

Universidad
Continental



Emprendimiento e Innovación

Tula Mendoza Farro



Datos de catalogación bibliográfica

MENDOZA FARRO, Tula

Emprendimiento e Innovación: manual autoformativo interactivo /
Tula Mendoza Farro. -- Huancayo: Universidad Continental, 2017

Datos de catalogación del Cendoc

Emprendimiento e Innovación. Manual Autoformativo Interactivo
Tula Mendoza Farro
Primera edición digital

Huancayo, agosto de 2017

De esta edición

© Universidad Continental
Av. San Carlos 1980, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Versión e-book

Disponible en <http://repositorio.continental.edu.pe/>
ISBN electrónico N.º 978-612-4196-











Dirección: Emma Barrios Ipenza
Edición: Miguel Angel Cordova Solis
Asistente de edición: Andrid Kary Poma Acevedo
Asesor didáctico: Fernando Pablo Ñaupari RafaelO
Corrección de textos: Juan Guillermo Gensollen Sorados
Diseño y diagramación: Alexander Frank Vivanco Matos













Todos los derechos reservados. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.














Este manual autoformativo no puede ser reproducido, total ni parcialmente, ni registrado en o transmitido por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo de la Universidad Continental.









ÍNDICE

 Introducción	7
 Organización de la asignatura	9
 Resultado de aprendizaje de la asignatura	9
 Unidades didácticas	9
 Tiempo mínimo de estudio	9
 U-1 MARCO CONCEPTUAL DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	11
 Diagrama de organización de la unidad I	11
 Organización de los aprendizajes	11
 Tema n.º 1 El emprendimiento	12
1. Definición de emprendimiento	12
2. Proceso para emprender	12
3. Tipos de emprendimientos	13
4. El emprendimiento corporativo	13
5. El emprendedor. Definición	13
6. Características del perfil del emprendedor	14
7. Tipo de emprendedores	14
 Tema n.º 2 El emprendimiento y su relación con el desarrollo económico del Perú y el mundo	16
1. Panorama sobre el emprendimiento	16
1.1. Informe Global Entrepreneurship Monitor	16
1.2. Informe Doing Business	19
1.3. Informe de competitividad global	20
2. Panorama regional del emprendimiento	21
Lectura seleccionada n.º 1	22
Actividad n.º 1	22

 Tema n.º 3 La innovación	23
1. Definición de imaginación, creatividad e innovación	23
2. Clases de innovación	23
3. Matriz de la innovación	24
4. Técnica para generar innovaciones: Scamper	24
 Glosario de la unidad I	26
 Bibliografía de la unidad I	28
 Autoevaluación n.º 1	29
 LOS START-UPS Y EL MÉTODO LEAN STARTUP	31
 Diagrama de organización de la unidad II	31
 Organización de los aprendizajes	31
 Tema n.º 1 Los emprendimientos <i>start-ups</i>	31
1. Definición de una start-up	32
2. Características	32
3. Procesos	33
 Tema n.º 2 El método Lean Startup	34
1. Definición	34
2. Utilidad	34
3. Proceso	34
4. Fases del método Lean Startup	37
Lectura seleccionada n.º 2	38
Actividad n.º 2	38
 Glosario de la unidad II	39
 Bibliografía de la unidad II	41
 Autoevaluación n.º 2	42

 U - III VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO	45
 Diagrama de organización de la unidad III	45
 Organización de los aprendizajes	45
 Tema n.º 1 <i>Design thinking</i>	46
1. Definición	46
2. Utilidad	46
3. Fases	47
 Tema n.º 2 Fases: empatizar, definir, idear	48
1. Fase: empatizar	50
2. Fase: definir	51
3. Fase: idear	52
Lectura seleccionada n.º 3	53
Actividad n.º 3	53
 Tema n.º 3 Fases: Prototipar y evaluar (testear)	54
1. Fase: prototipar	54
2. Fase: evaluar-testear	54
 Glosario de la unidad III	55
 Bibliografía de la unidad III	56
 Autoevaluación n.º 3	57
 U - IV MODELO DE NEGOCIOS	59
 Diagrama de organización de la unidad IV	59
 Organización de los aprendizajes	59
 Tema n.º 1 Los modelos de negocios	60
1. Modelo de negocios Canvas. Definición. Estructura	60
2. Modelo de negocios Lean Canvas	61
3. Similitudes y diferencias	62

 Tema n.º 2 Modelo de negocios Lean Canvas	63
1. Elemento: Problema	63
2. Elemento: segmento	63
3. Elemento: propuesta de valor	63
4. Elemento: solución	63
5. Elemento: ventaja competitiva	63
Lectura seleccionada n.º 4	64
Actividad formativa n.º 4	64
 Tema n.º 3 Modelo de negocios Lean Canvas - Elementos	65
1. Elemento: canales	65
2. Elemento: ingresos	65
3. Elemento: costos	65
4. Elemento: métricas claves	65
5. Técnica <i>Pitch elevator</i>	65
 Glosario de la unidad IV	67
 Bibliografía de la unidad IV	69
 Autoevaluación n.º 4	70
 Anexos	72



INTRODUCCIÓN

Considerando la importancia del emprendimiento y la innovación en el desarrollo económico, la Universidad Continental incluye en todas las mallas curriculares la asignatura de Emprendimiento e Innovación, la cual tiene como propósito generar profesionales competitivos, brindándoles herramientas modernas que les permitan diseñar propuestas innovadoras.

La asignatura comprende cuatro unidades. La primera presenta aspectos generales del emprendimiento y la innovación, seguida de una unidad que describe los emprendimientos startups y la metodología científica de los negocios Lean Startup. La tercera unidad ilustra y explica al estudiante la metodología *design thinking* para dar solución a problemas de un entorno, culminando

esta etapa con el diseño de un prototipo. Finalmente, el estudiante podrá formular y presentar un modelo de negocio Lean Canvas para el prototipo generado utilizando la técnica *pitch elevator*.

Este manual permitirá al estudiante guiarse de los contenidos programados mediante las lecturas y el desarrollo de las autoevaluaciones y ejercicios, los cuales afianzarán su proceso de aprendizaje. Además, podrá acceder a información brindada por los espacios virtuales del Centro de Emprendimiento Continental.

Una vez que aprenda a utilizar las técnicas y herramientas de innovación, el siguiente paso solo es emprender... ya sea para brindar soluciones efectivas a los problemas del entorno o a su desempeño profesional.

La autora







ORGANIZACIÓN DE LA ASIGNATURA



Resultado de aprendizaje de la asignatura

Al término de la asignatura el estudiante será capaz de de sustentar la formulación y evaluación de un modelo de negocio de un producto y/o servicio con criterios innovadores y creativos que contribuyan a la solución de problemas de su entorno regional, reflejando el perfil del emprendedor Continental; utilizando el marco conceptual de la cultura de emprendimiento y su relación con el desarrollo económico del Perú y el mundo.



Unidades didácticas

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
Marco conceptual del emprendimiento y la innovación	Los <i>start-ups</i> y el método Lean Star-tup	Validación del pro-totipo	Modelo de negocios
Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje
Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar las características de innovación de los diferentes tipos de emprendimiento, utilizando la técnica Scamper, que se desarrollan en la sociedad a través del análisis de casos empresariales relacionados con el desarrollo económico del Perú.	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar una técnica de innovación que permita dar solución a un problema de su entorno.	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de construir un producto mínimo viable experimentando bosquejos de prototipos con el segmento utilizando la metodología de <i>design thinking</i> .	Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de sustentar la propuesta de un producto mínimo viable que dará solución a un problema de un segmento utilizando el modelo Lean Canvas con la técnica <i>pitch elevator</i> .



Tiempo mínimo de estudio

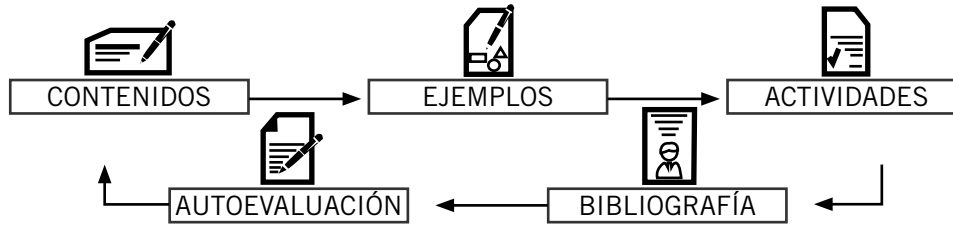
UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
Semanas 1 y 2	Semanas 3 y 4	Semanas 5 y 6	Semanas 7 y 8
16 horas	16 horas	16 horas	16 horas



UNIDAD I

MARCO CONCEPTUAL DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD I



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar las características de innovación de los diferentes tipos de emprendimiento, utilizando la técnica Scamper, que se desarrollan en la sociedad a través del análisis de casos empresariales relacionados con el desarrollo económico del Perú.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema N.º 1: El emprendimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición. Proceso para emprender. Tipos de emprendimiento. El emprendimiento empresarial y el emprendimiento corporativo. El emprendedor. Definición. Características del perfil del emprendedor. Tipos de emprendedores. <p>Tema N.º 2: El emprendimiento y su relación con el desarrollo económico del Perú y el mundo</p> <ol style="list-style-type: none"> Panorama mundial y del Perú sobre el emprendimiento. Panorama regional del emprendimiento. <p>Lectura seleccionada 1: <i>Un safari al mundo del emprendimiento dinámico.</i></p> <p>Tema N.º 3: La innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de imaginación, creatividad e innovación. Clases de innovación. Matriz de la innovación. Técnica para generar innovaciones: técnica Scamper. 	<ol style="list-style-type: none"> Identifica los emprendimientos empresariales y los emprendimientos corporativos en diferentes casos. Presenta y comenta un reportaje de las características del emprendedor y los tipos de emprendimiento que se presentan en la sociedad. Construye el diseño de una infografía con la información estadística sobre la relación del emprendimiento con el desarrollo económico del Perú y el mundo. Clasifica los tipos de innovación que observa en la sociedad mediante el diseño de una infografía. Identifica casos de imaginación, creatividad e innovación que se presentan en la sociedad utilizando la técnica Scamper. <p>Actividad N.º 1</p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión y comentan sobre qué tipo de emprendedor es más importante, y qué tipo de emprendimiento es más impactante.</p> <p>Producto académico N.º 1</p> <p>Evaluación de los temas 1 al 3, más los contenidos de las lecturas y el material compartido en diapositivas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Valora la importancia de la innovación en el desarrollo de un emprendimiento. Valora el rol de los emprendedores y el impacto del emprendimiento en el desarrollo económico del Perú y el mundo. Inicia sus participaciones en actividades de emprendimiento con el Centro de Emprendimiento Continental.

Autoevaluación de la Unidad I

El emprendimiento

Tema n.º 1

El emprendimiento no solo se expresa como número de empresas; también involucra la actitud de la persona para emprender. Es en ese sentido que los contenidos contemplados en este material presentan el emprendimiento como una filosofía de vida que le permita al estudiante desempeñarse como empresario o como emprendedor corporativo en una institución pública o privada, ya sea generando emprendimientos sociales, verdes, dinámicos, de base tecnológica, o simplemente emprendimientos tradicionales.

1. Definición de emprendimiento

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) define al emprendimiento como “Cualquier intento de crear nuevos negocios o nuevas empresas, como por ejemplo, el autoempleo, la creación de una organización empresarial, o la expansión de un negocio ya existente; llevados a cabo por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido”(Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Esan, 2013, p. 16).

2. Proceso para emprender

Considerando las diversas metodologías y herramientas que se emplean para el diseño de una propuesta de emprendimiento, proponemos un proceso para emprender, que parte de la definición del segmento y culmina con la formulación y evaluación de un plan de negocio.

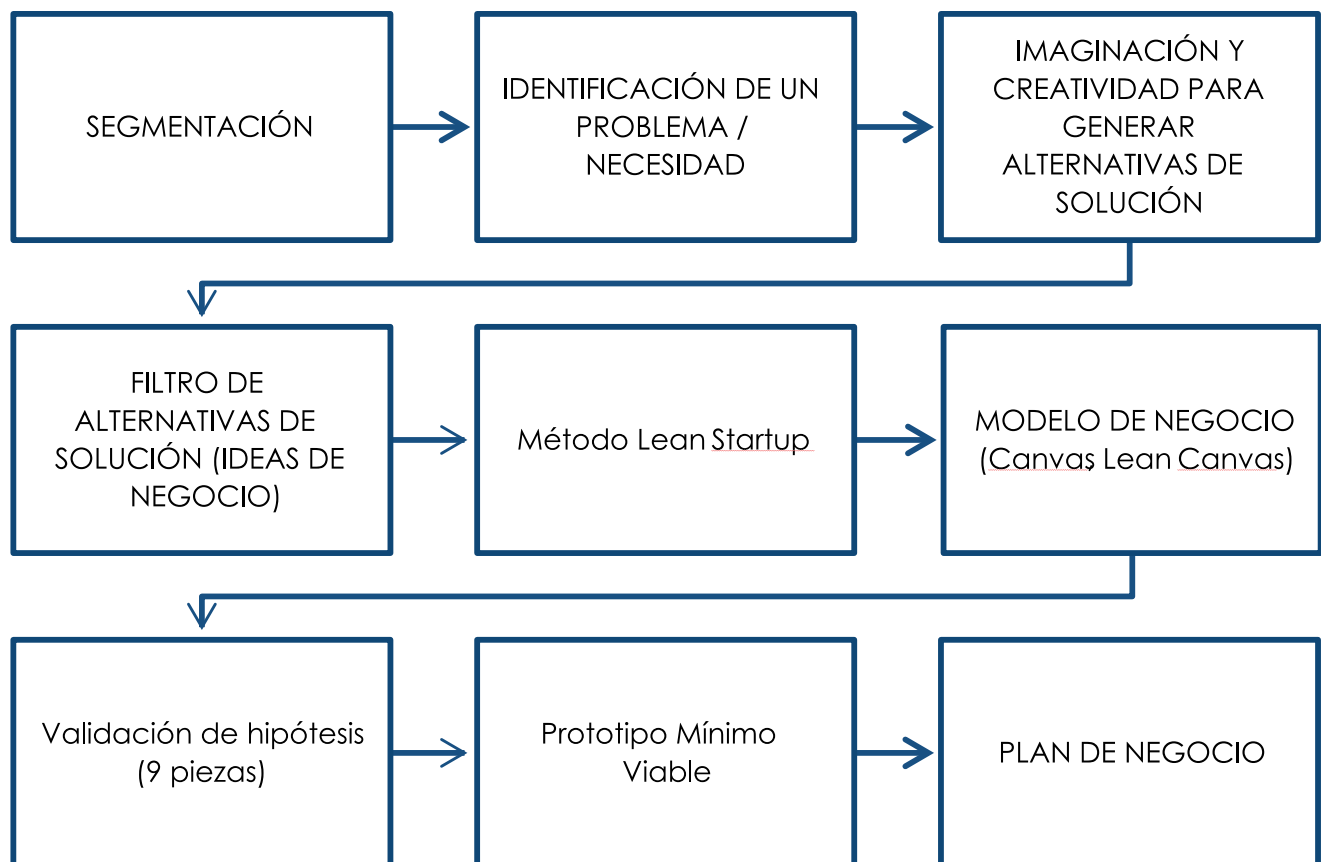


Figura 1. Proceso para emprender. Fuente: Elaboración propia.

