipo en papel, realizado a mano o a computador, que represente la solución cercana a la realidad.

MODELO DE VOLUMEN

Esta técnica se caracteriza por ser la más completa para elaborar un prototipo y llevarlo a lo más cercano de la reali-

dad. La implementación es de alto costo y riesgo debido a que son representaciones de un producto que puede variar los niveles de fidelidad o maduración y costos económicos, desde baja –con pocos detalles– hasta alta, con la apariencia del producto final incluyendo la presentación de textura y detalles (como botones deslizantes) que no implica funcionalidad en el producto.

Esta técnica de modelo volumétrico permite la visualización tridimensional de un concepto, estimulando las críticas de usuarios y su consecuente refinamiento. Puede ser elaborado con materiales simples (como papel, cartulina, masa de modelar, etc.) o ser más elaborado, compuesto por diferentes materiales y pintado para simular el color y acabado del producto a ser fabricado.

STORYBOARD

Es la representación visual de una historia a través de cuadros estáticos, compuestos por dibujos, *collages*, fotografías o cualquier otra técnica disponible, para comunicar una idea a terceros o para visualizar el encadenamiento de una solución, con el objetivo de detectar aspectos no solucionados en el producto, o para refinar un servicio final.

Básicamente se elabora un guión por escrito, describiendo y separando la historia en secciones teniendo en cuenta los escenarios y actores que serán usados para representar lo que se desea. Finalmente, se escoge la técnica de representación gráfica disponible o más adecuada para el objetivo,

pudiendo el resultado final ser impreso o digital. Lo importante es representar visualmente lo que se desea comunicar.

PROTOTIPO DE SERVICIO

Para la experimentación de servicios, existen pocas técnicas para la representación de un prototipo de servicios. Esta es una de ellas; consiste en realizar simulaciones de instrumentos, materiales, ambientes o relaciones interpersonales que representen uno o más aspectos de un servicio, como forma de envolver al consumidor final (usuario) y simular la prestación de la solución al problema.

La idea es simular de manera detallada cada uno de los aspectos importantes que componen la prestación del servicio o la nueva solución, verificando y evaluando cada una de las secuencias de eventos donde interactúan los usuarios. Con esto se logra corregir errores y agregar nuevos aspectos que darán como resultado una solución innovadora.

V

[MODELO DE]
NEGOCIOS



DELIMITACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, usa su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004, p.15).

Un buen modelo de negocios debe ser:

- Libre de errores de cálculos y técnicos.
- Consistente en las estimaciones realizadas en el mercado y de las estrategias y tácticas.
- Capaz de generar los resultados necesarios para evaluar las alternativas de estrategias distintas.
- Completo en lo que se refiere a capturar todos los ingresos relevantes, costos operativos e inversiones.
- Capaz de cubrir el horizonte de tiempo apropiado del plan de negocios.
- Construido con el nivel apropiado de detalle.

Osterwalder (2004) desarrolló una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos (Osterwalder, 2004, 2007, 2008, 2009), denominada *Business Models Canvas* que agrupa las principales variables de un negocio. Tomando como referencia la siguiente figura, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a

través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; estos tres asuntos están representados por los bloques de la derecha.

Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior. En el siguiente numeral se describe en mayor detalle cada uno de los nueve bloques.



Diagrama de la Ontología de Modelos de Negocio propuesta por Osterwalder

Fuente: Osterwalder (2008).

Los bloques en detalle son los siguientes:

Segmentos de clientes: En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros.

Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos: variables demográficas, geográficas, entre otras.

Propuesta de valor: La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios con los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y estas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

Canales de distribución y comunicación: El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

Tipo de relaciones con los clientes: Deben definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el *contact center*, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación: preventa, venta, posventa y migración a nuevas ofertas.

Fuentes de ingresos: De ellas se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Aquí se incluyen: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.

Recursos clave: Son aquellos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye los físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados claves.

Actividades clave: Son las que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.

Red de aliados: Está conformada por los proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

Estructura de costos: Está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados, así como su relación con los demás bloques.

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Esta guía para la formulación de planes de negocios ha sido formulada para los Programas académicos de la Facultad de Arquitectura de la Universidad del Atlántico dentro del

marco del proyecto Unión temporal alianza para la vivienda y las ciudades amables del Caribe colombiano.

Identificación del plan de negocios: En este ítem se identifica el perfil del emprendedor y/o empresario y datos relevantes de este y del plan de negocio tales como:

- Dirección
- Teléfono(s)
- Corre (s) electrónico(s)
- Documento de identidad
- Programa de formación
- Fecha de presentación
- Ubicación del plan de negocios
- Nombre del Plan se negocios

Preguntas guía para la descripción de un modelo de negocio

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</p> <p>¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?</p> <p>RECURSOS</p>	<p>¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?</p> <p>¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?</p> <p>¿Por qué los clientes vienen a la compañía?</p>	<p>¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?</p> <p>¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?</p> <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>	<p>¿Quiénes son los clientes?</p> <p>¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?</p> <p>¿En qué difieren los segmentos de los clientes?</p>
<p>¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?</p>	<p>¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?</p> <p>(Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)</p>	<p>¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?</p>	<p>¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista?</p> <p>¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?</p> <p>INGRESOS</p>	
COSTOS				
<p>¿Cómo es la estructura de costos?</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?</p>	<p>¿Cuál es la estructura de sus ingresos?</p> <p>¿Cómo gana dinero en el negocio?</p> <p>¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)</p>			

Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

Descripción del Plan de Negocio

Entre los aspectos más relevantes que se estudian se encuentran:

Identificación del problema o necesidad: En este ítem se precisa el problema o necesidad que se resuelve, siendo el punto de partida para la identificación del proyecto. Es fundamental conocer sus características específicas, sus causas y los aspectos que lo rodean y que pueden ser importantes en el momento de buscar una solución a través de un proyecto.

Objetivos: Constituyen las soluciones precisas y deseables que el proyecto debe alcanzar en un tiempo determinado; las cuales pueden ser de mercado, de operación, administrativas, legales, financieros y ambientales.

Justificación: En este ítem se establecen razones de innovación, estratégicas, económicas, sociales, ambientales y legales del plan de negocios.

Estudio de mercado

Entre los aspectos más relevantes que se estudian, se encuentran:

- *Análisis del sector:* Se precisa el comportamiento del sector de los productos o servicios relacionados con el plan de negocios en los últimos tres años.
- *Mercado objetivo:* Se señalan los grupos de clientes a los que se dirigirán los productos y/o servicios.
- *Tamaño del mercado:* Engloba la cantidad de clientes o

mercado objetivo para los productos o servicios que se ofrecen.

- *Perfil del cliente*: Se describen aspectos del cliente tales como la frecuencia de compra, dónde compra, cuánto compra, precios, a quién compra, entre otros.
- *Análisis de la competencia*: Se realiza un cuadro comparativo de la competencia frente a los productos y/o servicios que se pretenden lanzar al mercado.
- *Estrategias de mercado*: Se describen estrategias de precio, comercialización, promoción, publicidad y comunicación.
- *Presupuesto de la mezcla de mercadeo*: Se representan numéricamente los gastos relacionados en la estrategia de mercadeo.
- *Proyecciones de Venta*: Se cuantifican las ventas en cantidad mes a mes durante el primer año y el ciclo de vida del plan de negocios.