3. Tipos de emprendimientos

Por la naturaleza y ritmo de crecimiento podemos citar los siguientes tipos de emprendimientos:

- **Emprendimientos tradicionales:** son aquellos negocios que están orientados al comercio, servicio o manufactura; se encuentran en el mercado, cotidianamente, sin diferencia y ventaja competitiva entre ellos.
- **Emprendimiento de base tecnológica:** organización diseñada para buscar un modelo de negocios que sea escalable, repetible y sustentable. Así, pueden ser considerados como emprendimientos de base tecnológica aquellos que disponen de un componente tecnológico en su propuesta de valor, en los medios que utilizan para llegar a los usuarios o en la infraestructura desarrollada para que el negocio funcione.
- **Emprendimiento verde:** se define como emprendimiento ambiental o emprendimiento verde a todas aquellas actividades (valga la redundancia) encaminadas a emprender con conciencia ambiental, sin importar realmente el caso de acción. Es decir, que puede verse reflejado en todos aquellos proyectos de carácter social, comercial, investigativo, entre otros.
- **Emprendimientos dinámicos:** son emprendimientos que permiten un alto crecimiento en ventas a lo largo de la ejecución del proyecto, además de ser rentables y sostenibles a lo largo del tiempo. Se ven influenciados por factores como el nivel del equipo, mejoras en la idea, o la intervención de un mercado que no ha sido cubierto y que posee potencial.
- **Emprendimiento social:** en un sentido amplio, se puede designar como emprendimiento social a cualquier acción, iniciativa o movimiento dentro de la esfera socioeconómica, de origen privado y orientado a favor del interés general y del bien común o que beneficie a una franja significativa de población.

4. El emprendimiento corporativo

Un emprendimiento corporativo es considerado también como un emprendimiento intraemprendedor, institucional o profesional que nace de un colaborador dentro de una institución pública o privada.

Se considera que el éxito y crecimiento sostenible de las empresas se debe al emprendimiento corporativo de sus colaboradores.

Actualmente, para la captación de profesionales se tiene en cuenta una competencia global que es emprendimiento; por ello, los jefes de departamento de recursos humanos están cada vez desarrollando esta competencia en sus colaboradores facilitando espacios de innovación para la generación de ideas, soluciones a problemas y aumento de competitividad y productividad de la empresa misma (Prada *et al.*, 2016).

5. El emprendedor. Definición

Etimológicamente la palabra castellana emprendedor viene del latín *in* (en) y "*prehndere*" (atrapar). Deriva de *prae-* (antes) y el verbo *hendere*. *Prehendere* se vulgarizó a *prendere*. De ahí, derivan palabras como *emprender* (atrapar un nuevo negocio o acción); *emprendedor* (persona que comienza negocios o nuevas acciones); *empresa* (negocio, dedicación o acción cualquiera que alguien toma o asume) (Sánchez, 2011, p. 5).

Para Shumpeter (1934), "un emprendedor es una persona que lleva a cabo nuevas combinaciones, que puedan tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados, formas organizativas, o fuentes de suministro" (Sharma, 2007, p. 10).

De igual forma, para Bilinkis (2008), "... emprendedor es aquella persona que ve lo mismo que todos los demás, pero a diferencia del resto, decide hacer algo al respecto...".

6. Características del perfil del emprendedor

Existen diversas clasificaciones en el mundo sobre la tipificación de las características que forman parte del perfil de un emprendedor. Sin embargo, luego de haber revisado las distintas clasificaciones, en el Centro de Emprendimiento Continental se identificaron las siguientes:

- Posee una autoestima alta.
- Se preocupa por la creatividad, innovación, eficiencia y calidad.
- Genera una cultura de ahorro.
- Busca siempre oportunidades.
- Es un trabajador responsable.
- Tiene capacidad para planificar y organizar.
- Es persistente, perseverante y luchador.
- Asume riesgos calculados.
- Tiene visión de futuro positiva y realista.
- Es generador de redes de apoyo.

7. Tipo de emprendedores

Podemos citar algunas clasificaciones:

7.1 Por el origen del emprendimiento

- a) Emprendimiento por necesidad:** en muchos casos, emprender puede significar la subsistencia del individuo y la de su familia, sobre todo si hay escasez de oportunidades para encontrar un trabajo y no existe un buen nivel de beneficios sociales, por lo que estos emprendedores son vistos como personas que son empujadas por el desempleo o la disconformidad en sus empleos.
- b) Emprendimiento por oportunidad:** es realizado por personas que inician un negocio con la finalidad de aprovechar una oportunidad en el mercado o para cumplir aspiraciones personales.

7.2. Por el nivel de dependencia

- a) Emprendedor corporativo (*intrapreneur*):** es el colaborador de una institución privada o pública que presenta y desarrolla iniciativas innovadoras y creativas que aportan al crecimiento de la organización donde labora.
- b) Emprendedor empresario (*entrepreneur*):** es aquella persona que genera su propio negocio y brinda soluciones con los productos o servicios que ofertan en el mercado.

7.3 Según el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

- a) "Emprendedor potencial"** es la persona que desea establecer un negocio, para aprovechar una oportunidad o porque no encuentra una alternativa de empleo aceptable. En esta fase, además de contar con una idea de negocio, el emprendedor potencial cree tener la capacidad y los conocimientos para llevarlo a cabo" (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).
- b) "Emprendedor naciente,"** está entendido como el momento en el cual el emprendedor inicia algún tipo de actividad destinada a hacer el negocio realidad, la concepción da lugar a la gestación del negocio y los esfuerzos empresariales se orientan a ponerlo en marcha. El emprendedor es denominado por el GEM como «naciente»" (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

- c) “**Emprendedor nuevo**, para el GEM, el «nacimiento» de la empresa sucede con el pago de cualquier salario, sueldo o retribución por más de tres meses a cualquier persona, incluidos los propietarios” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).
- d) “**Emprendedor establecido**, si el nuevo negocio ha pagado remuneraciones a cualquier persona, incluyendo al propietario, por más de 3.5 años, se puede suponer que ha superado el tercer punto de transición («persistencia») y a partir de allí se considera al negocio como un emprendimiento establecido o consolidado” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

El emprendimiento y su relación con el desarrollo económico del Perú y el mundo

Tema n.º 2

No deja de ser importante revisar algunas estadísticas sobre el emprendimiento y su cobertura e impacto tanto a nivel mundial como nacional, y para ello existen diversos informes. Sin embargo, para tener un panorama cercano se trabajará en este material con el informe GEM, informe Doing Business, informe de competitividad global, y el informe regional de competitividad. No se descarta incluir en las presentaciones complementarias del docente algunas estadísticas actualizadas y complementarias que permitan facilitar al estudiante un panorama del emprendimiento.

1. Panorama sobre el emprendimiento

En el mundo existen informes estadísticos que presentan el nivel de desarrollo del emprendimiento, ranking sobre facilidades para hacer empresas en los países, competitividad y ecosistemas de emprendimiento. Esta información facilita decisiones de políticas macroeconómicas y microeconómicas. Veamos algunos de estos informes recopilados que nos brindarán un panorama mundial y del Perú en emprendimiento.

1.1. Informe Global Entrepreneurship Monitor

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se inició en 1999 como una alianza entre Babson College y London Business School. Empezó con 10 países participantes y en el 2014 alcanzó a realizarse en 73 países. El último estudio (2015) abarca a 62 economías. El GEM es el mayor y más desarrollado programa de investigación sobre el emprendimiento en el mundo (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

El GEM estudia el comportamiento de los individuos con respecto a la creación y gestión de sus negocios. Los equipos académicos GEM en cada economía participante son miembros de un exclusivo proyecto de investigación que proporciona acceso a los conocimientos colectivos de algunos de los investigadores e instituciones más reconocidas del mundo (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

En un momento de la historia cuando la actividad emprendedora individual puede ser la clave para la transformación de la economía mundial, el GEM ha influido en las políticas económicas nacionales y continúa ampliando su papel de colaboración. Los patrocinadores globales de la investigación incluyen a Babson College en los Estados Unidos, la Universidad del Desarrollo en Chile, Universiti Tun Abdul Razak de Malasia, y el Tecnológico de Monterrey en México. En el Perú, el GEM es realizado por el equipo nacional con sede en el Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN (CDE-ESAN) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

De acuerdo con el Estudio Global Entrepreneurship Monitor Peru (GEM Perú) 2015/2016 la percepción de la sociedad respecto a los emprendedores ha mejorado. En el Perú, el 70% de los adultos considera que la sociedad otorga un alto nivel de prestigio a los emprendedores, un porcentaje similar al promedio encontrado a nivel mundial. En adición a ello, un 40% de los peruanos manifiesta que intentará poner un negocio en los próximos 3 años, mientras que el promedio mundial es de solo 21%, según información del Reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015/2016 (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Actitudes de la sociedad hacia el emprendimiento

En las economías basadas en recursos y en eficiencia, dos tercios de los adultos creen que el emprendimiento es una buena opción de carrera. Para el caso de las economías basadas en innovación este porcentaje asciende a 53%. A nivel global, el 68% de los adultos perciben que los emprendedores reciben un alto estatus de prestigio. El 61% piensa que hay una buena cobertura de los emprendimientos por parte de los medios. En el Perú estos indicadores son del 72%, 70% y 68%, respectivamente. En el mundo, Kazajistán, Filipinas e Indonesia, son los tres países con los valores más altos (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Autopercepciones sobre el emprendimiento

El 42% de los adultos ven buenas oportunidades para poner un negocio en las comunidades donde viven. Solo un tercio de estos no lo harían por temor a fracasar. Más de la mitad de la población adulta en el mundo cree tener la capacidad para poner un negocio. En África (Senegal, Burkina, Faso y Botswana) y en Barbados se encuentran los niveles más altos de estos indicadores. En ambos países, más de la mitad de la población ve buenas oportunidades para emprender y solo un quinto no lo haría por miedo a fracasar. También, más del 75% cree tener las capacidades necesarias para emprender. En nuestro país, el 61% de la población adulta cree tener capacidades para poner un negocio, el 51% considera que existen buenas oportunidades, pero de ellos la cuarta parte (26%) no pondría un negocio por miedo al fracaso. Mientras que en el mundo el 21% de la población adulta desea poner un negocio en los próximos 3 años, en el Perú lo intentará un porcentaje mayor que asciende al 40% (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Fases y tipos de actividad emprendedora

El índice de Actividad Emprendedora (TEA, por sus siglas en inglés) tiende a ser mayor en las economías menos desarrolladas y disminuye en los países con mayor nivel de desarrollo económico. Así, el TEA es de 21% en las economías basadas en recursos, 15% en las basadas en eficiencia y de 8% en las basadas en innovación. El Perú, con 22.2%, es el cuarto país en Latinoamérica con el TEA más alto y el noveno a nivel mundial (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

El índice de emprendedores establecidos (EB) también es más alto entre las economías basadas en recursos (13%) que en aquellas basadas en eficiencia (8%) o en innovación (7%). Sin embargo, la relación EB/TEA, es decir, la probabilidad de que una empresa nueva se consolide es menor en los países en desarrollo comparado con los más desarrollados (basadas en innovación) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Solo en Ecuador y en Senegal se han encontrado excepciones a lo mencionado anteriormente. En estos países, más de un tercio de la población tienen un negocio en etapa temprana y más de la sexta parte es propietaria de un negocio establecido (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

En el Perú, las mayores causas de discontinuación son las razones personales (38%), seguidas de la falta de rentabilidad (33%) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Motivación detrás de la actividad emprendedora en etapa temprana

La mayoría de los emprendedores en el mundo están motivados por la oportunidad más que por la necesidad... La prevalencia más alta de emprendedores por oportunidad se encuentra en las economías basadas en innovación (78%), mientras que en las economías basadas en recursos y en eficiencia la tasa es de cerca del 68%. En el Perú, los emprendedores por oportunidad alcanzan el 73% (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

El Índice Motivacional revela que, en las economías basadas en recursos hay casi 1.5 veces más emprendedores IDO que emprendedores por necesidad, mientras que en las economías basadas en eficiencia esta relación es del doble y en las basadas en innovación es el triple (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Distribución por género y por edad del emprendimiento en etapa temprana

Las economías basadas en recursos tienen en promedio el TEA femenino más alto (20%). Sin embargo, las mujeres son casi un tercio más propensas a iniciar un negocio por necesidad que los hombres... El Perú, es uno de los seis países (incluyendo además a Vietnam, Filipinas, Tailandia, Malasia e Indonesia) con una mayor propensión a emprender entre las mujeres que en los hombres. El TEA femenino es del 23% y el TEA masculino es de 22%. (ES LIGERAMENTE MAYOR) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

En general, hay una participación mayor de emprendedores entre las edades de 25-35 y 35-44 años. En el Perú, el rango de edad con mayor cantidad de emprendedores se mueve hacia una población más joven, entre 18-25 (24%) y 25-35 años (25%) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Participación sectorial

En las economías basadas en recursos y en eficiencia, en promedio más de la mitad emprenden en negocios de comercio mayorista y minorista. En el caso del Perú este porcentaje llega al 62%". (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013)

En cambio, casi la mitad de los emprendedores de las economías basadas en innovación emprenden negocios en sectores como TIC, finanzas, salud, educación y servicios..." (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

En varias economías se observa un énfasis en un sector en particular, por ejemplo, agricultura en India, minería en Túnez, manufactura en Egipto, comercio mayorista/minorista en Filipinas, TIC en Suecia y Bélgica, finanzas en Eslovaquia, y servicios profesionales en Noruega (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Expectativas de creación de empleo

La frecuencia promedio de emprendedores orientados hacia un mediano o alto crecimiento (aquellos que esperan crear 6 o más puestos de trabajo) es similar entre todos los países (18% en las economías basadas en recursos, 21% en las economías basadas en eficiencia y 20% en las economías basadas en innovación) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Los mayores valores de emprendedores orientados hacia un mediano o alto crecimiento se encuentran en los países con economías basadas en eficiencia: Colombia y Chile en

Latinoamérica; Taiwán, China y Kazajstán en Asia; Túnez en África, y Rumania e Irlanda en Europa. Para el caso peruano, la proporción de emprendedores con mayor orientación al crecimiento es del 16% (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

El mayor porcentaje de negocios unipersonales, sin expectativas de creación de empleos, se encuentra en las economías basadas en innovación (45%), seguidos por las economías basadas en recursos (40%) y las economías basadas en eficiencia (39%) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Innovación

- “Los niveles de innovación se incrementan con el desarrollo económico (21% en economías basadas en innovación, 24% en las economías basadas en eficiencia y 31% en las economías basadas en recursos)” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).
- “Entre los países, los niveles más altos de innovación se observan en Chile e India, donde más de la mitad de los emprendedores están innovando en productos o servicios” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).
- “En el Perú, el porcentaje de emprendedores innovadores alcanza el 16%” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

Internacionalización

- “El 20% de los emprendedores en las economías basadas en innovación tienen alta orientación hacia la internacionalización, mientras que en las economías basadas en eficiencia este porcentaje es de 13% y en las economías basadas en recursos es del 6%...” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).
- “Canadá también muestra una alta tasa de internacionalización, aumentando el promedio de América del Norte” (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad ESAN, 2013).

1.2. Informe Doing Business

Doing Business 2017: Igualdad de Oportunidades para Todos, publicación insignia del Grupo Banco Mundial, es la decimocuarta edición de una serie de informes anuales que miden las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial. *Doing Business* presenta indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad que son comparables entre 190 economías –desde Afganistán hasta Zimbabwe– y a través del tiempo («*Doing Business 2017*», 2016).

Doing Business analiza las regulaciones que afectan a 11 áreas del ciclo de vida de una empresa. Diez de estas áreas se incluyen en la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios de este año: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. *Doing Business* también mide la regulación del mercado laboral, que no está incluida en la clasificación de este año (“*Doing Business 2017*”, 2016).

Doing Business 2017: Igualdad de Oportunidades para Todos revela que emprendedores en 137 economías observaron mejoras en el marco regulatorio local el año pasado. El informe, que mide 190 economías en todo el mundo, documentó 283 reformas empresariales entre junio de 2015 y junio de 2016. De entre las reformas encaminadas a reducir la

complejidad y el costo de cumplir con la regulación empresarial, aquellas identificadas en el área de apertura de negocios fueron las más comunes en 2015/2016, lo mismo que el año anterior. Las siguientes reformas más comunes tuvieron lugar en las áreas de pago de impuestos, obtención de crédito y registro de propiedades ("Doing Business 2017", 2016).

A continuación, en la figura 2 se podrá revisar la descripción de las variables de evaluación para Perú según el Informe Doing Business 2017.

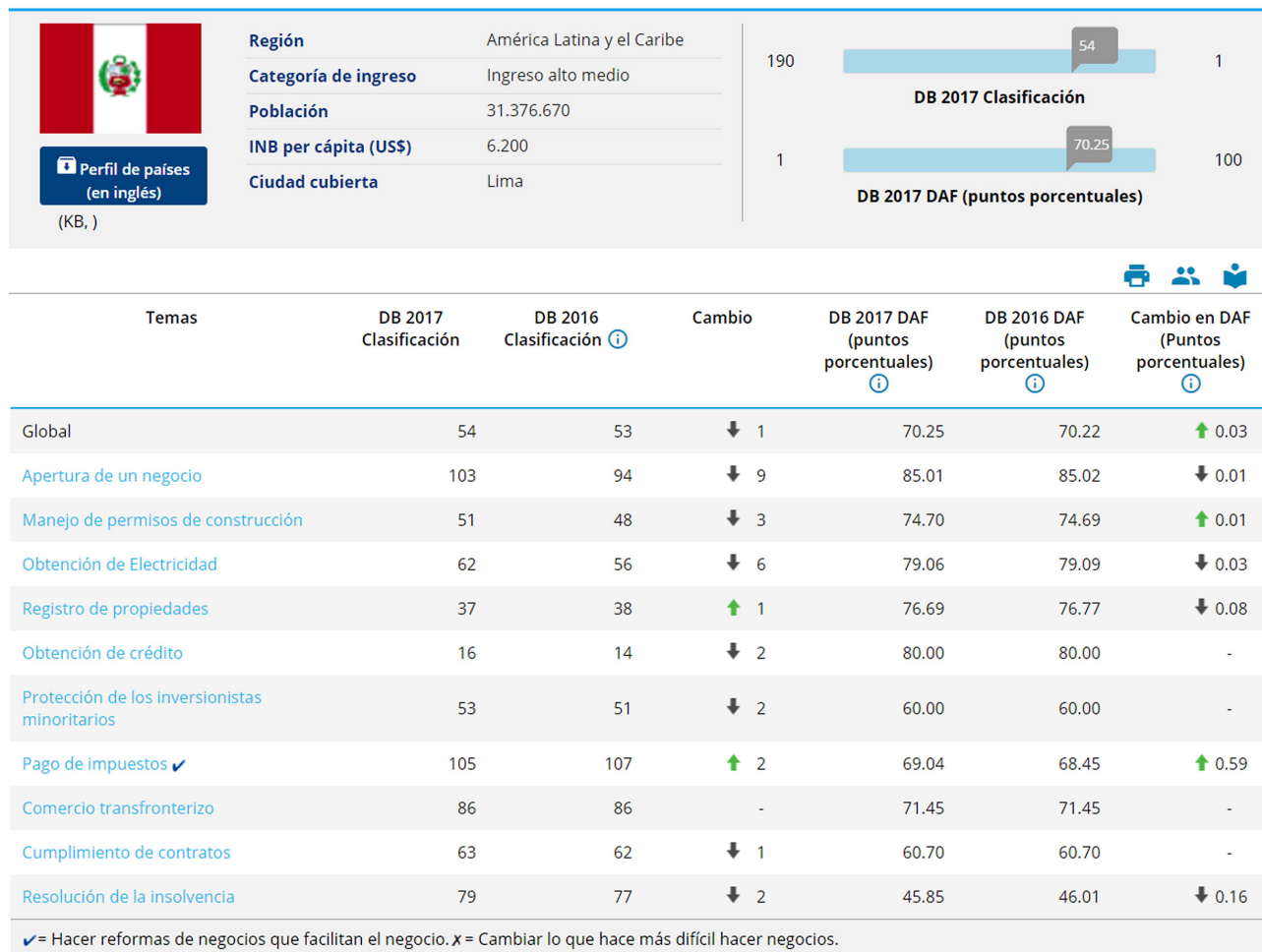


Figura 2. Características de medición para el Perú del Informe Doing Business. Fuente: Doing Business, 2017. Disponible en <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

1.3. Informe de competitividad global

El 7 de setiembre de 2016, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés: World Economic Forum) publica el Informe Global de Competitividad 2016-2017, que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países.

Por octavo año consecutivo, Suiza (1) se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur (2) y Estados Unidos (3). Holanda (4) mejora una posición por delante de Alemania (5). Suecia (6) y Reino Unido (7) suben tres lugares. Este último basado en datos pre-Brexit. Las tres restantes economías Japón (8), Hong Kong (9) y Finlandia (10) cierran el ranking de los 10 primeros.

Nuestro país se ubica en el puesto 67. Sube 2 posiciones respecto al Informe anterior. Mantenemos la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continuamos en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe ("The global competitiveness report 2016-2017", 2016).

En la región ocho países mejoran ubicaciones. Destaca el avance de Panamá (+8, 42), México (+6, 51), Jamaica (+11, 75) y Republica Dominicana (+6, 92); Brasil (-6, 81), Ecuador (-15, 91) y El Salvador (-10, 105) son los países con mayor descenso ("The global competitiveness report 2016-2017", 2016).

El Perú se ha mantenido delante de todas las economías que en el informe del año anterior estaban en posición inferior a Perú, excepto por Botswana, que en el presente informe ocupa la posición 64 ("The global competitiveness report 2016-2017", 2016).

Peru 67th / 138

Global Competitiveness Index
2016-2017 edition

Key Indicators, 2015 Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2016)

Population (millions)	31.9	GDP per capita (US\$)	6021.1
GDP (US\$ billions)	192.1	GDP (PPP) % world GDP	0.34

Performance overview

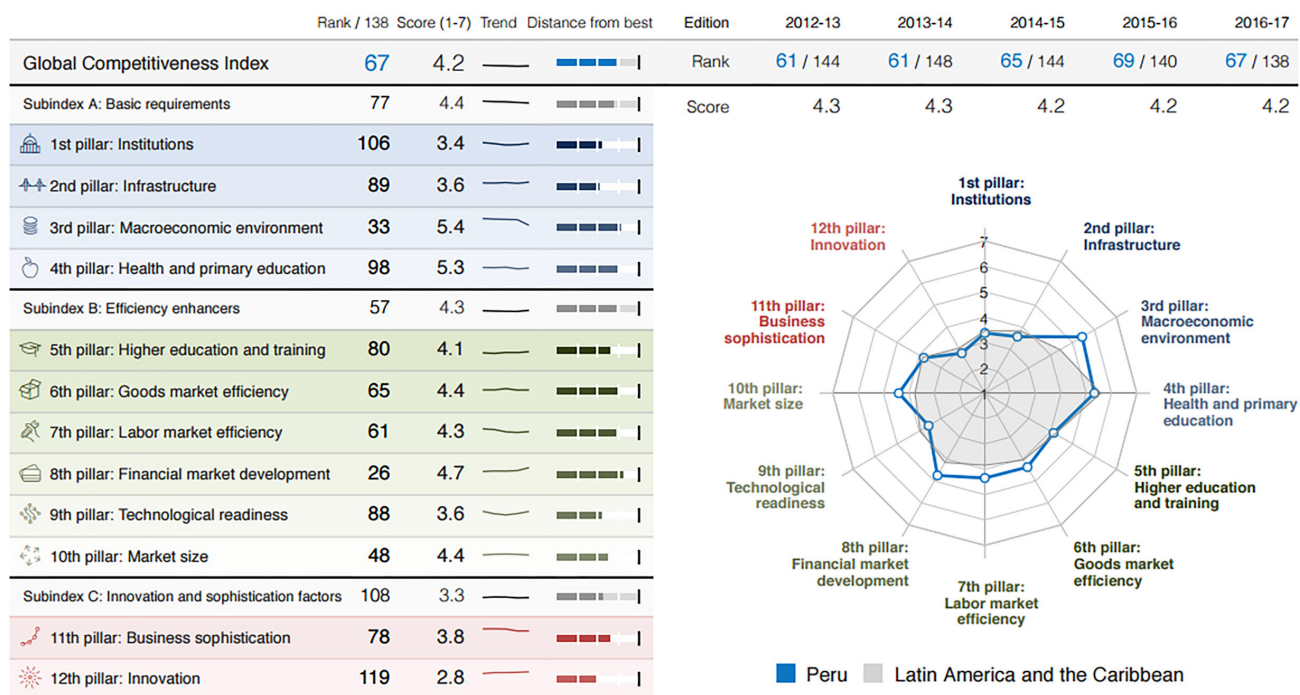


Figura 3. Pilares de medición de competitividad para el Perú para el periodo 2016-2017. Fuente: The Global Competitiveness Report 2016–2017 (2016, p. 294). Disponible en <https://goo.gl/k2M4tL>

2. Panorama regional del emprendimiento

Así como se mide el nivel de competitividad en el mundo, también en el Perú se presenta un análisis del nivel de competitividad regional que permite visualizar cómo se encuentra cada una de las 24 regiones utilizando 10 variables de medición. Leamos el siguiente comentario publicado en la web del diario Gestión ("Lima Metropolitana y Callao lideran ranking de competitividad regional en el Perú", 24 de noviembre de 2016) sobre este tema:

Por tercer año consecutivo, Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao se posesionaron en el primer y segundo lugar, respectivamente, del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (ICRP 2016) elaborado por Centrum Católica.

Los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016, al igual que el Ranking de Competitividad Mundial 2016 del International Institute for Management Development (IMD 2016), concluyen que el Perú está en el puesto número 54 entre 61 países, mostrando un claro retroceso con relación al año 2008 cuando se encontraba en el puesto 35.

El crecimiento económico observado desde varios lustros atrás, no se ha transformado en mejoras competitivas que permitan incrementar la productividad y la calidad de vida de las personas dentro de cada región", indicó Centrum Católica.

Asimismo, mencionó que al enfocar el análisis en el proceso de descentralización se puede concluir que ha sido un "fracaso", debido a que aún permanecen las deficiencias a nivel de capacidades, autonomía y toma de decisiones de los gobiernos regionales. "Hay mucho por mejorar en cuanto a competitividad. El retroceso visto en el ICRP 2016 debe ser tomado como una oportunidad para hacer cambios en los aspectos necesarios y para seguir impulsando las políticas y estrategias que más nos han beneficiado" señaló Fernando D'Alessio, director y fundador de Centrum Católica.

A nivel general, Lima Metropolitana obtiene el primer lugar con una puntuación de "medio alto" y el Callao se encuentra en la segunda posición con una puntuación "baja". Moquegua, Tacna, Ica, Arequipa, La Libertad, Lima Provincias, Lambayeque, Piura, y Cusco, tienen una puntuación de "muy bajo" y el resto de provincias tienen una de "extremo bajo". Ninguna provincia llega a una puntuación de "Alto" o "Muy Alto".

La región que cierra el ranking con el menor puntaje es la de Huancavelica, que a pesar de haber mejorado considerablemente sus indicadores sociales, como pobreza extrema o analfabetismo se ha mantenido al final del ranking en todas las ediciones que se han realizado.

El estudio concluye que la mayoría de regiones se ha esforzado por mantener políticas que mejoren la calidad de vida de su población, aunque solo algunas de ellas han tenido resultados positivos, y otras aún se encuentran a la espera de ello.

Lectura seleccionada n.º 1

"Un safari al mundo del emprendimiento dinámico" (Kantis *et al.*, 2016, pp. 13-14). Disponible en <https://tinyurl.com/y83o7aud>

Actividad n.º 1

Instrucciones

- Ingrese al foro.
- Lea y analice los temas 1 y 2 del manual.
- Responda en el foro a las preguntas:
 - ¿Qué tipo de emprendedor es más importante?
 - ¿Qué tipo de emprendimiento es más impactante?

La innovación

Tema n.º 3

El componente innovación es imprescindible para el ingreso de un emprendimiento en el mercado y, sobre todo, para su sostenibilidad. Sin embargo, existen términos diversos en el entorno que se utilizan indistintamente, tales como creatividad, imaginación e innovación. A través de este medio, queremos alcanzar a los estudiantes los conceptos mínimos para ser utilizados correctamente y, en especial, para ser aplicados en el desempeño de sus emprendimientos y de su vida profesional.

1. Definición de imaginación, creatividad e innovación

1.1 Definición de imaginación

“Se trata de un proceso psicológico superior que permite al individuo la manipulación de información creada en el interior del organismo (sin estímulos externos) para desarrollar una representación mental...”. “Imaginación”. (s/f). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://goo.gl/wXeSUq>

1.2 Definición de creatividad

“La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina” (Stein, 1964).

1.3 Definición de innovación

“La innovación se refiere a la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación, el desarrollo, la imitación y la adopción de nuevos productos, nuevos procesos y nueva estructura orgánica de nuevas empresas” (OCDE, 2005, p. 23).

2. Clases de innovación

Según el Manual de Oslo, que es una importante referencia bibliográfica en materia de innovación, existen cuatro tipos de innovación.

2.1 Innovación en producto/servicio

“...cuando se introducen en el mercado nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios, incorporando alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, los componentes, los materiales o en otras características funcionales incluyendo la incorporación de software...” (OCDE, 2005, p. 23).

2.2 Innovación de procesos

“... se refiere a la implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución. Apunta a modificar la forma en que se hacen las cosas en la empresa...” (OCDE, 2005, p. 23).

2.3 Innovación organizacional

“... se da cuando se desarrollan nuevos métodos organizacionales en el negocio, aplicados a la gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de

la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, administración, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior..." (OCDE, 2005, p. 23).

2.4 Innovación de marketing

"... cuando se implementan nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción..." (OCDE, 2005, p. 23).

3. Matriz de la innovación

Hay información diversa sobre la matriz de innovación. Rescataremos una imagen que ayuda a comprenderla considerando dos variables: clientes y mercado.

Es decir, la variable clientes en el eje de las x, con dos alternativas: clientes actuales y clientes nuevos. Y por el lado del eje Y, podemos encontrar el mercado con dos alternativas: ofertas actuales y nuevas ofertas.

Entonces, al cruzar ambas variables, encontraremos que si queremos ofrecer nuevas ofertas a clientes actuales, debemos lanzar nuevas ofertas para nuevos clientes y este proceso es una "innovación evolutiva". De igual forma, si contamos con clientes nuevos y ofrecemos ofertas actuales, generaremos también innovación evolutiva.

Podemos mencionar una "innovación incremental", donde a los actuales clientes les ofrecemos ofertas actuales. Pero tenemos también una "innovación disruptiva", donde creamos nuevas ofertas para nuevos clientes.