Estudio técnico-operativo

Entre los aspectos más relevantes que se estudian se encuentran:

- *Ficha técnica del producto*: Se describen las características técnicas del producto
- del producto o servicio a desarrollar: Diseño, tamaño, físicoquímicas, características de empaque, embalaje y almacenaje, entre otros.

- *Macrolocalización y microlocalización*: Se establece la ubicación más ventajosa y describe el área, características y plano de la misma.
- *Proceso productivo*: Relaciona, describe y grafica en forma secuencial cada una de las actividades para la elaboración de los productos y/o servicios con los tiempos por actividad.
- *Plan de producción*: Cantidades a producir mes a mes durante el primer año y el ciclo de vida del proyecto.
- *Costos de producción*: Relacione los costos de materias primas e insumos requeridos por unidad de producto y por periodo de producción, mano de obra operativa y costos indirectos de fabricación.
- *Inversiones requeridas*: Se relaciona los costos de inversión en adecuaciones, maquinarias y equipos, equipos de oficina, y muebles y enseres.

Estudio Organizacional-Legal

Entre los aspectos más relevantes que se estudian se encuentran:

- *Estructura organizacional*: Se relacionan los cargos, el perfil y sus funciones, junto con el número de empleados por cada cargo.
- *Constitución de la empresa y trámites legales*: Se especifican de manera secuencial los trámites legales requeridos para la constitución de la empresa.
- *Gastos administrativos*: Se relacionan los gastos adminis-

trativos en los que se incurra durante el primer año de funcionamiento de la empresa.

Estudio económico, financiero, ambiental

Entre los aspectos más relevantes que se estudian se encuentran:

- *Flujo de caja:* Para su estimación se necesitan datos del ciclo de vida del proyecto, proyecciones de venta, costos de producción, la depreciación o inversión adicional del proyecto; además de determinarse las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de crédito, la determinación de la tasa mínima de rendimiento para cada monto aportado (aportes propios, financiamiento, inversionistas).
- *Evaluación financiera:* Se valora la rentabilidad y el riesgo del proyecto, además de aspectos cualitativos, los cuales se integran en los estados financieros.
- *Estudio de impacto ambiental:* Se relacionan aspectos que generan impacto ambiental y sus planes de mitigación.

Resumen ejecutivo

Es una síntesis de los aspectos más importantes que se han desarrollado dentro del plan de negocios, por lo que a pesar de ir al principio de este, debe ser elaborado después de haber culminado las demás partes. Entre los apartes que se deben desarrollar se encuentran:

Concepto del negocio: Se debe describir en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación

del proyecto, actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc.

Potencial del mercado en cifras: Un resumen con cifras del segmento y tamaño del mercado.

Innovación y propuesta de Valor: El emprendedor o empresario debe señalar la innovación ya sea en el producto, el proceso o la forma de comercialización del producto o servicio y los valores diferenciales que le garanticen competitividad, sostenibilidad y crecimiento

Proyecciones de ventas y rentabilidad: Se resumen las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad: Concretamente, se presentan las principales bondades financieras y se sustenta la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.

VI

[CREACIÓN Y]
FORTALECIMIENTO



ESTRATEGIAS DE MERCADOS INCLUSIVOS

Este aparte tiene como objetivo el desarrollo de los lineamientos para la creación de una guía de negocios inclusivos en el proceso de regionalización, que servirá de pauta para aquellos pequeños y medianos empresarios que quieran hacer una inversión de impacto en Colombia. Esta Guía representará una oportunidad de promoción para estos negocios pues será la vitrina para atraer el capital necesario para crecer; además, contribuirá al desarrollo económico, social y ambiental del país.

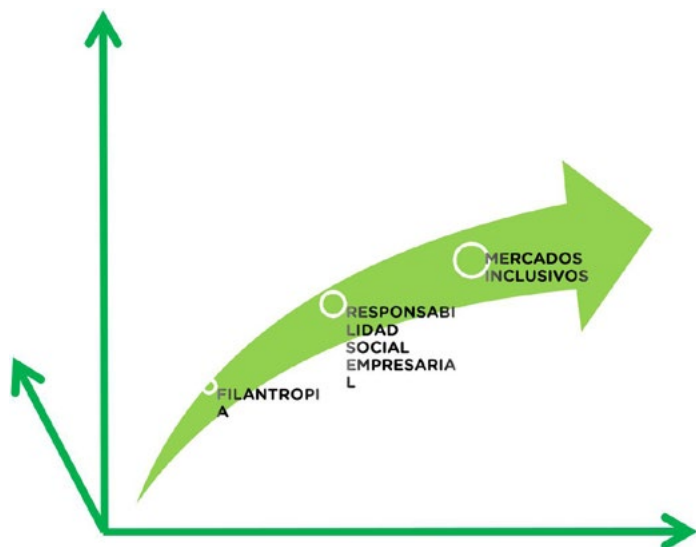
Un negocio inclusivo es una iniciativa empresarial que incorpora en su cadena de valor a comunidades de menores recursos, y que contribuye a la superación de la pobreza sin olvidar el objetivo final de generar ganancias (Formichella, 2004). Gracias a que su desarrollo está directamente ligado a la generación de valor en la triple cuenta de resultados (económica, social y ambiental), es una iniciativa sostenible en el tiempo, y por consiguiente, tiene un alto potencial para atraer inversionistas de impacto, que buscan resolver problemas sociales con soluciones de mercado y de forma rentable (Formichella, 2004).

En este sentido, al incorporar personas de la base de la pirámide en los negocios inclusivos, con el apoyo de entidades públicas y privadas en el asesoramiento para la promoción de estos negocios, se logrará avanzar en el desarrollo social y económico de los municipios del sur del Atlántico.

El rol del proceso de regionalización debe recaer en la creación de vínculos de la iniciativa de negocio inclusivo con los recursos de información, promoción y contacto con inversionistas potenciales que logren facilitar el crecimiento del proyecto productivo. Es decir, combinar capacidades de cada uno de los actores para formalizar una alianza estratégica.

Por lo tanto, se busca identificar las empresas y los sectores que puedan desarrollar negocios inclusivos para el sur del Atlántico. Todo esto con el fin de lograr la creación de una Guía de Oportunidades para los negocios inclusivos que se convierta en catalizador para aquellos empresarios que busquen inversionistas interesados en la zona a través de este tipo de negocios.

Para lograr este objetivo, se realizará una revisión de los sectores con mayor oportunidad para los inversionistas de negocios inclusivos en el sur del Atlántico mediante documentos que contengan cifras sobre iniciativas que incorporen a comunidades de bajos ingresos en el país. En consecuencia, al realizar esta revisión habrá claridad acerca del sector o los sectores con los que se debe empezar a hacer la Guía de Oportunidades.



Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

¿Qué es un mercado inclusivo?