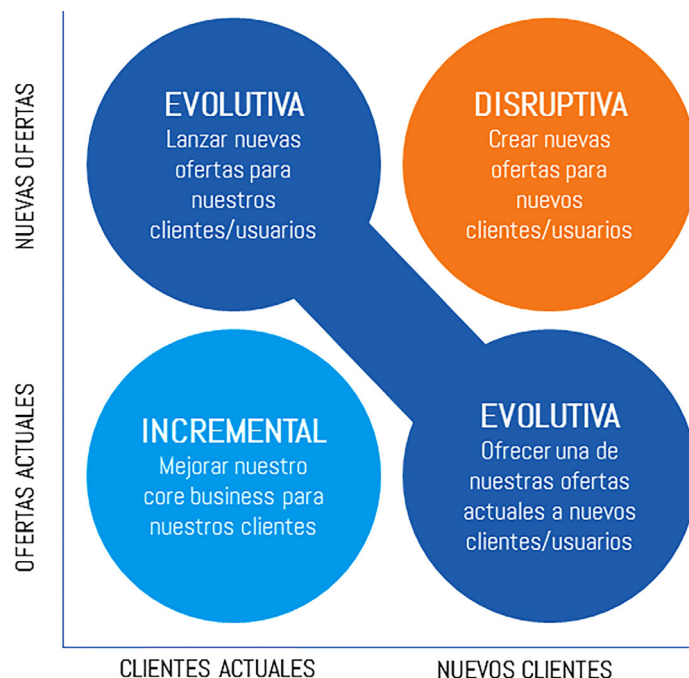


Figura 4. Matriz de la innovación. Fuente: El blog de resulta2, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/U58yJD>

4. Técnica para generar innovaciones: Scamper

Scamper es una herramienta que permite utilizar sus siete letras en inglés para generar propuestas con creatividad y así ofrecer soluciones a problemas, desde los más sencillos hasta los más complicados.

Este método lo creó a mediados del siglo XX Bob Eberle, basado en el "Brainstorming" (lluvia de ideas) de Alex Osborn...SCAMPER es un acrónimo (un mnemotécnico) en inglés, donde cada una de sus letras referencia a una acción a estudiar ante cualquier desafío. "Scamper". (s/f). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Scamper>



Figura 5. Preguntas de apoyo para utilizar cada letra de la técnica Scamper. Fuente: Bob Eberle, 1970.



Glosario de la Unidad I

A

Actividad emprendedora en etapa temprana (TEA)

Este consiste en la tasa de prevalencia de los individuos entre 18 y 64 años que están activamente involucrados en la creación de un negocio, ya sea en la fase previa al nacimiento de la empresa (emprendedores nacientes) o en la fase en que poseen y gestionan su propio negocio y pagan remuneraciones por menos de 42 meses (emprendedores nuevos) (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad Esan, 2013).

D

Doing Business 2017

... es una publicación insignia del Grupo Banco Mundial, es la decimocuarta edición de una serie de informes anuales que miden las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial... presenta indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad que son comparables entre 190 economías... analiza las regulaciones que afectan a 11 áreas del ciclo de vida de una empresa. Diez de estas áreas se incluyen en la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios de este año: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia (World Bank Group, 2017).

E

Emprendimiento dinámico

"También conocida como "gacelas". Es una empresa que después de facturar alrededor de US\$100,000 el primer año de operación, logra alcanzar tasas de crecimiento sostenidas de 35% (como mínimo) en la facturación anual durante los primeros 5 – 6 años" (Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo, 2008).

Espíritu empresarial

"Es un sueño de reto, desarrollo de independiencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona, que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor; su fuerza impulsora" (Varela, 2008).

I

Idea

Todo ser humano tiene múltiples ideas sobre las múltiples actividades humanas. El cerebro genera ideas de manera constante y esta generación no es exclusiva del empresario, ni todas las ideas tienen fines empresariales. Muchas ideas son sueños, fantasías o ilusiones. Otras muchas conducen hacia la nada. Pero es importante mantener e incrementar la capacidad de generar ideas (Varela, 2008).

Idea de empresa

“Es la etapa que inicia el proceso de dar valor económico a las ideas; es empezar a revisar la idea con una concepción concreta de empresa; es ver en el futuro una luz clara de potencial empresarial” (Varela, 2008).

Intraempreneur

El término intraemprendedor, del inglés *intrapreneur*, fue acuñado en 1985 por Guilford Pinchot, un experto en dirección de empresas que definió a los intraemprendedores como “los soñadores que hacen”, refiriéndose a una clase de personas que trabajan en una empresa ya creada y que están en la capacidad de generar proyectos novedosos (Pinchot, 1985).

La frontera regulatoria

La distancia a la frontera (DAF) representa la medida de cada economía a la “frontera”, que significa

... el desempeño más alto observado en cada uno de los indicadores en todas las economías analizadas en el informe Doing Business, desde el momento en que cada indicador se incluyó en el informe. La distancia de una economía a la frontera se indica en una escala de 0 a 100, donde 0 representa el desempeño más bajo y 100 el más alto (Centro de Desarrollo Emprendedor de Universidad Esan, 2013).



Bibliografía de la Unidad I

- Bank, W. (2016). *Doing Business 2017*. Washington: World Bank Publications.
- Centro de Emprendimiento Continental [Consulta: 05/06/2016]. Disponible en <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/>
- De Pablos Heredero, C., & Blanco Jiménez, F. J. (2013). *Los cien errores del emprendimiento*. Madrid: ESIC.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2016). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*. Rafaela (Argentina): Asociación Civil Red Pymes Mercosur. Recuperado de <https://tinyurl.com/y83o7aud>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: por qué usted no tiene que dejar la empresa para convertirse en un empresario* (2a reimp). México: Forbes, ilustrado Harper & Row, Universidad de Michigan.
- Prada Ospina, R., Acosta-Prado, J.C., & Garzón Castrillón, M.A. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Espacios*, 37(34). Recuperado de <https://goo.gl/Yhkrc8>
- San José, A. & Multilateral Investment Fund. (2008). *Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A., & Morales, O. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013*. Lima: Universidad ESAN, 80 pp. Disponible en <https://goo.gl/YvD3YV>
- Silva, J. (2013). *Emprendedor. Hacia un emprendimiento sostenible*. México: Alfaomega.
- Schwab, K. (editor). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de <https://goo.gl/k2M4tL>
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial* (3a ed.). Cali (Colombia): Pearson Educación.



Autoevaluación n.º 1

1. De las siguientes afirmaciones, descarte la alternativa que está fuera de concepto:
 - a) Iniciativa empresarial es un impulso que te ayuda a generar e implementar nuevas ideas empresariales y buscar recursos para hacerlas realidad.
 - b) Iniciativa empresarial es la actitud y capacidad para innovar y tomar iniciativas.
 - c) Iniciativa empresarial es una combinación entre iniciativa, innovación y cálculo del riesgo.
 - d) El emprendimiento es un conjunto de acciones y actitudes adoptadas y practicadas como iniciativa propia del individuo.
 - e) El emprendimiento corporativo es una forma de actuar de manera obsesionada por buscar oportunidades, con un enfoque holístico.

2. Sobre los informes que analizan el emprendimiento, elija el informe que menciona coberturas irreales:
 - a) El Informe Prodem que explica el ecosistema del emprendedor en América Latina, presenta 10 factores de medición.
 - b) El informe GEM analiza el espíritu emprendedor en las regiones del Perú.
 - c) El indicador TEA es utilizado por el informe GEM.
 - d) El Doing Business describe el ciclo de vida de los negocios en los países.
 - e) En el Perú, existe el ranking de competitividad regional.

3. El estudio DB (Doing Business):
 - a) Presenta información detallada acerca de los requisitos y procedimientos para constituir empresas en un país.
 - b) Es una herramienta fundamental a la hora de medir las capacidades emprendedoras y el nivel de "Hacer Negocios" en las principales economías del mundo.
 - c) Es el informe fundamental gracias al que se ha determinado que el Perú es el país más emprendedor del mundo.
 - d) Ha establecido que el Perú es la principal economía en América Latina que presenta un clima favorable para hacer negocios.
 - e) Proporciona información relevante acerca de las regulaciones que favorecen la actividad empresarial en un país durante todo el ciclo del negocio, desde su inicio hasta su cierre.

4. Sobre las características del Perfil del Emprendedor Continental:
 1. Es obediente.
 2. Es responsable.
 3. Es generador de redes de apoyo.
 4. Busca siempre información.
 5. Asume riesgos y los calcula.
 - a) 1, 3 y 4 son ciertas
 - b) 3, 4 y 5 son ciertas
 - c) 3 y 4 son inciertas
 - d) 1 y 2 son ciertas
 - e) 1 y 4 son ciertas

5. ¿Qué es el espíritu emprendedor? Elija la alternativa correcta:
 1. Es esperar los recursos suficientes para emprender.
 2. Es tener control sobre uno mismo.
 3. Es la actitud en la que se refleja la motivación del individuo.
 4. Es la actitud y el proceso de crear una actividad económica.
 5. Es toda actitud que no permite seguir adelante para concretar una actividad económica.
 - a) 1, 2, 3
 - b) 3, 4, 5
 - c) 2, 3, 4
 - d) 1, 4, 5
 - e) 2, 4, 5

6. Según el Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor), hay los siguientes tipos de emprendedores:
- Emprendedor por oportunidad, emprendedor nuevo, emprendedor establecido
 - Emprendedor potencial, emprendedor por necesidad, emprendedor establecido
 - Emprendedor naciente, emprendedor nuevo, emprendedor establecido
 - Emprendedor potencial, emprendedor naciente, emprendedor nuevo y emprendedor establecido
 - Emprendedor naciente, emprendedor potencial y emprendedor establecido
7. Marque una (V) si es verdadero o (F) si es falso según sea conveniente, sobre la técnica de innovación Scamper:

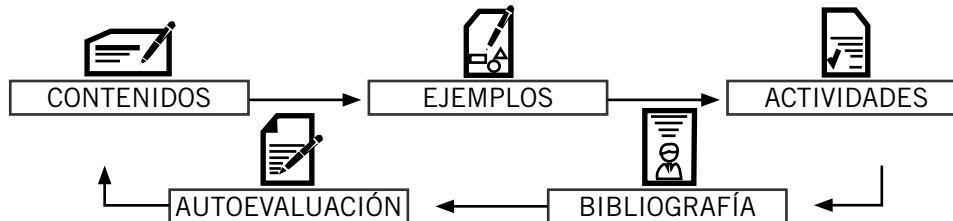
La S significa similitud.	
La E significa eliminar.	
La P responde a la pregunta: ¿Qué puedo cambiar en el producto o servicio?	
La R pretende reordenar la estructura del producto o servicio.	
La A conlleva a adaptar el producto o servicio.	

- FFFVV
 - FFVVF
 - VVFFV
 - VFVFF
 - FVFVV
8. Sobre las características de un emprendedor, seleccione la alternativa correcta:
- Los emprendedores tienen visiones de corto y largo plazo.
 - Entre una de las características se encuentra trabajar en equipo y ser perseverante.
 - Manejo de tecnologías y redes sociales.
 - Ser perseverante, egocéntrico y con autoestima alta.
 - Ser estudioso, investigador, creativo e innovador.
9. De las siguientes aseveraciones, elija la alternativa que **NO** es correcta:
- Los estudiantes de la Universidad Continental desarrollan el curso de Iniciativa Empresarial con la finalidad de impulsar la generación de iniciativas de emprendimiento relacionadas con el quehacer profesional de cada carrera profesional.
 - En el informe del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), encontramos el indicador TEA (tasa de emprendimiento en etapa temprana).
 - Emprendimiento es el conjunto de acciones y actitudes adoptadas y practicadas como iniciativa propia del individuo.
 - Al tener un negocio, se considera como un emprendimiento corporativo.
 - Un intraemprendedor es una persona que ha desarrollado o se esmera por desarrollar nuevos productos o servicios diferentes a los ya existentes, que implementa y sugiere nuevos esquemas, que está abierto a nuevos mercados y que generalmente lucha contra la corriente para imponer su sello personal.
10. Según el Informe GEM Perú, el financiamiento que dispone el emprendedor es:
- Su familia
 - Su caja de ahorros de la zona
 - Su cuenta de ahorros
 - Una herencia adelantada
 - Sus propios fondos de trabajo

UNIDAD II

LOS *START-UPS* Y EL MÉTODO LEAN STARTUP

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD II



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Al finalizar la Unidad, el estudiante será capaz de aplicar una técnica de innovación que permita dar solución a un problema de su entorno.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema N° 1: Los emprendimientos start-ups</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición Características Procesos <p>Tema N° 2: El Método Lean Startup</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición Utilidad Proceso <p>Lectura seleccionada 1: Emprendedores con microscopio y probeta: así funciona el método Lean Startup (Demiun Startups, 2017).</p> <p>Tema N° 3: Fases del método Lean Startup</p> <ol style="list-style-type: none"> Fase 1: construir Fase 2: medir Fase 3: aprender <p>Autoevaluación de la Unidad II</p>	<ol style="list-style-type: none"> Practica el diseño de propuestas de innovación para su entorno utilizando la técnica Lean Startup. <p>Actividad N.º 2 Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre los startups.</p> <p>Producto académico N.º 2 Evaluación de los temas 1 y 2, más los contenidos de la lectura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Valora la importancia de la innovación para la sostenibilidad de los negocios y emprendimientos en el tiempo.

Los emprendimientos *start-ups*

Tema n.º 1

Para esta unidad, se ha recopilado información de diversas fuentes secundarias disponibles en internet para brindar al estudiante data fresca que permita facilitar el aprendizaje de este mundo dinámico.

1. Definición de una *start-up*

Una *start-up* es un emprendimiento que inicia su carrera empresarial con la puesta en marcha en el mercado. Presenta características emergentes, con tinte innovador y tecnológico.

De igual forma, podemos mencionar algunos términos que se relacionan actualmente en el ecosistema emprendedor sobre el término de *start-up*, tales como:

- ✓ Emprendimiento dinámico
- ✓ Emprendimiento de alto impacto
- ✓ Compañía *start-up*
- ✓ Empresa /compañía emergente
- ✓ Compañía de arranque
- ✓ Compañía incipiente
- ✓ Etc.

Existen diversas propuestas de conceptos, que puede encontrar en la web de Timov, tales como:

- **Según la revista *Forbes*:**
Con el tiempo, el término se empezó a utilizar para identificar a un tipo de empresas con ciertas características. Actualmente una Startup es una empresa incipiente, de reciente formación (no mayor a 2 años), que se apoya principalmente en la tecnología, pero, sobre todo, que muestra un alto nivel de proyección, es decir, que todo el mundo ve en dicha compañía un potencial para convertirse en una gran empresa o negocio.
- **Según Steve Blank**, emprendedor serial y académico en Silicon Valley: "Una startup, es una organización formada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable" (Blank, 2012).
- **Según Paul Graham:**
Una startup es una empresa diseñada para crecer rápido. Haber creado una compañía recientemente, no la hace una startup. Tampoco es necesario para una startup trabajar en la tecnología, o tomar fondos de capital de riesgo (venture capital), o tienen algún tipo de "salida". Lo único esencial es el crecimiento (Graham, 2004).
- **Según Eric Ries:** "Una startup es una institución humana diseñada para **ofrecer un nuevo producto o servicio en condiciones de incertidumbre extrema**" (Ries, 2011).

2. Características

Un emprendimiento *start-up* se diferencia de otros tipos de emprendimientos por algunas características propias de su modelo de negocio, tales como las que menciona Timov en su página web:

Un startup tienen un modelo de negocio innovador: Cuentan con formas nuevas para relacionarse con los clientes, generar ingresos y cubrir vacíos en el mercado... Un startup presenta adaptabilidad y flexibilidad en su operación: Las empresas hoy en día tienden a usar variados prototipos como evaluaciones para medir el desenvolvimiento de la startup en el mercado y, así, tomar las medidas pertinentes para arreglar problemas de manera

inmediata a tiempo... El propósito de las startups es centrarse en las necesidades de las personas: Las startups están diseñadas para resolver alguna necesidad real. Y mientras más crítica la necesidad a resolver, mayores probabilidades de éxito... Un startup presenta innovación constante: buscan adaptarse y modernizarse reaplicando modelos probados en otros mercados o creando los propios para su producto o servicio. Siempre buscan hacer nuevos métodos para lograr el mismo objetivo en el mercado... Una startup utiliza la tecnología puesta al desarrollo del producto o servicio: omnipresente en su operación (“¿Que es una startup?”, 2017).

De igual forma, podemos también destacar que en internet encontramos de manera repetitiva una infografía que presenta las características de desarrollo de una *start-up*. Se trata de un producto de Think and Start, diseñado por Enrique Rodríguez.

Entre algunas de las características podemos citar:

“Nada de política, no es un trabajo, es una misión, intolerancia a la mediocridad, dinero disponible, equidad, alineación perfecta, buena comunicación, un fuerte liderazgo, respeto mutuo, cliente, alto nivel de energía, diversión e integridad” (“Características clave de una startup”, 2017).

3. Procesos

En la revista virtual *Entrepreneur* encontré que Paul Graham es fundador de YCombinator (incubadora que ha logrado fondos para más de 800 *start-ups*), “...ha creado la Curva de un Startup (The startup curve) donde describe las 8 fases por las que pasa un emprendimiento startup: en tu nube, la cruda realidad, depresión, laboratorio de pruebas, hasta el inframundo, falsas esperanzas, product market fit y a la gloria” (“8 etapas de toda startup (y cómo sobrevivirlas)”, 2015).

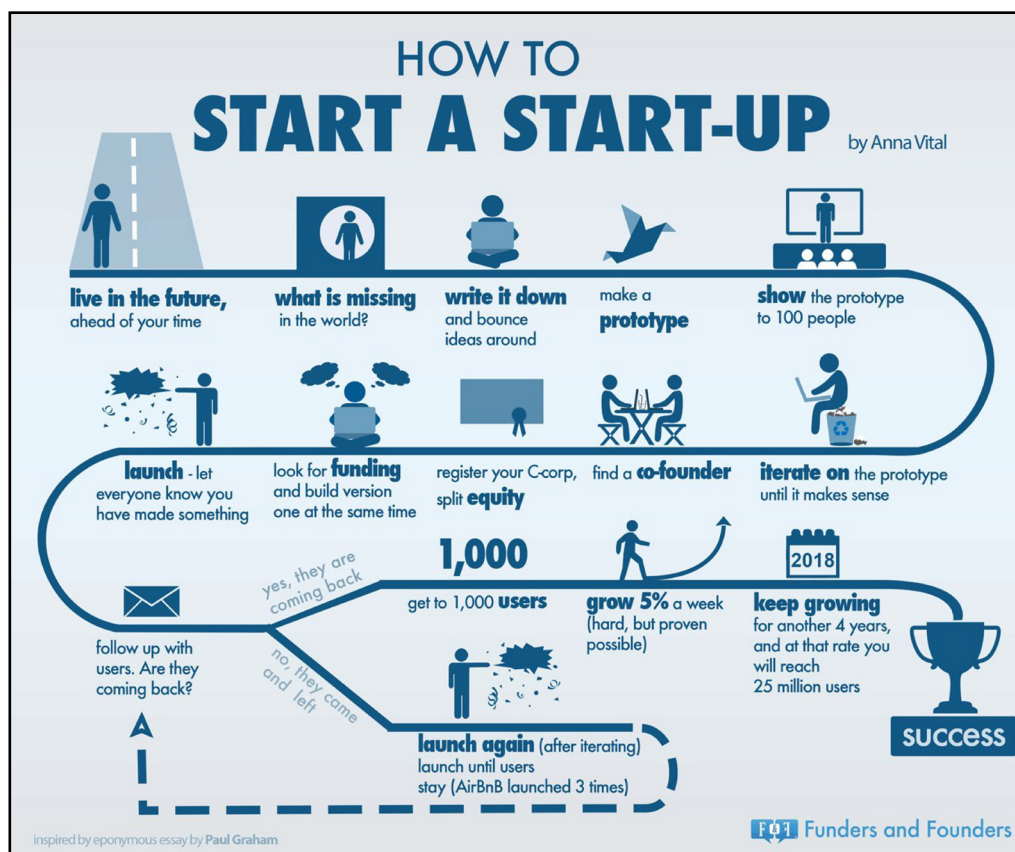


Figura 6. Descripción de los pasos por seguir para empezar una *start-up*. Fuente: Anna Vital, 2013. Recuperado de <https://goo.gl/g9Y2OU>

El método Lean Startup

Tema n.º 2

Para este siglo XXI se están empleando, con mayor certeza, técnicas y herramientas para innovar. Y uno de estos métodos modernos es el Lean Startup, que es conocido como el método científico usado por las empresas antes de efectuar producción en lotes enormes de un producto. Por ello, este método propone construir el producto mínimo viable con las características mínimas funcionales para poder medir el efecto y aprender, verificando su funcionamiento.

1. Definición

El método Lean Startup es considerado como el método científico para las empresas. Además, explorando encontramos y seleccionamos un concepto en Wikipedia que nos ayuda a entender mejor qué es un Lean Startup:

“Lean Startup” es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente los emprendimientos startups, pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto... El Lean Startup fue originalmente desarrollado en el 2008 por Eric Ries teniendo en mente compañías de alta tecnología; la filosofía lean startup se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado... Actualmente, la popularidad de lean startup ha crecido fuera de Silicon Valley (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Lean Startup. (s/f). Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup

Mencionan los expertos que la clave de una *start-up* es acalorar el circuito del método; es decir, crear (construir), medir y aprender.

El método Lean Startup comprende tres fases: construir la propuesta, medir sus efectos y aprender nuevamente a desarrollar la propuesta. Veamos a continuación la definición de cada fase.

2. Utilidad

El método Lean Startup es el llamado método científico para las empresas y su utilidad radica en redefinir los esfuerzos que demanda llevar a cabo un emprendimiento *start-up* mediante ensayos o experimentos que prueban el funcionamiento de las suposiciones para determinar o conocer su viabilidad.

Un experimento o prueba hace uso del método científico. Empieza con una hipótesis que hace predicciones sobre lo que supuestamente pasa. Entonces prueba empíricamente estas predicciones. Del mismo modo que la experimentación científica se basa en la teoría, la experimentación de la *startup* se guía por su visión. El objetivo de cada experimento de la startup es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión (Ries, 2016, p. 10).

3. Proceso

Existen diversas propuestas para utilizar la metodología del Lean Startup. Aquí les compartimos algunas figuras:

- Obsérvese que en la figura 7 se describen 5 pasos, que inician con el diseño de un modelo de negocio que tiene en cuenta una idea. Este modelo de negocio es validado con cada una de las hipótesis de sus 9 piezas (segmento, propuesta de valor, canales de comercialización, relación con el cliente, ingresos, recursos claves, actividades claves, aliados y costos). Tal proceso de validación permitirá generar un producto mínimo viable que a su vez es testeado o validado en el mercado para medir su funcionamiento, y si requiere cambios o mejoras se realizará un pivoteo (diseño de otro ejemplar) hasta llegar al producto mínimo viable deseado y aceptado por el segmento.

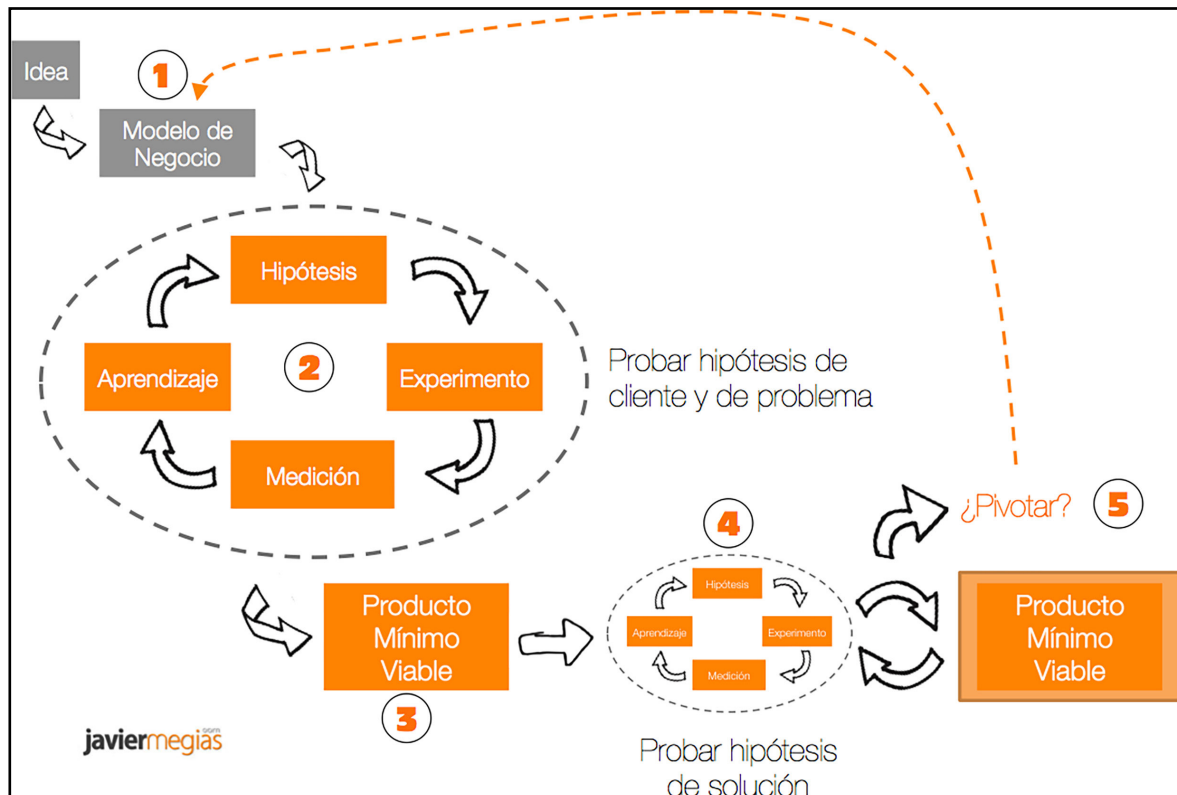


Figura 7. Descripción de los 5 pasos por seguir para aplicar la metodología Lean Startup. Fuente: Javier Megias, 2013. Recuperado de <https://goo.gl/pBfqgS>

- Ahora, en la figura 8 se detalla cada paso por seguir para efectuar la metodología Lean Startup, acoplada a una curva de desarrollo del producto en el mercado: problema /solution fit – product /Market fit –scale – customer retention – referrals... Además, se establece en paralelo cada fase del proceso Lean Startup como: build (construir), measure (medir) y learn (aprender).

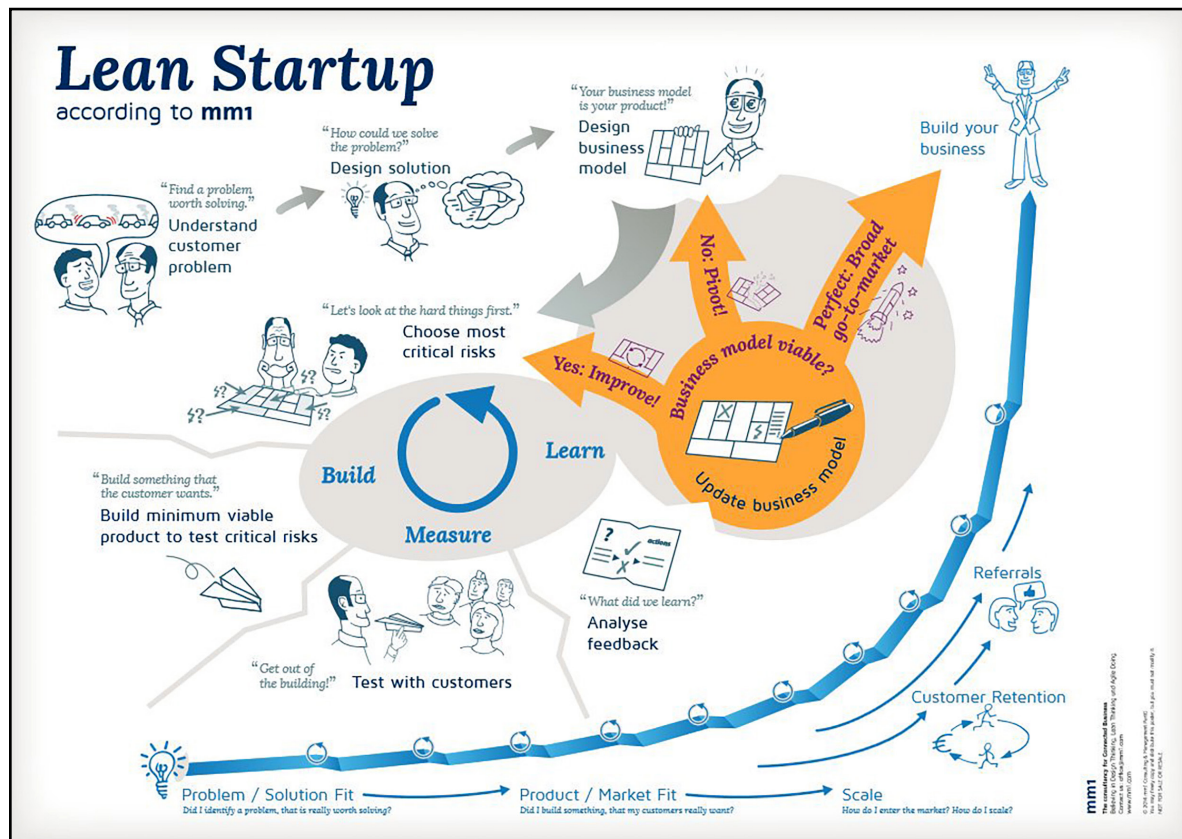


Figura 8. Descripción del proceso de la metodología Lean Startup con la curva de desarrollo del producto. Fuente: mm1. The Consultancy for Connected Business, 2017. Recuperado de <https://goo.gl/fd3VbT>

- En la figura 9, se describen las tres fases fundamentales del ciclo de la metodología Lean Startup que propone inicialmente Eric Ries, su creador. Las figuras anteriores son aportes que incluyen mayores detalles para realizar este proceso.