Un mercado Inclusivo es una iniciativa empresarial que incorpora a comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación ganar-ganar, promoviendo rentabilidad económica y reducción de la pobreza. (Formichella, 2004)

Es una actividad que se desarrolla en el núcleo de una empresa y que genera de manera tangible oportunidades para los pobres y desprivilegiados en los países en vías de desarrollo. (Formichella, 2004)

Modelos de Negocios Inclusivos incluyen a los pobres por el lado de la demanda como clientes y consumidores, y por el lado de la oferta como empleados, productores y propietarios de negocios en diferentes eslabones de la cadena de valor. (Formichella, 2004).

Los principales elementos del concepto de mercado

Inclusivo

Iniciativa y protagonismo empresarial: Se trata de un proyecto orientado desde la demanda; en serio, y no solo desde el discurso que dice tomar en cuenta la demanda y que en la práctica solo se centra en la oferta y vuelve al esquema del proyecto productivo.

Negocio principal: No se trata de que las esposas de los pequeños productores elaboren las canastas de Navidad para los empleados de la empresa, sino de que la empresa establezca una relación ganar-ganar con los proveedores de sus insumos.

Tampoco se trata de una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tradicional de filantropía, que para nada son menospreciables, pero que no tienen nada que ver con Negocios Inclusivos (NI). Estos son negocios, con un interés material claro para las partes. Incluso existen que fueron concebidos como iniciativas de RSE pero de hecho cumplen con objetivos empresariales y se sitúan en el centro de la cadena de valor de la empresa, generando valor compartido.

Relación ganar-ganar: Para que el negocio tenga un carácter inclusivo, debe mostrar nítidamente los beneficios económicos para las empresas y para los pequeños productores en su componente comercial, junto con beneficios

adicionales atribuibles al desarrollo de capacidades en los proveedores; ambas partes deben conocerlos y percibirlos.

En la presente Guía solamente se abordará el primer tipo de NI, entre empresas ancla y pequeños proveedores. Sin embargo, se deja constancia de la conveniencia de estar despiertos y abiertos a las oportunidades de NI a lo largo de toda la cadena, siendo el “mundo ideal”, llegar a aquel donde se maneje toda la cadena de valor bajo parámetros de inclusión; y es posible hacerlo.



Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

Fases para el desarrollo de un mercado inclusivo

En este aparte se va a proporcionar primero una vista panorámica sobre las diferentes etapas que implica la gestión de estos dos mecanismos, y luego presentar una caja de herramientas para estructurar el desarrollo de mercados inclusivos.

La metodología de NI, desarrollada por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Mundial

de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), pretende ser un ejercicio de simplicidad.

El desarrollo de un mercado inclusivo pasa por cinco etapas, que reflejan el patrón lógico de un proyecto:

1. **Contacto e idea:** Fase de arranque en la que se identifican cadenas productivas, sus principales actores, funciones y actividades que se desarrollan dentro y fuera del territorio provincial; se establecen los primeros contactos con los socios privados (organizaciones de productores, potenciales empresas ancla), se detectan los problemas y oportunidades, lo que al final permite priorizar la opción para desarrollar un mercado inclusivo, con capacidad de resolver inconvenientes que ambas partes enfrentan.
2. **Diseño, negociación y formalización:** Fase en la que se diseña el Modelo de Negocio Inclusivo y se negocian las actividades y aportes, incluyendo, en el caso de un Proyecto Público-Privado, el aporte del gobierno. Una vez que se cuenta con el perfil de proyecto, se procede a la formalización de la cooperación, acorde a su naturaleza.
3. **Implementación, seguimiento y ajuste:** Fase en la que se ejecutan las diferentes actividades del Negocio Inclusivo planeado, se monitorean conjuntamente los avances en los diferentes ejes y, a la luz de las experiencias en la implementación y sus resultados, se toman decisiones sobre eventuales ajustes necesarios.

4. **Evaluación y sistematización:** Fase en la que los socios de la alianza desarrollan, después de haber alcanzado los primeros hitos en la implementación, conjuntamente, una sistematización de los resultados, impactos y aprendizajes en torno a su experiencia, y se proyectan hacia el futuro.
5. **Escalonamiento:** Fase en la que se pretende profundizar la cooperación existente con base en los aprendizajes de la primera etapa y escalar el modelo de Negocio Inclusivo en términos de una ampliación de su cobertura, involucrando nuevos productores, nuevas asociaciones y/o nuevas empresas.



Ciclo de un mercado Inclusivo

Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

A continuación, presentaremos una caja de herramientas que fueron diseñadas de tal manera que permiten estructurar cada uno de los pasos que corresponden a las primeras dos etapas del ciclo: desde la identificación de cadenas productivas hasta la formalización de una alianza multiactor para encaminar un mercado Inclusivo.

HERRAMIENTA PARA LA FASE 1: CONTACTO E IDEA

Los pasos de esta primera fase pueden ser los siguientes:

1. En el marco de un territorio, se identifican las cadenas productivas sujetas a fomento por parte del Gobierno, desde su estructura orgánica para incrementar la productividad. Frecuentemente esta tarea está relacionada con la revisión de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal que ya contempla una priorización de sectores y cadenas a trabajar.
2. Para las cadenas seleccionadas, se realiza un análisis de la situación actual. En esta actividad se debe revisar información secundaria disponible y se recomienda también la intervención puntual de los actores directos, prestadores de servicios y entidades de fomento y regulación. Esto supone haber identificado previamente a los actores más relevantes, por lo cual resulta importante activar y ampliar nuestras redes de contacto. También se sugiere realizar un mapeo, complementado por un análisis FODA, para visualizar los cuellos de botella y las potencialidades que existen en la respectiva cadena para Negocios Inclusivos.

3. La toma de contacto con los actores involucrados en las cadenas productivas es un paso importante. A partir de la información arrojada por el mapeo, el análisis FODA y nuestros datos de contacto, se producen los primeros acercamientos, tanto con las organizaciones de productores como con potenciales empresas socias. Una herramienta complementaria puede ser una Rueda de Negocios Inclusivos. Tal rueda puede realizarse con una sola cadena, pero también a nivel de varias cadenas productivas o varios territorios.
4. Sobre la base de la información levantada, los facilitadores deberán detectar la oportunidad de un Negocio Inclusivo.

Herramienta 1.1: Verificación de marcos de planificación

Matriz de análisis. Lo más práctico es remitirse a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (POT), en la medida que en los ejercicios de planificación territorial participativa ya se han priorizado aquellos sectores, sub-sectores –e incluso cadenas productivas de mayor relevancia– para los procesos de desarrollo económico y transformación productiva territorial.