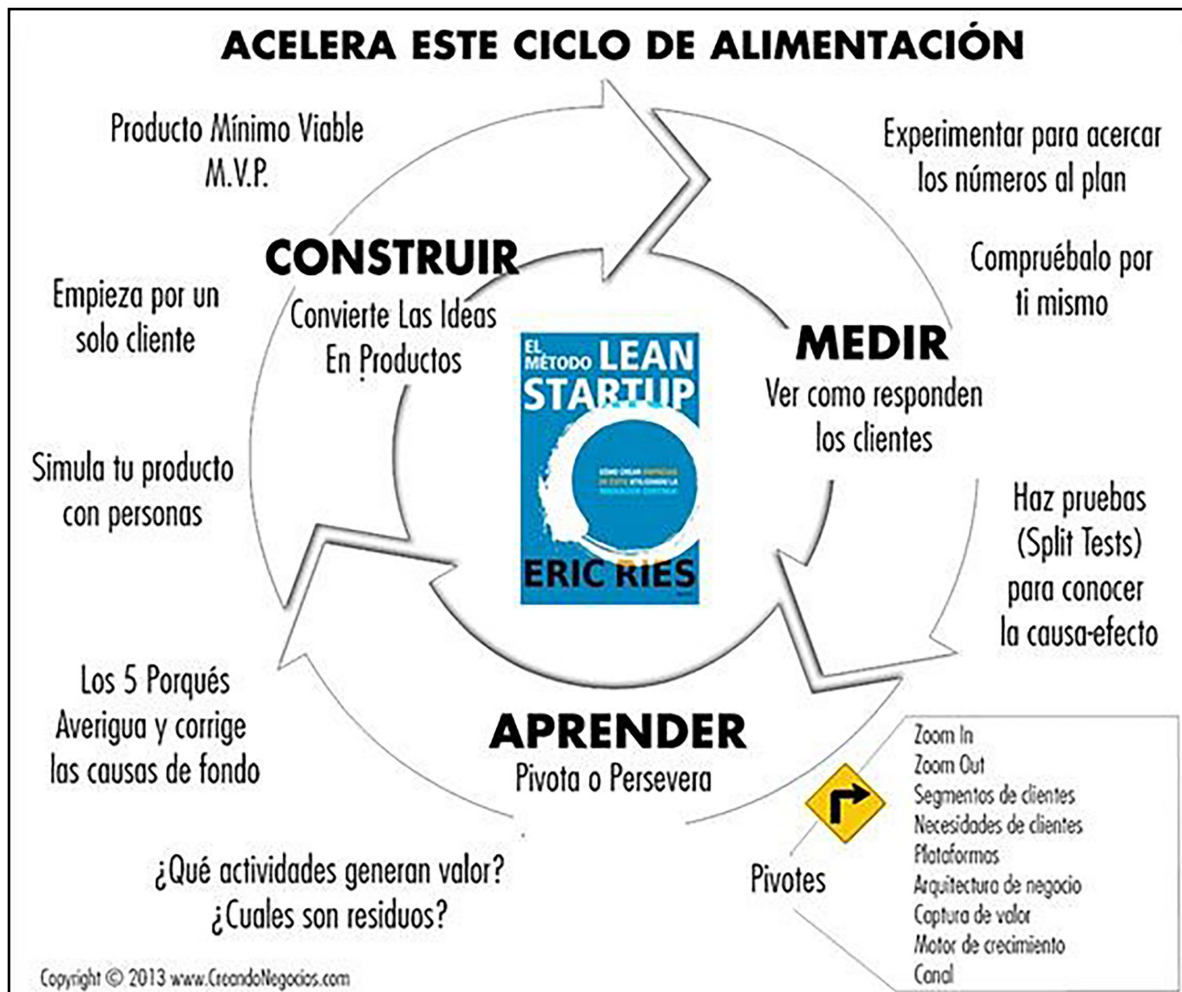


Figura 9. Descripción del ciclo de la metodología Lean Startup propuesto por Eric Ries. Fuente: Lean Startup, un modelo de negocios a tu medida (David Polo, 2014). Recuperado de <https://goo.gl/Jw2qz8>

4. Fases del método Lean Startup

4.1. Fase 1: construir-crear

Consiste en generar el producto mínimo viable (PMV) después de validar las hipótesis de crecimiento y creación de valor. El producto mínimo viable debe presentar las características con mínimas funciones. Aquí se generan recomendaciones.

4.2. Fase 2: medir

En esta fase se aplica la contabilidad de la innovación, utilizando indicadores reales, mediante la producción de lotes pequeños.

4.3. Fase 3: aprender

La realiza la experimentación misma; es decir, se inicia el pivoteo con perseverancia. Se aplican los 5 porqués, método para reconocer las 5 causas principales del problema.

Lectura seleccionada n.º 1

Emprendedores con microscopio y probeta: así funciona el método Lean Startup.

Demium Startups. (2017). *Emprendedores con microscopio y probeta: así funciona el método lean startup*. Disponible en <https://goo.gl/vLgVtY>

Actividad n.º 2

Foro de discusión sobre las *start-ups*.

Instrucciones

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos de los *start-ups* en el Perú y el mundo.
- Lea y analice los temas 1 y 2 del manual.
- Responda en el foro a las preguntas acerca de la definición de los *start-ups*.

¿Cuál es la diferencia entre un emprendimiento tradicional y una *start-up*? ¿Es lo mismo? ¿Por qué?



Glosario de la Unidad II

B

Bootstrapping

“Representa una forma alternativa de financiamiento para las nuevas empresas. Concretamente se refiere a desarrollar actividades emprendedoras con muy poco o ningún capital, utilizando únicamente los medios que se tienen a disposición” (Urbano, 2010).

Business Angels

“Inversores particulares, normalmente, empresarios o directivos de empresas, que aportan a título privado su capital, así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales, a los emprendedores que desean poner en marcha un proyecto empresarial, o que lo acaban de poner en marcha, y a las empresas en crecimiento” (Urbano, 2010).

E

Emprendimiento corporativo

“Es una inversión estratégica, donde el alineamiento con el negocio central y las competencias centrales de la empresa parecieran ser un elemento crítico para el desarrollo de emprendimientos exitosos, ya sea dentro o fuera de la empresa... el emprendimiento corporativo está pensado para gestionar ambos aspectos de manera sistemática...” (Kantis, 2009).

I

Innovación tecnológica

“Es el conjunto de etapas científicas tecnológicas, organizativas, financieras, y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan a la implementación de productos y procesos nuevos y mejorados. La I+D es parte de estas actividades y puede ser llevada a cabo en diferentes fases del proceso de innovación” (Ministerio de la Producción, 2015).

M

Mapa de empatía

“La empresa Xplane (adquirida en 2010 por Dachis Group) desarrolló el mapa de empatía, una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer a tu segmento de clientes” (Innokabi, 2017).

Modelo de negocios

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder, 2013).

P**Producto mínimo viable**

“Modelo de una propuesta de valor diseñada específicamente para probar la validez o invalidez de una o más hipótesis” (Osterwalder, 2015).

Prototipado

“Es la práctica de construir modelos de estudio con poco dinero y en forma rápida para descubrir el potencial y la viabilidad de propuestas de valor y modelos de negocio alternativos” (Osterwalder, 2015).

S**Start-up**

“Compañía de reciente creación, de entre 1 y 12 meses de existencia” (Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo, 2008).



Bibliografía de la Unidad II

- Bernui, C. (2016). *¿Que es una startup?* Timov. Recuperado de <https://goo.gl/93z5bA>
- Centro de Emprendimiento Continental [Consulta: 05/06/2016]. Disponible en <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/>
- Demiun Startups. (2017). Emprendedores con microscopio y probeta: así funciona el método Lean Startup [mensaje de blog]. Recuperado de <https://goo.gl/vLgVtY>
- Kantis, H. & Drucaroff S. (2009). *Emprendimiento corporativo en América Latina*. Nueva York: Fomin (BID). Disponible en <https://goo.gl/J880kD>
- Kidder, D. (2012). *El manual de las Startups. Los fundadores de las 40 mejores startups mundiales revelan sus secretos*. España: Planeta.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Innovate. Caja de herramientas para la innovación*. Lima: Programa Innovate.
- Osterwalder A., Pigneur, Y., & Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocios*. España: Grupo Planeta.
- Pierce, J. (2016). *Hablemos sobre startups: qué son, sus características e importancia*. Shopify. Recuperado de <https://goo.gl/lxDjtK>
- Prim, A. (2016). *Mapa de empatía. La herramienta perfecta para conocer a tu cliente*. Innokabi. Recuperado de <https://goo.gl/bQ7RXJ>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. España: Grupo Planeta.
- San José, A. & Multilateral Investment Fund. (2008). *Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos*. Washington, DC: BID.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2010). *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. España: UOC.
- Uribe, E. (2015). *8 etapas de toda startup (y cómo sobrevivirlas)*. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268536>



Autoevaluación n.º 2

1. De las siguientes proposiciones, elija la alternativa que corresponde:
 - a) Una *start-up* es un emprendimiento no escalable con algún contenido tecnológico.
 - b) Una *start-up* revisa lo que hace falta en el mundo.
 - c) Una *start-up* primero hace un estudio básico y luego diseña el prototipo.
 - d) Las *start-ups* son empresas asociadas con la innovación, con el desarrollo de las tecnologías, sin diseño web o desarrollo web; son empresas sin capital-riesgo.
 - e) Una *startup*, antes de solicitar fondos de capital, no puede registrar la propiedad de la idea.

2. Sobre el método Lean Startup, elija la fase correcta para este proceso:
 - a) Construir producto mínimo viable – medir – estructura de costos
 - b) Construir el prototipo – *Lean Canvas* – mapa de empatía
 - c) Pensar – ideas - *start-up*
 - d) Aprender – crear - medir.
 - e) Construir – medir -aprender.

3. El método Lean Startup consiste en:
 - a) Realizar primero un estudio y después explorar y generar prototipos.
 - b) Trabajar como científicos, haciendo ensayos y pruebas de error al menor costo conociendo más a la persona.
 - c) Conocer a las personas y después prototipar.
 - d) Hacer ensayos de mercados y conocimiento de la tecnología.
 - e) Hacer prototipos diversos y ensayar mercados.

4. Sobre una *start-up*, elija la alternativa que la define de manera más completa:
 - a) Una empresa grande con tecnología.
 - b) Se invierte menos dinero para lanzar el producto.
 - c) Se prueba y se modifica hasta que funcione y se invierte menos.
 - d) Se prueba para ver que funciona.
 - e) Es una idea que no necesariamente es nueva.

5. El ciclo de alimentación del método Lean Startup es:
 - a) Crea – ensaya - mide
 - b) Problema – diseño -escala
 - c) Test – *learn* - *measure*
 - d) *Learn* – *measure* – *build*
 - e) Medir – crear - aprender

6. En el método Lean Startup, elija la alternativa correcta:
 - a) Construir rápido implica trabajar en pequeños lotes.
 - b) Uno de los principios del Lean Startup es que los emprendedores están solo en la zona urbana.
 - c) Emprender es algo de *management*.
 - d) Se utilizan solo dos circuitos de *feedback*.
 - e) Es aprender lento pero seguro para unir ideas de experiencias pasadas.

7. Sobre el programa Startup Perú 5G, elija la alternativa que corresponde:
 - a) Promociona los emprendimientos tradicionales.
 - b) Está articulado con el Ministerio de Producción y fondos del Programa Innóvate.
 - c) Promociona los emprendimientos inclusivos y son respaldados por el Ministerio de Trabajo.
 - d) Es un programa solo para emprendedores adultos y empresas grandes.
 - e) Facilita capital semilla para contratar personal.

8. De las siguientes proposiciones, elija la alternativa que se relaciona con Lean Startup:
 - a) El método Lean Startup fue desarrollado por Eric Ries.
 - b) El modelo de negocios Lean Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder.
 - c) El modelo Lean Canvas fue desarrollado por Arnold Osterwalder.
 - d) La letra R de la técnica Scamper significa reemplazar un componente del producto
 - e) La letra S de la técnica Scamper permite realizar una substracción de un componente del servicio o producto para innovar.

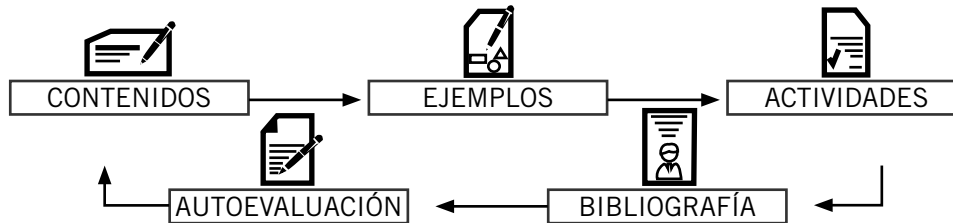
9. El ciclo de alimentación del método Lean Startup es:
 - a) Construir, medir, aprender
 - b) Aprender, crecer, construir
 - c) Medir, pivotear, construir
 - d) Aprender, pivotear, aprender
 - e) Innovar, vender, aprender

10. La fase aprender comprende:
 - a) Modelo de negocios Canvas
 - b) Producto mínimo viable
 - c) Testing
 - d) Métricas
 - e) Los 5 porqués



UNIDAD III VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Al finalizar la Unidad, el estudiante será capaz de construir un producto mínimo viable experimentando bosquejos de prototipos con el segmento utilizando la metodología de *design thinking*.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema N.º 1: Design thinking</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición Utilidad Fases <p>Tema N.º 2: Fases: empatizar, definir, idear</p> <ol style="list-style-type: none"> Fase: empatizar Fase: definir Fase: idear <p>Lectura seleccionada 1: <i>Los casos de estudio de design thinking: Caso Hiriko y Caso Jerry The Bear.</i></p> <p>Tema N.º 3: Fases: prototipar y evaluar</p> <ol style="list-style-type: none"> Fase: prototipar Fase: evaluar <p>Autoevaluación de la Unidad III</p>	<ol style="list-style-type: none"> Construye diversos bosquejos experimentando los prototipos con mejoras de aceptación del mercado para llegar al producto mínimo viable. Presenta prototipos con innovaciones para proyectar crecimiento del emprendimiento. <p>Actividad N.º 1 Escuche y vea el video sobre la historia de emprendimiento de la Industria Lego. ¿Cómo evolucionó el prototipo?</p> <p>Producto académico N.º 3 Evaluación de los temas 1 y 2, más los contenidos del video.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Escucha y empatiza con el segmento objetivo para generar un producto mínimo viable con perseverancia.

Design thinking

Tema n.º 1

Antes de iniciar este tema hay que tener en cuenta que existe escasa bibliografía sobre los procesos; sin embargo, todos refieren generalmente a casos diversos. Para este capítulo hemos utilizado información del libro *Design Thinking*, de Manuel Serrano y Pilar Blázquez.

1. Definición

En el libro *Design Thinking* de Manuel Serrano y Pilar Blázquez mencionan que *design thinking* se traduce como "pensamiento de diseño". Además, describen algunas características como las que se mencionan a continuación:

El pensamiento de diseño consiste en pensar como un diseñador. Los diseñadores pueden transformar la manera de desarrollar productos, servicios, procesos y cualquier estrategia de la empresa... empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería, etc.) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable... se basa en la observación de la conducta humana respecto del producto para luego llegar al desarrollo del mismo (Serrano, 2014, p. 17).

"Es un concepto que ha adquirido relevancia en los últimos años en todo el mundo. Ya se hablaba en el 2005 y quizá el artículo de Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford y director general de IDEO en la revista *Harvard Business Review* en el 2008, fue el que inició su aplicación en el mundo de los negocios" (Serrano, 2014, p. 17).

En palabras de Tim Brown, se trata de una disciplina "que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado (Serrano, 2014, p. 17).

Se trata, por último, de un proceso participativo, fomentando la creatividad y la toma de decisiones. Una de las bases de esta metodología es que las buenas ideas surgen de un proceso creativo participativo, donde colaboran en la búsqueda de soluciones los empleados, los clientes, proveedores y profesionales de distintas disciplinas. Es un cambio de paradigma para las empresas que buscan nuevas soluciones a sus problemas. Tim Brown advierte por su parte que las compañías que vean el diseño solo como una herramienta para crear cosas bonitas y a la moda, estarán cayendo en una visión reduccionista. Esto ha llevado a algunas voces autorizadas del mundo de la empresa y la innovación, como Bruce Nussbaum, de *Business Week*, a afirmar que los directivos y empresarios tendrían que convertirse en diseñadores y no solo contratarlos (Serrano, 2014, p. 17).

2. Utilidad

Idris Mootee, autor del libro *Design Thinking para la innovación estratégica*, define algunas utilidades de esta metodología, tales como:

- El *design thinking* permite que los equipos, desde consumidores a empleados, pasando por personas en la cadena de suministros, construyan relaciones más íntimas. Nos ayuda a erradicar la complejidad y el desorden, de modo que podamos volver a la esencia de las necesidades y de los problemas humanos.

- El *design thinking* aplicado a la resolución de problemas empresariales incorpora modelos mentales, herramientas, procesos y técnicas como el diseño, la ingeniería, la economía, las humanidades y las ciencias sociales, para identificar, definir y abordar los retos de negocios en la planificación estratégica, el desarrollo de productos, la innovación, la responsabilidad social colectiva y más ámbitos.
- La adopción de enfoques multidisciplinarios sobre la resolución de problemas empresariales, incluyendo la aplicación del *design thinking*, ayuda a las organizaciones a llenar las lagunas y a solventar las deficiencias críticas. Solo mediante la combinación de modos y métodos podrán las organizaciones establecer caudales de conocimiento y visiones más completas y competitivas, que permitan un enfoque más antropocéntrico, más orientado al futuro. Un modo es la gestión dura de la estructura organizacional, jerarquías de informes y todos los procesos habituales. El otro son los sistemas de gestión leves del *design thinking*: la creatividad, la sensibilidad y la vinculación social que cohesionan una organización. La combinación de ambos modos no descarta o reduce el valor de los métodos empresariales tradicionales o analíticos aplicados a la resolución de problemas. Más bien, al aprovechar lo mejor del pensamiento empresarial y del de diseño, establece un conjunto de herramientas más sensible, poderoso y eficaz que hace que nuestra forma de pensar ascienda a un nuevo nivel. Esto da como resultado una experiencia cognoscitiva holística que es significativa, válida y práctica para todos los participantes.

3. Fases

El proceso del pensamiento de diseño no es un proceso lineal como suele ser el proceso de negocios; básicamente se debe pasar por tres etapas, como señala Tim Brown: inspiración, ideación e implementación.

- Inspiración: observación de la realidad en el entorno.
- Ideación: etapa en la que se genera, desarrolla y prueban ideas que puedan conducir a soluciones. Se diseñan los prototipos y se plantean múltiples escenarios.
- Implementación: etapa en la que se ejecuta el proyecto, se generan las estrategias de comunicación y se buscan *feedbacks* que nos den información sobre cómo podemos mejorar las soluciones aportadas.

El proceso de *design thinking* está compuesto por:

- Comprender
- Observar
- Definir
- Idear
- Prototipar
- Testear
- Implementar

Fases: empatizar, definir, idear

Tema n.º 2

Para este capítulo, seguimos los aportes de Manuel Serrano y Pila Blásquez en su libro *Design Thinking*, que describen cada una de las fases del proceso del *design thinking*. Estos contenidos serán complementados con las clases videos de cada semana.

Cabe destacar que existen diversas propuestas para utilizar la metodología *design thinking*, pero se diferencian en los detalles de cada paso por seguir.

Por ejemplo, en la figura 10 se visualiza en tres pasos la metodología del *design thinking*: inspirar, idear e implementar; pero dentro de cada etapa se detallan otros pasos.

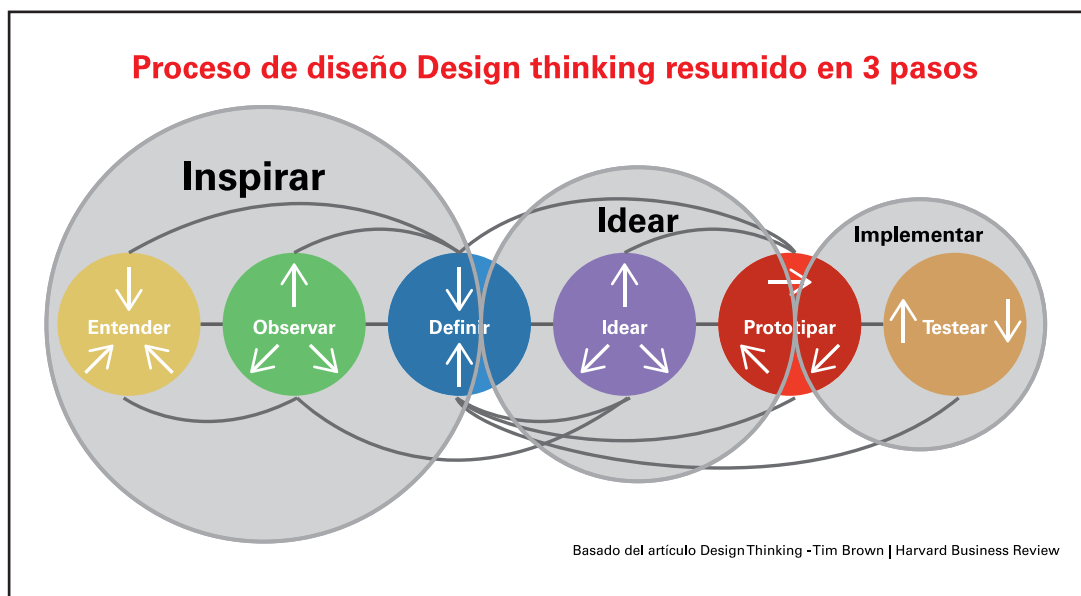


Figura 10. Descripción del proceso de diseño del *design thinking* según Tim Brown. Fuente: *Design thinking - Pensamiento de diseño* (Diego Carbonell, 2012). Disponible en <https://goo.gl/8bZbQB>

También podemos presentar las 5 fases: descubrimiento, interpretación, ideación, experimentación y evolución. Además, para cada fase se describen los pasos y herramientas que se utilizan para obtener información.

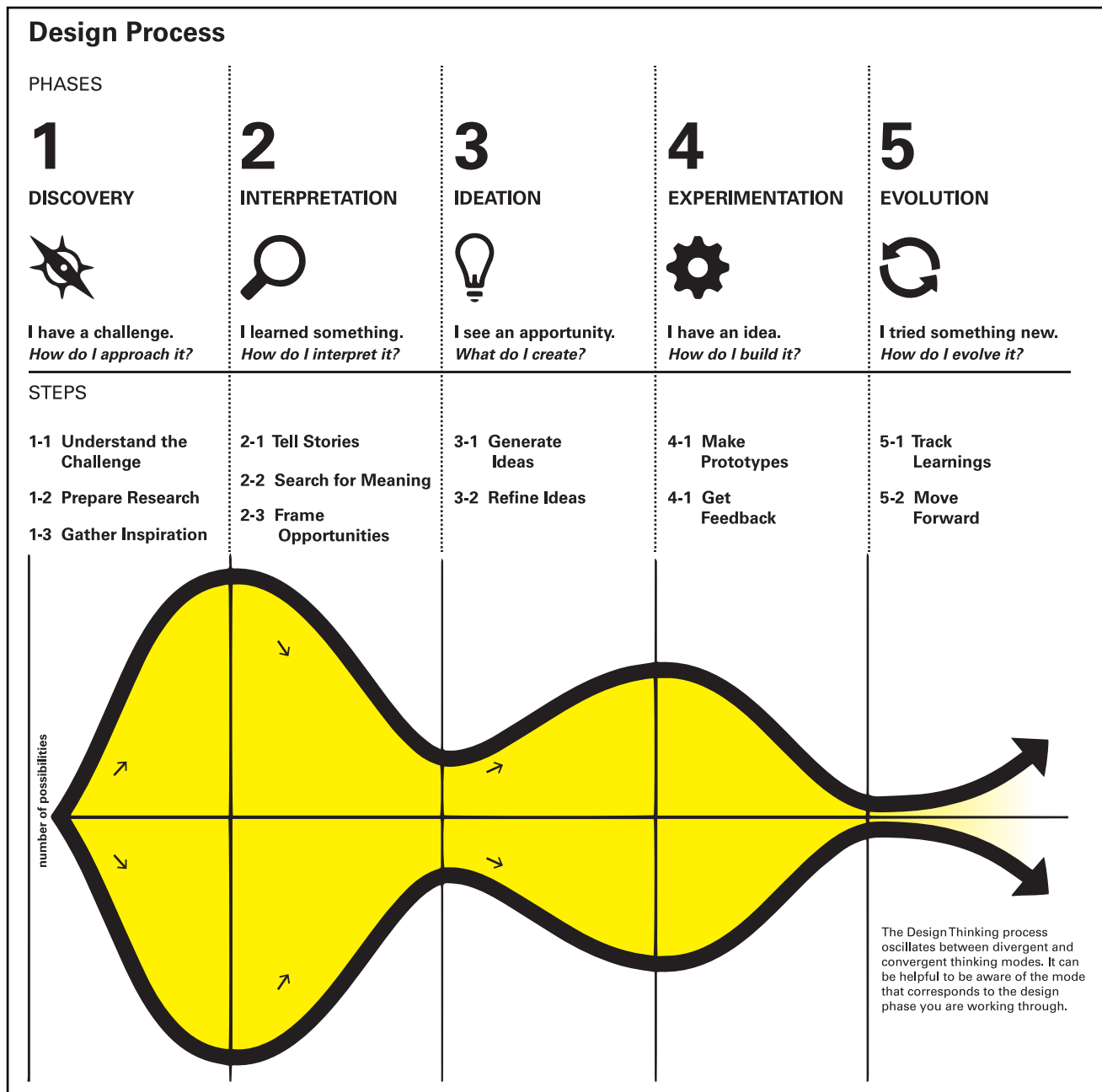


Figura 11. Descripción del proceso de diseño del *design thinking* según IDEO. Fuente: *Apply Design Thinking to Your New Year's Resolutions* (María Molino, 2014). Recuperado de <https://goo.gl/78Y3I1>

En la siguiente figura se describen cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar, y para cada una de estas etapas se describen 4 técnicas y/o herramientas que se utilizan para obtener información. Por ejemplo, en la fase *empatizar* para explorar información, se utiliza el mapa de actores, observaciones encubiertas, mapas de empatía, y entrevistas de profundidad. Para la fase *definir* se incluyen las siguientes técnicas: perfil del usuario, historias compartidas, *insights* y *moodboard*. De igual forma para las fases idear, prototipar y evaluar.

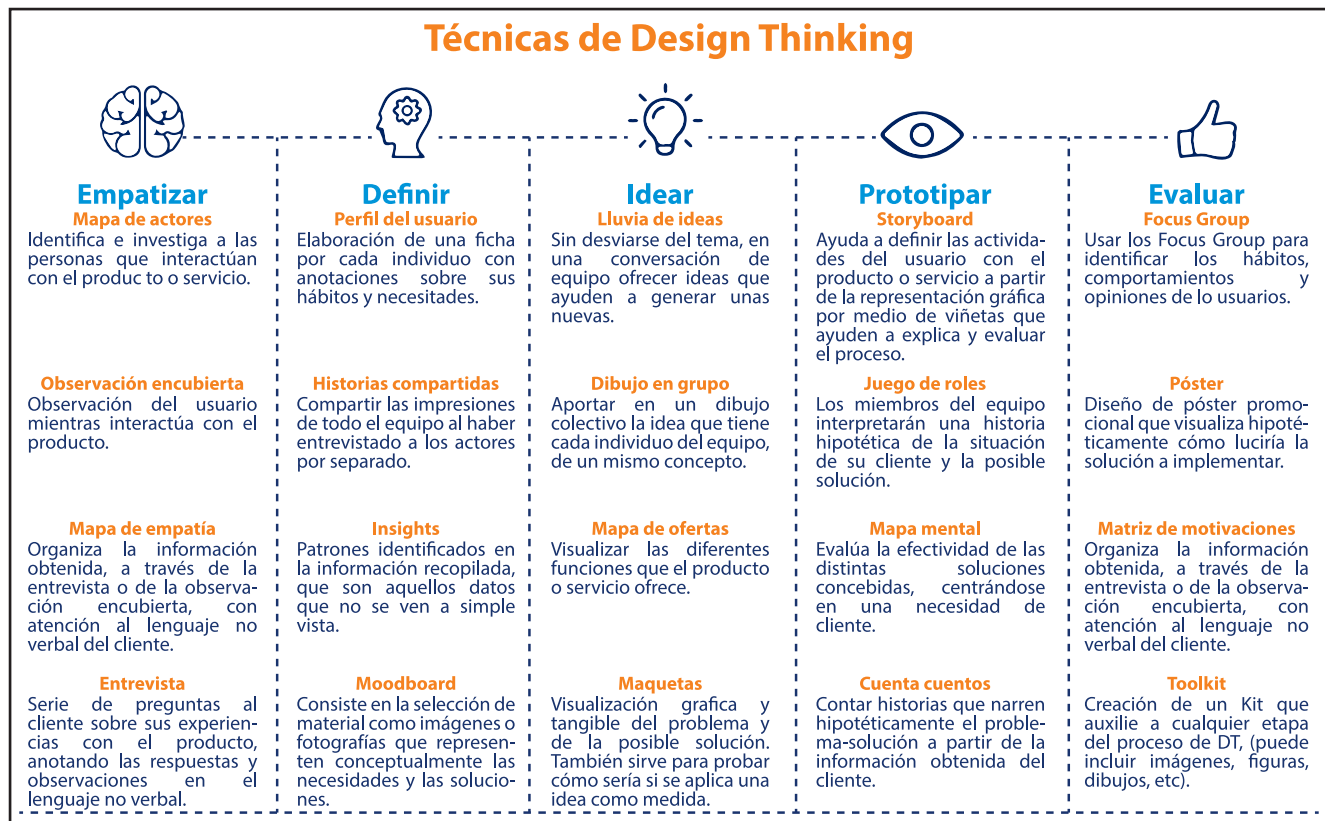


Figura 12. Técnicas que se utilizan en cada fase del proceso de diseño del *design thinking*. Disponible en <https://goo.gl/BjvO99>

Con la información brindada, ahora podemos describir cada fase.

1. Fase: empatizar

Esta fase está compuesta por: comprender, observar y empatizar.

a. Comprender

Para comprender el tema o espacio por tratar se requiere formular diversas preguntas y explorar información de diferentes fuentes secundarias y primarias, de tal forma que podamos conocer las causas y efectos de una realidad.

Para esta fase se requiere constituir y trabajar con un equipo de preferencia multidisciplinario, para poder resolver el problema de una realidad focalizada.

¿Cómo iniciamos esta fase de comprensión del problema? Utilizando internet para conectarnos a webs que nos puedan dar información sobre el tema que estamos estudiando. Existen herramientas gratuitas en internet, como evernote, delicious o netvibes: que nos permiten monitorizar la información que estamos buscando (Serrano, 2014, p. 17).

Hay que realizar pequeñas entrevistas cualitativas en el entorno que nos permitan identificar a las personas que podemos entrevistar o incluso preguntar a conocidos o amigos que puedan tener conocimiento sobre el tema.

En esta fase debemos tener más preguntas que respuestas. Con el equipo formado, hay que contestar lo siguiente: ¿Cuál es el problema del negocio? ¿Dónde está la oportunidad? ¿Qué ha cambiado o cómo podría hacerlo?

b. Observar + empatizar

Debemos lograr empatizar con el usuario y con su entorno basándonos en la observación de los mismos y las circunstancias alrededor del producto. Las necesidades humanas son el punto de partida.