Matriz de análisis de marcos de planificación

No.	Documento	Prioriza cadenas ¿Cuáles?	Estrategia de implementación	Énfasis de las Estrategias

Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo

Pasos y herramientas para la fase de contacto e idea

	Paso	Herramientas
1	Identificación y priorización de cadenas productivas	(1.1) Verificación de marcos de planificación: Matriz de análisis.
		(1.2) Selección participativa de cadenas: Matriz de posibles criterios.
2	Análisis de la cadena productiva	(2.1) Estudio de Mercado: Preguntas y criterios principales de un estudio.
		(2.2) Red personal de contactos: Base de datos de contactos.
		(2.3) Mapa de la cadena productiva: Técnica de mapeo.
		(2.4) Análisis de aspectos críticos: Matriz FODA 80.
3	Primeros acercamientos	(3.1) Levantamiento de información a nivel de productores y sus organizaciones: Encuesta / formato de entrevista.
		(3.2) Primeras reuniones con organizaciones: Pautas para una reunión.
		(3.3) Levantamiento de información a nivel de potenciales empresas ancla: Formato de encuesta / formato de entrevista.
		(3.4) Primeras reuniones con empresas: Pautas para una reunión.
		(3.5) Encuentro directo entre organizaciones y empresas: Pautas para organizar una rueda de Negocios Inclusivos.
4	Identificación de oportunidades	(4.1) Sistematización de la información: Matrices para la identificación de oportunidades

Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

Herramienta 1.2: Selección participativa de cadenas

Matriz de posibles criterios. Si en los documentos de planificación territorial todavía no existe una clara priorización de sectores, sub-sectores y cadenas, y tampoco se cuenta con espacios de gobernanza territorial del desarrollo económico que hayan establecido tales prioridades, se debería seleccionar un número determinado de cadenas a impulsar.

La siguiente matriz proporciona una visión panorámica sobre diferentes criterios que se pueden tomar en cuenta en un proceso participativo de selección de cadenas, agrupados por cuatro ámbitos temáticos: potencial de crecimiento, impacto social, aspectos organizativos y otras dimensiones del desarrollo territorial integral.

Matriz de posibles criterios para la selección de cadenas

<i>Criterios relacionados al potencial de crecimiento (demanda y oferta)</i>
<p>Potencial de demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se visualiza una demanda creciente/insatisfecha en el mercado (regional, nacional y/o internacional) por los productos de la cadena y/o sus derivados, sub-productos. • Los precios de los productos (y/o sus derivados) tienden a subir. • Se visualizan interesantes (nichos de) mercados para los productos y/o sus derivados, que podrían ser abastecidos (en el marco de nuevas alianzas). • Existen compradores que valoran los productos de procedencia territorial por sus características o calidad.
<p>Potencial de oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> • La producción local ofrece ventajas de ubicación (como saberes y conocimientos ancestrales que se apliquen al producto, experiencias y tradiciones, una ventaja climática, etc.) que se reflejan en la calidad y/o los precios pagados por los productos de procedencia local. • Se visualiza un buen potencial para incrementar los niveles de productividad y rentabilidad en los productores locales de pequeña escala a través de la innovación de procesos (nuevos modos de producción/cultivo y procesamiento con base en una mejor tecnología) y/o innovación de productos (nuevos productos, basados en un análisis de mercado y anticipación de futuras tendencias) (escalonamiento de procesos / productos). • Hay un deseo en los productores y sus asociaciones para cambiar / diversificar sus estrategias y canales de comercialización con miras a llegar a mercados finales de mayor valor (regionales, nacionales e internacionales) (escalonamiento de canal). • Se visualizan oportunidades de agregación local de valor mediante procesos de transformación de materia prima en productos semielaborados demandadas por empresas ancla nacionales o internacionales (oportunidades de escalonamiento de funciones / primera transformación).

<i>Criterios relacionados al potencial de impacto social</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades locales de la cadena constituyen fuentes significativas de ingresos para estratos de bajos recursos, sobre todo en zonas rurales con mayores índices de pobreza y necesidades básicas insatisfechas. Las actividades y productos de la cadena contribuyen a la soberanía y seguridad alimentaria; las actividades y cultivos comerciales no compiten con otros cultivos esenciales para la soberanía y seguridad alimentaria de las familias rurales. • Se visualizan oportunidades de innovación que involucran y benefician directamente a determinados grupos sociales (mujeres, jóvenes, indígenas, etc.).
<i>Criterios relacionados a aspectos organizativos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Existen procesos organizativos con visión empresarial a nivel de los pequeños productores (apertura al cambio, cooperación e innovación).
<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de los productores y sus asociaciones existe una predisposición al cambio (para aprender y adaptar/cambiar sus prácticas productivas y de gestión). • Existen organismos competentes y experimentados en prestar servicios financieros y técnicos a los productores territoriales (públicos, privados con/sin fines de lucro). • Ya existen espacios de coordinación, concertación y cooperación a nivel territorial que aglutinan a actores directos, indirectos y de fomento.
<i>Criterios relacionados a otras dimensiones del desarrollo territorial integral</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos y las prácticas productivas forman parte de la identidad cultural del territorio. • Las prácticas productivas no atentan contra el medio ambiente / aportan a la conservación de la diversidad / no afectan o deterioran los medios de vida de la población. • La presencia de la cadena en el territorio tiene impactos positivos en otros ámbitos del desarrollo territorial (salud, educación, ambiente, reducción de la migración, etc.).

Fuente: Silva (2013)

Herramienta 2.1: Estudio de mercado

Preguntas y criterios principales de un estudio. La cadena de valor como un todo depende de los clientes finales, y una comprensión clara de los mercados finales será en beneficio

de todos los actores involucrados en la cadena. Por lo tanto, la información básica de los mercados finales tiene un carácter de bien común que se comparte entre los actores.

Cualquiera que sea el propósito del estudio de mercado, por lo general deberá responder a varias preguntas específicas. A continuación se presentan en forma resumida los principales elementos de cualquier tipo de estudio de mercado.

Preguntas y criterios principales de un estudio de mercado

¿Existe un mercado, y cómo se lo podría caracterizar?
¿Quién es la competencia y cómo actúa?
¿Cuáles son las condiciones para el acceso al mercado?

Herramienta 2.2: Red personal de Contactos

Base de Datos de Contactos. Se sugiere que la red personal de contactos de un promotor de cadenas se transfiera al siguiente formato de base de datos (en Excel), lo que facilita la búsqueda y actualización posterior:

Base de datos de contactos personales

Cadena/ Producto	Empresa/ Organización	Persona de Contacto	Teléfonos	Correos

HERRAMIENTA PARA LA FASE 2: DISEÑO, NEGOCIACIÓN Y FORMALIZACIÓN

Esta etapa hace referencia al conjunto de actividades desde la elaboración de una primera propuesta técnica hasta la formalización de la alianza.

Los pasos de esta segunda fase pueden ser los siguientes:

1. Se determinan los factores clave para el éxito del Negocio Inclusivo; se señalan las brechas que existen en la actualidad entre oferta y demanda y se proponen medidas para superar las brechas detectadas. Estas orientarán tanto el eje comercial como el de innovación y fortalecimiento de capacidades de la propuesta.
2. Se sugiere que la primera socialización de la propuesta todavía se desarrolle por separado con cada socio de la futura alianza, con el fin de obtener una retroalimentación de cada parte que permita al promotor ajustar la propuesta en función a los comentarios recibidos.
3. A raíz de las observaciones obtenidas, el promotor procede con la formulación del perfil de proyecto.
4. Cuando tanto el promotor como los socios privados tengan la impresión de que el perfil esté suficientemente desarrollado y que contiene todos los elementos importantes para poder establecer una alianza, se desarrolla una reunión de trabajo conjunta para concertar el diseño final del Negocio por Inclusión y definir una figura legal adecuada para formalizar la relación durante la primera fase, de acuerdo a los compromisos que cada parte se declara dispuesta a asumir en torno a la implementación.
5. Con la formalización del Negocio Inclusivo o Proyecto Público-Privado, los socios han dado el último paso antes de iniciar la implementación.

Pasos y herramientas para la fase de diseño, negociación y formalización

	Paso	Herramientas
5	Elaboración de una primera propuesta técnica	5.1) Diseño de una propuesta técnica: Recomendaciones generales en torno al eje comercial. (5.2) Identificación de aspectos claves para el eje de innovación y fortalecimiento de capacidades: Matriz de evaluación de factores críticos de éxito.
		(5.3) Análisis comparativo entre potenciales empresas y sus demandas y exigencias: Perfiles de empresas ancla y sus factores críticos de éxito. (5.4) Detección de brechas y medidas para su superación: Matriz de evaluación de brechas. (5.5) Detección de riesgos y medidas para su mitigación: Matriz de evaluación de riesgos. (5.6) Determinación de potenciales beneficios y ventajas de la propuesta: Lista de chequeo. (5.7) Elaboración de una versión resumida de la propuesta: Esquema de propuesta y chequeo final.
6	Socialización de la propuesta preliminar	6.1) Socialización en la empresa: Pautas para la reunión. (6.2) Socialización en la organización de productores: Pautas para la reunión.
7	Elaboración del perfil del proyecto (PPP)	(7.1) Elaboración del perfil de proyecto: Esquema de perfil.
8	Desarrollo de una reunión de concertación y programación final	8.1) Concertación y programación final: Pautas para la reunión entre los socios
9	Formalización de la alianza	(9.1) Negociación de un acuerdo comercial: Consideraciones en torno a la elaboración de contratos de abastecimiento. (9.2) Formalización del convenio.

Fuente: Elaboración Equipo de Trabajo.

Pautas para organizar una rueda de Negocios Inclusivos

Una herramienta práctica para acercar a potenciales empresas ancla, demandantes de materias primas o semiprocesadas con las asociaciones de productores que las ofertan es una rueda de Negocios Inclusivos. Tiene la ventaja de que sirve por igual para entablar un contacto inicial en la orientación de un futuro negocio inclusivo, pero también se puede concretar una primera transacción compraventa que genere confianza entre las partes, sin que aún se haya establecido un Negocio Inclusivo como tal.

Para organizar una rueda de Negocios Inclusivos se plantean los siguientes pasos:

1. ***Definición de cadenas.*** Se recomienda que no sean más de cinco para una primera experiencia de este tipo, y que cada rueda se enfoque en un solo sector, es decir, cadenas agroalimentarias, de artesanías o turismo, o especializada en un solo rubro; mientras menos se mezcle, mejor.
2. ***Listado de organizaciones de productores.*** Se sugiere elaborar el listado preliminar de contactos de las organizaciones de productores y hacer un primer filtro, para seleccionar algunas con los parámetros de nivel de organización y capacidad de oferta.
3. ***Listado de potenciales empresas ancla.*** Se procede con la elaboración de un listado preliminar de contactos de potenciales empresas ancla con compañías ubicadas en el territorio y otras localizadas fuera, pero que compren o puedan comprar productos del territorio.
4. ***Toma de contacto con organizaciones de productores.*** Se realizan visitas *in situ* a las organizaciones de pro-

ductores para recopilar la información de oferta y de problemas (ver herramienta) y entusiasmarlas con una probable participación en la rueda de negocios; de esa visita se realizará un segundo filtro bajo los mismos criterios: nivel de organización y capacidad de oferta, solo que esta vez ya no será sobre información de papel sino con base en lo visto en el transcurso de la visita.

HERRAMIENTA PARA LA FASE 3: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y AJUSTE

Formato general de un perfil de empresa para mercados inclusivos

Se debe redactar el perfil del proyecto que servirá como referente para la formalización de la alianza público-privada así:

Concertación y programación final: Pautas para la reunión entre los socios. La etapa de diseño de un Negocio Inclusivo finaliza en una reunión a efectuarse con participación de todos los socios. Dicha reunión debería realizarse en el municipio, y es fundamental que asistan quienes toman las decisiones en cada parte, ya que se trata de llegar a acuerdos finales y precisar los compromisos para llevarlos a la práctica.

Si en las conversaciones previas en torno a la propuesta técnica de quienes toman la decisión han tenido una participación más bien marginal, es importante que los cuadros técnicos involucrados en la concertación de la propuesta y revisión del perfil realicen, antes de la reunión, un *briefing* a sus jefes, explicando la iniciativa, sus beneficios y ventajas.

Formato general de un perfil

Nombre de la empresa				
Ubicación				
Otras organizaciones participantes ((Datos de las organizaciones, incluyendo personas de contacto)				
Presupuesto destinado	Empresa			
	Asociación			
	Gobierno			
	Otro			
Grupo meta (Número total de población objetivo)	Hombres		Mujeres	
Cadena productiva				
ANTECEDENTES				
Impactos esperados	1.			
	2.			
	3.			
Fuente de verificación	1.			
	2.			
	3.			

El hecho de que la propuesta técnica y/o el perfil hayan sido socializados previamente, e incluso ajustados en función de las observaciones y comentarios formulados por las partes, seguramente facilitará el diálogo y reducirá el riesgo de que en la reunión se produzcan conflictos. De esta manera, incluso antes de la reunión, ya existe una base sólida que permitirá llegar rápidamente a acuerdos, más aun cuando se logra crear, desde el inicio, un clima de confianza, reciprocidad y credibilidad mutua.

Sin embargo, dada la importancia de la reunión, es clave contar con una facilitación profesional; suele ser una buena idea contar con un facilitador externo que además de poseer un buen dominio de las diferentes técnicas de facilitación, sea experimentado en este tipo de iniciativas y esté familiarizado con todos los detalles de la propuesta que se va a tratar. De contar con un facilitador externo, el promotor podría formar parte de la delegación del gobierno, e incluso actuar como experto temático, brindando información sobre el proyecto en general y sus diferentes aspectos técnicos y financieros.

En la convocatoria hay que procurar entonces que acudan quienes toman las decisiones en cada organización y que además exista un equilibrio en cuanto al número y rango de representantes de cada contraparte de la iniciativa.

ESTRATEGIA DE CADENA DE PROVEEDORES

Enfocado a generar nuevos emprendimientos a partir de la identificación de oportunidades empresariales gene-

radas por grandes superficies, cadenas de compradores, clúster y demás focos en los que se presentan necesidades productivas.

Con esta acción, se espera obtener el conocimiento de medianas y grandes empresas que requieran de tercerización de proveedores a través de las cuales se puedan articular las Mipes apoyadas por las oficinas de emprendimiento de la Universidad, al igual que fomentar en ellas, políticas de responsabilidad social dirigidas a aportar soluciones al desarrollo local mediante la implementación de pequeños productores a la cadena de abastecimiento de estas grandes empresas. Este objetivo se podrá cumplir mediante la identificación del espectro empresarial departamental enfocado en las fortalezas de las subregiones.

Para una empresa, la estrategia de cadena con proveedores, les reporta beneficios tangibles en su cadena de abastecimiento, en varias direcciones principales:

- Ahorro de costos de provisión del producto, ya sea en el precio de los insumos o materia prima, al dejar de depender de intermediarios, o en los costos de la logística de acopio, o por menores defectos de calidad.
- Ahorro de costos de transacción, que muchas veces son “invisibles” (tiempo dedicado a reuniones, llamadas, viajes, gestiones), que la gerencia debe realizar para resolver conflictos con sus proveedores o con el Estado.
- Legitimación social y mejora del clima de negocios, que fortalece su sostenibilidad y estimula un ambiente de nuevas inversiones nacionales y del exterior.

- Marketing social, al cumplir estándares de responsabilidad social y ambiental, los productos de la empresa pueden acceder a mercados más exigentes o publicitarse mejor en los mercados de siempre.

Economía de escala: Se fundamenta en la alianza entre pequeños negocios para la compra en volúmenes de grandes cantidades lo que permite reducir costos. Se debe proponer la asociatividad para que dicha estrategia se pueda desarrollar.

Acuerdos de precios y forma de pago. Esta estrategia va ligada a la fidelidad que se tenga a ciertos proveedores y al poder de negociación, lo cual permitirá llegar a acuerdos de pago que permitan mantener precios y pagos a 30 y 45 días mínimos.

Tiempo y forma de entrega. En toda negociación con proveedores el tiempo de entrega es clave para la productividad de la empresa. En este sentido, se debe procurar manejar dichos tiempos acordes con las necesidades de la empresa, buscando que el proveedor entregue los insumos o productos en el tiempo estipulado. Asimismo, la negociación de aspectos como el transporte y la asistencia técnica son claves sobre todo en las empresas agropecuarias.

Asistencia técnica especializada. Existen muchos proveedores –sobre todo en el sector agropecuario– que ofrecen asistencia técnica especializada que redundará en mayores beneficios para la empresa; esta asistencia técnica se basa en aspectos como asesoría agrícola, pecuaria, piscícola, agroforestal y ambiental, entre otros.

En sentido general, las alianzas con proveedores les significan a las empresas ahorros en el abastecimiento y un ambiente de tranquilidad en su relación con los proveedores.

Las alianzas con proveedores pueden ser formalizadas mediante un acuerdo o contrato a celebrarse entre la empresa y la asociación o proveedor, e incluso mediante acuerdos y contratos entre la empresa y productores individuales.

De acuerdo a la naturaleza y las características de la alianza con el proveedor, su contenido y alcance pueden variar considerablemente: estar centrados en aspectos de entrega (variedades, calidades, volúmenes, tiempos y frecuencias) que orienten las decisiones productivas.

Para la elaboración de las alianzas con proveedores se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La claridad sobre derechos y obligaciones, junto con términos de referencia equitativos, basados en criterios transparentes, son fundamentales para la generación de lazos de confianza. Para ello, los acuerdos y contratos deben ser lo más simples posible, para ser entendidos por las partes; y al mismo tiempo, lo más claros posible, en cuanto a obligaciones y derechos.
- En la negociación de acuerdos y contratos, la participación del promotor de las instituciones públicas (SENA, Gobernación del Atlántico, Universidad del Atlántico) en calidad de asesor técnico, junto con la presencia de asesores legales externos neutrales, puede ser una gran ayuda, si este apoyo es solicitado por las partes.
- Se debe procurar asegurar que las negociaciones de precios, condiciones de pago y otros derechos y obligaciones de las partes (y posibles sanciones en caso de

incumplimiento de las obligaciones) se lleven a cabo de manera transparente y equitativa.

En la siguiente gráfica se pueden apreciar las ventajas más importantes de las alianzas con proveedores:

Principales ventajas de las alianzas con proveedores

Proveedores	Empresas	Gobierno	Sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rentabilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del rol articulador 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción sostenible de la pobreza e inequidad
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor margen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor seguridad de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor Gobierno territorial del desarrollo económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del tejido productivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad de insumo/ producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización de esfuerzos, experiencias y recursos del sector privado en función de políticas públicas de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor clima de negocios e inversiones
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor costo de materia prima e insumos 		
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados estables y dinámicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en mercado 		
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a información y tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor sostenibilidad 		
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento asociativo 			

Fuente: Elaboración equipo de trabajo

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TÉCNICAS Y EMPRESARIALES

La propuesta técnica debe elaborarse con base en la identificación y evaluación de los principales factores críticos de éxito, que son los parámetros relacionados a calidad (y consistencia), certificaciones (orgánico, justo, etc.), volúmenes mínimos requeridos (durante el año, entre años), frecuencia

y puntualidad de entrega, etc., que la oferta de los pequeños productores debe cumplir para que pueda abastecer a una gran empresa.

La información referente a factores críticos de éxito y su importancia relativa para el éxito de la empresa se deriva de las matrices de identificación de problemas y oportunidades y demás información levantada durante la fase de Idea y Contacto, sobre todo en las visitas a las empresas ancla y en las visitas de campo. Los pasos para el fortalecimiento de las capacidades técnicas y empresariales se describe a continuación:

- 1. Identificación de posibles factores.** Se recomienda elaborar primero un listado de posibles factores, sin mirar todavía su importancia relativa (lluvia de ideas) y luego evaluar cada factor en función de la importancia que tendría para el aprovechamiento inicial de la oportunidad de negocio detectada.
- 2. Evaluación.** Una vez identificados los factores, se procede con la evaluación de cada factor. Para ello, se sugiere recurrir a la siguiente matriz:

Matriz de evaluación de factores críticos de éxito

FACTOR	No/poco importante			Importante			Muy importante			Crítico	Observaciones o dudas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Capacidad de producción constante											
Capacidad de acopio y transporte											
Entrega a tiempo											
Cumplimiento de volúmenes pedidos											
Inocuidad del producto											
No uso de agroquímicos											
Manejo sostenible de recurso agua y suelo											
Certificación orgánica											
Trazabilidad											

Articulación de los negocios a cadenas de valor. Para la nueva empresa es fundamental implementar políticas de articulación productiva eficientes basadas en instrumentos para promover la cooperación empresarial y la colaboración institucional como forma de mejorar el desempeño competitivo y crear un entorno de negocios dinámico e innovador.

La cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes; se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto así como compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: Estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor (Iglesias, 2002, citado en Formichella, 2004).

Gestión de recursos financieros. Esta gestión permite asociar todos los aspectos del funcionamiento de una empresa: La gestión financiera, la comercial, la de producción, la de entradas y salidas, el control de almacenes, etcétera. El empresario debe apoyarse en las competencias del contador para definir la estrategia, aprender sobre las herramientas contables y, sobre todo, generar y utilizar la información financiera como una verdadera herramienta de gestión. Su función debe llevar a diseñar, mantener y presentar el tablero de control de la organización, formar parte del directorio y ayudar a estructurar una forma de gobierno que controle la marcha de los negocios. Lo básico es entender que la contabilidad puede ser una de las mejores herramientas de decisión estratégica.

Gestión de la innovación. La gestión de la innovación es, por tanto, un principio o enfoque de gestión total-

mente voluntario. No se rige por la legislación, pero su implementación sí puede ser estructurada a través de normas y modelos no vinculantes, es decir, modelos voluntarios.

La innovación en el campo de la gerencia es una fuente muy importante de generación de valor en el mundo empresarial (Hamel, 2006, citado en Hennessey & Amabile, 2010).

La concepción actual de la actividad innovadora contempla a la empresa como un todo integrado, donde el éxito depende a menudo del grado de integración de las unidades, de la estrecha relación entre la producción, la comercialización y la I+D, lo que requiere de la fusión de lo técnico, lo económico y lo social, en lugar de ser materia exclusiva del impulso tecnológico o la atracción del mercado.

De acuerdo a Osterwalder (2007), para esta etapa se pueden realizar ejercicios de cocreación con grupos de personas involucradas en el diseño de modelos de negocio, apoyados por quienes lo conocen, por medio de combinación de herramientas tales como tormenta de ideas sobre mejoras y oportunidades, partiendo de preguntas clave, priorización y mapas de valor, entre otros. De especial valor resulta el desarrollo de prototipos, es decir, la creación de varias alternativas de prototipo de modelo de negocio en forma rápida, que facilite la selección del más valioso, con el fin de pro-

fundizar después en su diseño. Para generar prototipos se recomienda dividir el equipo de personas en varios grupos, para que cada uno proponga uno o más prototipos; luego se rotan parcialmente las personas de unos grupos a otros para fortalecer o enriquecer los prototipos. Las preguntas ilustradas en la siguiente tabla pueden ser útiles para romper el statu quo y las fijaciones para incentivar y fortalecer la creatividad.

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?	¿Hay actividades que con- veng- dar en cargo a los aliados? ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor?	¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? ¿Tienen los clientes otras necesidades que se pue- dan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados?	¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: ¿dedicado o autoservicios)?	¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades?
	RECURSOS ¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir? ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?	¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados (por ejemplo: ¿propuestas de proyectos de riesgo compartido)?	CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables? ¿Se pueden integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazando mejor el website con puntos reales)?	
COSTOS		INGRESOS		
¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?		¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender? ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: ofreciendo a los clientes otros productos propios o de los aliados)?		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. (1980). *La creatividad y el proceso creativo*. México: Ed. Edamex.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123-167.
- Arieti, S. (1993). *La creatividad*. México: FCE
- Audretsch, B., Keilbach, C. & Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Bacus, A. y Romain, C. (1992). *Creatividad. Como desarrollarla*. Barcelona: Iberia.
- Cohendet, P. & Grandadam, D. (2008). *Individuals, communities and firms in the creative process*. Dime Scientific Conference, W.P. 1.1 Parallel Session on Communities and Incentives for Knowledge Creation, Mars.
- Craft, A. (2005). *Creativity in schools: Tensions and dilemmas*. Abingdon: RoutledgeFalmer.
- Craft, A. (2006). Creativity and Wisdom. *Cambridge Journal of Education*, 36(3), 336-350.
- Craft, A. (2008). Trusteeship, wisdom and the creative future of education. UNESCO observatory, *E-Journal*, 1(3), Special Issue: Creativity, policy and practice discourses: productive tensions in the new millennium.

- Cropley, A. J. (1999). La Creatividad y la Cognición: Producir novedad efectiva. *Roeper Review*, 21(4), 253-261.
- De La Torre, S. (1982). *Educación en la creatividad*. España: Ed. Narcea.
- De La Torre, S. (1999). *Creatividad y formación*. México: Editorial Trillas.
- De Pardo, D. (1981). *La Creatividad Instrumento de Diagnóstico e Innovación*. En *Creatividad y educación* (pp.249-261). Madrid: MEC.
- De Prado, D. (2011). *La solución creativa de problemas*. Santiago de Compostela: Editorial Tórculo Artes Gráficas.
- European Commission (1998). *Innovation Management Techniques in Operation*. European Commission, DG XIII, Luxemburgo.
- Fayolle, A. (2004). *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*. Paris: Dunod.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires: Publicación Inta.
- Foster, J. (2003). *Cómo Generar ideas*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Fouchécour, I., Clause, P. & Renard, Nathalie. (2012). *Cultiva tu creatividad, Cuaderno de prácticas*. Barcelona: Terapias Verdes, S. L.
- GEM Colombia. (2007). *Estudio de la actividad empresarial en 2007*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/GEM%20Colombia%202007.pdf>
- Harrington, J., Hoffherr, G. y Reid, R. (1999). *Herramientas para la creatividad*. Colombia: McGraw-Hill.

- Hennessey, B. & Amabile, T. (2010). *Creativity. The Annual review of Psychology*, 10(1), 342-365.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Kahl, C. H., Da Fonseca, L. H. & Witte, E. H. (2009). Revisiting Creativity Research: An Investigation of Contemporary Approaches. *Creativity Research Journal*, 21(1), 1-5.
- Lasswell, H. (1979). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En: De Moragas, Miguel. *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gili.
- Lewis, D., Greene, J. & Roca, M. (1989). *Arte De Pensar*. Editorial Maritnes Roca.
- Ley 1014. (26 de 2006). *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Congreso de la República. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- López, A. (2007). *The global competitiveness report 2007-2008* (pp.3-50). M. E. Porter, K. Schwab, & X. Sala-i-Martin (Eds.). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Majaro, S. (1992). "Cómo Generar Ideas para Generar Beneficios". Argentina: Ediciones Granica.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate From Plan A to a Plan that Works*. United States: O'Reilly Series Editor.
- Morris, C. G. & Maisto A. (2005). *Introducción a la Psicología*. Pearson Educación.

- OECD & EUROSTAT (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3^a ed., Paris Cedex 16: OECD Publications.
- Onti Roca, F. (2001). *La empresa creativa: metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Barcelona: Granica (EADA Gestión).
- Osborne, A. (1953). *Applied Imagination*. USA: Charles Scribner.
- Osborne, A. F. (1963). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. 3rd ed., New York: Scribner.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Edición Privada.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. (2007). *How to describe and improve your Business Model to Compete Better* (Draft version v.0.8 beta). Melbourne: La Trobe University.
- Osterwalder, A. (2008). *Business Model Innovation Blog spot*. www.businessmodelinnovation.blogspot
- Osterwalder, A. (2009). *Hub (Blog) for Co-create the Book Business Model Generation*. <http://www.businessmodel-hub.com>
- Penagos, J. C. (1997). El Origen de la Creatividad. *Calidad y Excelencia*, 2(13), 4-8.
- Piaget, J. (1964). *Seis Estudios de Psicología*. Barcelona: Editorial Labor S.A
- Sawyer, R. K. (2006). Educating for innovation. *Thinking Skills and Creativity*, 1(1) 41-48.

- Schnarch Kirber, A. (2008). *Creatividad Aplicada*. Bogota D.C: ECOE Ediciones.
- Silva, J. (2013). *Emprendedor; Hacia un emprendimiento sostenible*. Segunda Edición. Bogota D.C.: Editorial Alfaomega.
- Tarapuez, E. & Lima, C. (2008). *Creatividad Empresarial*. Colombia: Eco Ediciones.
- Tennent, J. & Friend G. (2008). *Como delinear un modelo de negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Vianna, M., Vianna Y., Adler I., Lucena B. & Russo, B. (2012). *Design Thinking*. Rio de Janeiro: MJV Express.
- Weisberg, R. (1986). *Creatividad: Genio y otros mitos*. Nueva York: Freeman
- Weisberg, R. (1987). *Creatividad*. Barcelona: Labor..

ANEXOS

Anexo 1 - Procedimiento de gestión puesta en marcha

PROCEDIMIENTO DE GESTION PARA LA PUESTA EN MARCHA

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Revisar las empresas con o sin recursos para la puesta en marcha	El equipo de trabajo revisa los planes de negocios viabilizados y con recursos disponibles e identifican las necesidades de asesoría específicas para su implementación y puesta en marcha, se designa un asesor responsable para la asesoría quien posteriormente debe concertar un plan de trabajo con los emprendedores para dicha asesoría.	Asesor responsable	Identificación y selección de planes de negocio y emprendedores a asesorar
2. Revisar las diversas fuentes de financiación para la empresa	El servicio de asesoría descrito en este procedimiento, se hará en primera instancia para empresas ya creadas y que cuentan con fuente de financiación. Las que no cuentan con fuente de financiación se les realizara una oferta de las distintas fuentes de financiación que existen.	Asesor responsable	Acta de reunión
3. Prestar asesoría para la constitución y formalización de las empresas	Una vez definidos los planes de negocio a asesorar, el gestor de puesta en marcha asignado para el servicio, presta asesoría a los emprendedores con respecto a los requisitos de Ley para la constitución y formalización de la empresa, acorde a lo consignado en el plan de negocio.	Asesor responsable	Acta de reunión
4. Se formaliza la unidad?	Si la empresa se formaliza de aquí en adelante el emprendedor tomará el nombre de empresario continuando en la actividad 5; si no se logra formalizar se debe dar por cerrado el servicio.	Asesor responsable	Registro de Cámara y Comercio
5. Prestar asesoría para realizar cronograma de actividades	El asesor encargado brinda asesoría al nuevo empresario para realizar cronograma de actividades, según los requerimientos para su implementación según lo requerido por el emprendedor para los planes con las fuentes de financiación.	Asesor responsable	Acta Registro de Asesoría

Modelo de intervención de Emprendimiento. Regionalización

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 6. Prestar asesoría para la validación técnica, financiera y comercial </div>	El asesor encargado, brinda asesoría al nuevo empresario para evaluar los aspectos técnicos, financieros y comerciales para la puesta marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto en el plan de negocio, y planteando si fuese necesario planes de acción para distintos posibles escenarios, con el objetivo de minimizar el riesgo de la puesta en marcha del plan de negocio.	Asesor responsable	Plan de puesta en marcha
<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 7. Prestar asesoría para el inicio de las operaciones de las empresas </div>	El asesor encargado, brinda asesoría al nuevo empresario para que pueda iniciar las operaciones de su empresa, con base en lo consignado y ajustado en el plan de negocio.	Asesor responsable	Acta
<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 8. Hacer seguimiento y asesoría para el ajuste al inicio de las operaciones </div>	El asesor encargado, realiza seguimiento al inicio de operaciones de las empresas inscritas en el mismo, brindando asesoría para que el nuevo empresario realice los ajustes que requiera para el normal desarrollo de la empresa.	Asesor responsable	Acta
<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 9. Finalizar el servicio de asesoría </div>	Cuando finalice la ejecución del plan de puesta en marcha, el asesor encargado elabora un acta que indique la terminación del servicio, así como un informe de gestión señalando el estado en que se encuentra la empresa en los diferentes aspectos financiero, técnico, administrativo y comercial, como resultado de la asesoría, y envía acta e informe por medio electrónico al líder del equipo de regionalización.	Asesor responsable	Acta
<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 50%; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto; display: inline-block;"> CIERRE </div>			



Anexo 2 – Lean Canvas

Instrucciones

Esta herramienta se debe diligenciar a partir del orden numérico que representa cada bloque. Para ser diligenciado completamente se debe realizar en 30 minutos como tiempo máximo. Una vez completado se puede proceder a ser mejorado con las herramientas descritas en el documento. El orden es de la siguiente forma:

1. **Segmentos de clientes:** Se describen los diferentes segmentos de clientes que se piensan atender (ofrecer el producto o servicios) y están dispuestos a pagar. Es recomendable dirigirse a mercados menos maduros (menos competitivos). Ej: microempresas, escuelas, universidades, gimnasios, etc.
2. **Problemas:** Se describe la necesidad que se resuelve con tu idea de negocios. Adicional, averigua cuáles son los tres principales problemas de tipo de mercado y descubre cuáles son las soluciones alternativas a tu producto que usan para resolverlos.
3. **Propuesta de valor:** De manera muy clara, simple, sencilla y en una frase (un mini pitch) describe qué te hace especial (características y beneficios) que crean valor al consumidor objetivo y resuelve su problema de manera innovadora.
4. **Solución:** Enumera las tres características más importante de tu producto/servicio que puede ayudar a resolver el problema o satisfacer la necesidad.

5. **Canales:** Son los diferentes caminos que sirven para comunicarnos y entregar la propuesta de valor a nuestro mercado o segmento. Son las estrategias de comunicación, distribución y de venta para dar a conocer tu producto o servicio. Ej: tienda virtual, disponer de un establecimiento, redes sociales, red de distribuidores, etc.
6. **Flujos de ingreso:** Se debe plantear cuáles serán las diferentes fuentes de ingresos acerca de tu idea de negocios. Es definir la estrategia de ingreso, donde se incluye políticas de precio, pago y descuento por servicios o productos y por segmento de mercado; especificar si recibes ingreso por venta directa de los productos, suscripción, pago por uso, etc.
7. **Estructura de costos:** Se deben cuantificar todos aquellos rubros que se deben tener en cuenta para la producción de los bienes y servicios (costos variables y fijos). Identificar los rubros más importantes y jerarquizarlos en relación a los ingresos. Ej: gastos administrativos, gastos en personal, costo de materia prima, etc.
8. **Métricas clave:** Se deben establecer cuáles métricas e indicadores se piensan utilizar para medir las principales actividades de tu *startup*. Estos deben ayudar al proceso de toma de decisiones.

ACERCA DE LOS AUTORES

Luis Carlos Cárdenas Ortiz, Administrador de empresas, Especialista en Diseño y Evaluación de Proyectos, Magíster en Administración de Empresas MBA y Candidato a Doctor en Ciencias Económicas Administrativas.

Víctor Manuel Cera Sarmiento, Economista, Especialista en Diseño y Evaluación de Proyectos, Magíster en Cooperación Internacional.

Jonathan Adie Villafañe, Ingeniero Industrial, Especialista en Diseño y Evaluación de Proyectos, Magíster en Desarrollo Social.

Wilmer Rafael Barandica Cepeda, Administrador de Empresas.