Hay que observar lo que hace el consumidor y no lo que dice. Por ejemplo, podemos grabar en video a los usuarios del producto, hacer fotos de su vida diaria y reflejar imágenes que muestren qué es lo que ven. Preguntarnos: ¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué? Esto nos aportará información que nos permitirá definir el problema y ofrecernos soluciones.

“La empatía es un concepto central en el pensamiento de diseño. Y para aclararlo, en la Universidad de Stanford lo dividen en las tres acciones que deben practicarse para ser empáticos: observa..., júntate..., sumérgete...” (Serrano, 2014, p. 18).

Con el fin de desarrollar la empatía y conocer a nuestro cliente o el entorno, realizaremos entrevistas a posibles personas que compren nuestro producto o servicio. Para ello debemos pensar en las preguntas o áreas de conversación para la entrevista. Sugerimos que se entreviste a cinco o más personas y que se seleccione una entrevista para seguir adelante.

Al final de la entrevista debemos tener información sobre lo que nuestro usuario hace, dice, piensa y siente. Como dice Tim Brown, “viendo lo que la gente no hace, escuchando lo que no dice”.

Hay que tomarse el tiempo necesario para plantearse muchos porqués y no continuar hacia la solución demasiado pronto. Tenemos que llegar a conectar con nuestros usuarios y saber en qué están interesados, qué les preocupa, qué les apasiona.

Existe una herramienta muy interesante para esta fase, que es el mapa de empatía. Este mapa nos permite recoger de forma gráfica el resumen de nuestra entrevista.

Una vez terminada la aplicación del mapa de empatía, dar un paso atrás y mirar el mapa en su conjunto. ¿Qué ideas o conclusiones puedes sacar de lo que has escrito? ¿Hay algo nuevo o sorprendente? ¿Hay contradicciones entre las secciones? ¿Aparecen patrones inesperados? ¿Surgen necesidades humanas latentes? (Serrano, 2014, p. 19).

2. Fase: definir

Definir es la etapa que lleva a considerar todas las alternativas posibles de solución al problema, desde las más obvias hasta las más aventuradas, sin dar ninguna por sentada. Se trata de visualizar el futuro, lo que viene, no lo que ya hay (Serrano, 2014, p. 19).

En esta fase debemos definir y estructurar el problema con el fin de aclarar y centrar el reto que nos hemos planteado.

Por último, es necesario saber comunicar el proyecto no solo en esta fase, sino también en las fases de generación de ideas o en la presentación del prototipo. Tenemos varias herramientas que son importantes para ello y que hemos mencionado anteriormente, como son los mind maps, conceptual maps, mood boards o story telling (Serrano, 2014, p. 19).

3. Fase: idear

Una vez que tengamos claro el informe del diseño y con datos en la mano, es hora de crear y evaluar conceptos que puedan resolver nuestro problema. La fase de ideas genera una gran cantidad de posibles soluciones a nuestro proyecto como hemos ya comentado. Debemos mantenernos centrados en el problema a resolver, pero no se debe juzgar tempranamente (Serrano, 2014, p. 20).

Al final de esta fase es necesario expresar el pensamiento con herramientas visuales, como fotos, bocetos, diagramas, notas móviles (*post it*) para aclarar conceptos, etc.

La lluvia de ideas o *brainstorming* es una excelente herramienta que se puede utilizar en esta fase. Es una manera de generar una gran cantidad de ideas que no seríamos capaces de hacer de forma individual. La intención de la lluvia de ideas es aprovechar el pensamiento colectivo del grupo, escuchar y, sobre la base de otras ideas, construir nuevas.

“Para ayudar a generar el mayor número de ideas también podemos utilizar algunas de las siguientes preguntas” (Serrano, 2014, p. 21):

- a. ¿Cuáles son las soluciones más obvias para este problema? (incluso cosas que ya sabemos que existen).
- b. ¿Qué se puede agregar, quitar o modificar de esas soluciones iniciales?
- c. ¿Cómo un niño de cinco años de edad resolvería el problema? ¿Cómo resolver el problema sin limitar el gasto máximo?
- d. ¿Cómo resolver este problema si tienes control sobre las leyes de la naturaleza?

Lectura seleccionada n.º 1

Los casos de estudio de design thinking: Caso Hiriko y Caso Jerry The Bear.

Leer pp. 24-27.

Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2014). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Disponible en <https://goo.gl/NFL9hP>

Actividad n.º 3

Foro de discusión sobre la historia del emprendimiento de la Industria Lego.

Instrucciones:

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema sobre el video de *La historia de Lego*: <https://goo.gl/QVbwvR>
- Lea y analice los temas 1, 2 y 3 del manual.
- Responda en el foro a las preguntas acerca de la historia de la Industria Lego.
 - ¿Cómo evolucionó el prototipo en la industria Lego?
 - ¿Se aplicó el *design thinking* en la industria Lego? ¿Cómo?

Fases: Prototipar y evaluar (testear)

Tema n.º 3

Para este tema, seguimos a Manuel Serrano y Pilar Blásquez en su libro *Design Thinking*, que describe cada una de las fases del proceso del *design thinking*: prototipar y evaluar. Estos contenidos serán complementados con las clases videos de cada semana.

1. Fase: prototipar

Es uno de los pasos más importantes del proceso. Consiste en construir lo más rápido posible el producto o servicio realizando bocetos, maquetas, modelos de espuma, etc.

“La experimentación es la guía principal de una organización creativa y el prototipo es la mejor herramienta de venta y comunicación del proyecto, además de ser un buen proceso de aprendizaje” (Serrano, 2014, p. 20).

David Kelly, cofundador de IDEO, llama al prototipo “pensar con las manos”.

El prototipo no se tiene que hacer con los materiales finales. Cuanto más rápido se hagan tangibles nuestras ideas, antes seremos capaces de evaluarlas, redefinirlas y seleccionar la mejor.

Estos prototipos son sucios, baratos, incompletos y los utilizamos como una herramienta para pensar. Crean la oportunidad de descubrir nuevas ideas a un mínimo coste. La meta del prototipo no es crear un producto o servicio acabado, es dar forma a una idea para aprender sobre sus fortalezas y debilidades (Serrano, 2014, p. 20).

El prototipo es una oportunidad para fallar rápido, fallar pronto y fallar barato. Si dedicamos un año en un proyecto que está casi perfeccionado, generamos menos oportunidades para que se cuestione. En cambio, si el prototipo está realizado solo en un 20%, estoy más dispuesto a escuchar otras opciones. Damos la opción al cliente para hacer preguntas y opinar (Serrano, 2014, p. 20).

1.1. Prototipo básico

El prototipo básico es un nivel de preparación de una idea que solucionará un problema de un segmento. Esta propuesta se tangibiliza ya sea en papel –como un bosquejo o dibujo– o en una maqueta o simulación sencilla de una aplicación.

1.2. Prototipo comercial

Un prototipo comercial es un nivel de la propuesta que está siendo aceptada o será aceptada por el mercado. Es decir, con envase, etiqueta, lema, marca, logo, etc. Se trata de un producto o servicio aceptado por el mercado objetivo y preparado para ser colocado en los establecimientos comerciales.

2. Fase: evaluar-testear

Es decir, repetir el ciclo hasta tener más información del usuario, usando el prototipo generado, modificándolo, volviéndolo a probar con más gente y mejorándolo hasta llegar a su diseño final.

Esta parte es fundamental, ya que los cambios se hacen directamente sobre objetos que de alguna manera ya existen, no sobre un documento o un dibujo que no se puede probar en la práctica.



Glosario de la Unidad III

I

Inteligencia emocional

“Daniel Goleman describe la inteligencia emocional como una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, la perseverancia, la empatía” (Serrano, 2015).

Inteligencia experimental

“Es la capacidad de aprender a base de ensayar y probar cosas, tal y como hacen los niños. El método experimental implica la observación, manipulación y registro de las variables” (Serrano, 2015).

Innovación emocional

“Cuando se asocia la marca con los deseos de las personas, hablamos de innovación emocional. Son las relaciones que se establecen entre la empresa y las personas como el branding o el marketing” (Serrano, 2015).

Innovación funcional

“La relación que se establece entre las personas y la tecnología nos da la innovación funcional. Este tipo de innovación establece nuevos usos o enfoques que tiene el cliente con el producto/servicio” (Serrano, 2015).

M

Mind maps de Buzan

“Los mapas mentales o mind maps, se emplean para ordenar la información de una manera más visual y mas ligada a cómo nuestro cerebro funciona. El mapa comienza desde el centro y se va expandiendo en forma de ramas hacia los extremos” (Serrano, 2015).

P

Pensamiento del diseño

“El pensamiento de diseño guarda una estrecha relación con el pensamiento creativo. Este último implica no centrarse tanto en encontrar una solución a un problema como en buscar nuevos problemas para solucionar” (Serrano, 2015).

Pensamiento integrador

“El diseño es una disciplina que integra en lugar de reducir. Se trata de saber encontrar patrones dentro de un caos de datos. Para ello se necesita una buena capacidad de síntesis para poder gestionar grandes volúmenes de información de la manera más eficaz” (Serrano, 2015).

S

Story telling

“Utilizar métodos narrativos para comunicar los problemas identificados y las soluciones posibles. Contar la historia de un modo atractivo y convincente es imprescindible para provocar el interés y conseguir que los usuarios se involucren” (Serrano, 2015).



Bibliografía de la Unidad III

Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. México: Ediciones Urano.

Osterwalder, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Ediciones Deusto.

Serrano, M. (2015). *Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.



Autoevaluación n.º 3

1. El pensamiento de diseño, ¿qué tipo de pensamiento utiliza?
 - a) Analítico
 - b) Creativo
 - c) Analítico y el pensamiento creativo
 - d) Reflexivo
 - e) Original

2. El *design thinking* está relacionado con:
 - a) El diseño arquitectónico y la estética civil
 - b) La filosofía del pensamiento
 - c) Generar espacios de pensamiento divergente y convergente
 - d) El mapa de empatía
 - e) El *brainstorming*

3. ¿Cuál es la característica del *design thinking*?
 - a) Experimental, personal, interpretativo
 - b) Individualista, buen diseñador, integrador
 - c) Colaborativo, productivo, tranquilo
 - d) Está relacionado con el diseño y la estética
 - e) Individualista, productivo, estético

4. Para ser un buen pensador de diseño se requiere:
 - a) Experimentar
 - b) Diseñar
 - c) Pensar
 - d) Jugar
 - e) Estudiar

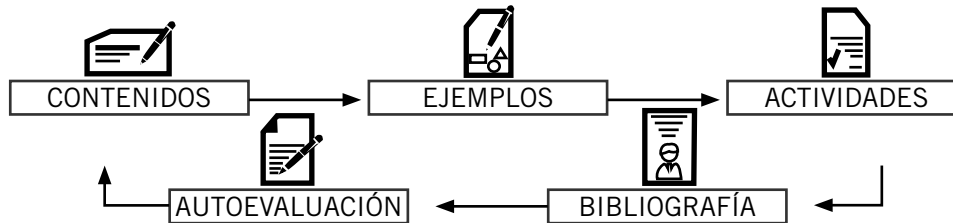
5. Sobre el caso Hiriko, ¿cuáles son los problemas que aparecen para poder ser solucionados a través del *design thinking*?
 - a) No saber cómo rediseñar las ciudades.
 - b) Contaminación, tráfico y pocos recursos públicos para resolver el problema.
 - c) No existen soluciones al problema.
 - d) Problema de existencia.
 - e) Problema de salud.

6. ¿Desde cuándo se utiliza el *design thinking* como tendencia de negocios?
 - a) Se comenzó a utilizar en la revolución industrial.
 - b) Se comenzó a utilizar en la última década. Es un término reciente.
 - c) No se utiliza.
 - d) En la década de los 80.
 - e) Recién en el 2016.

7. ¿Qué elementos engloba la metodología del pensamiento del diseño?
- a) La tecnología y el pensamiento del diseño.
 - b) La tecnología, las personas, la empresa.
 - c) I + D, la innovación y el marketing.
 - d) Innovación integradora.
 - e) Metodología Scamper.
8. Los prototipados tienen que ser:
- a) Validados por el director
 - b) Perfectos
 - c) Sucios, baratos, incompletos
 - d) Innovadores
 - e) Movibles
9. ¿Qué preguntas debemos hacernos en la fase de observación?
- a) ¿Para qué?
 - b) ¿Por qué?
 - c) ¿Quién?
 - d) ¿Dónde?
 - e) ¿Cómo?
10. ¿Qué herramientas podemos utilizar para las fases de sintetizar o definir?
- a) *Story telling* y *visual thinking*
 - b) *Visual thinking*
 - c) *Mapping*
 - d) Corel draw
 - e) Página web

UNIDAD IV MODELO DE NEGOCIOS

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD IV



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Al finalizar la Unidad, el estudiante será capaz de sustentar la propuesta de un producto mínimo viable que dará solución a un problema de un segmento utilizando el modelo Lean Canvas con la técnica *pitch elevator*.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema N.º 1: Los modelos de negocios</p> <ol style="list-style-type: none"> Modelo de negocios Canvas. Definición. Estructura Modelo de negocios Lean Canvas. Definición. Estructura Similitudes y diferencias <p>Tema N.º 2: Elementos del modelo de negocios Lean Canvas</p> <ol style="list-style-type: none"> Elemento: problema Elemento: segmento Elemento: propuesta de valor Elemento: solución Elemento: ventaja competitiva <p>Lectura seleccionada 1: Reid Hodman. <i>Fundador de LinkedIn</i>.</p> <p>Tema N.º 3: Modelo de negocios Lean Canvas – elementos y técnica <i>pitch elevator</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Elemento: canales Elemento: ingresos Elemento: costos Elemento: métricas Técnica Pitch elevator 	<ol style="list-style-type: none"> Detecta los problemas de un segmento para brindar soluciones. Organiza la información que investiga para identificar segmentos y oportunidades de negocios. Clasifica los costos e ingresos que genera una solución a la propuesta. Construye un modelo de negocios con la información obtenida de la validación del producto mínimo viable. <p>Actividad N.º 4 Los estudiantes participan en el foro de discusión y comentan sobre los modelos de negocios que encuentran en el portafolio de iniciativas empresariales en la web del Centro de Emprendimiento Continental: http://www.continental.edu.pe/emprendimiento/</p> <p>Producto académico N.º 4 Evaluación de los temas 1 al tema 3, más los contenidos de las lecturas y el material compartido en diapositivas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Defiende con seguridad y certeza la propuesta de un producto mínimo viable que permitirá dar solución a un problema.

Autoevaluación de la Unidad IV

Los modelos de negocios

Tema n.º 1

Para iniciar el presente tema, los planes de negocios son un procedimiento que involucra un profundo estudio de una propuesta de hacer negocio. Sin embargo, los modelos de negocios permiten elaborar supuestos o hipótesis de cómo funcionaría una empresa inicialmente, partiendo de definir con gran importancia el segmento al cual se quiere atender. Aquí se describirá cada una de las piezas de un modelo de negocio y las diferencias entre el modelo de negocios Canvas y el modelo Lean Canvas.

1. Modelo de negocios Canvas. Definición. Estructura

1.1 Definición de la generación de modelo de negocios Canvas

Es un método o técnica sencilla que facilita al emprendedor plasmar sus ideas de negocios en una estructura gráfica, de tal manera que le ayuda a identificar los elementos claves para llevar a cabo un negocio.

Este modelo utiliza una estructura de nueve piezas que interactúan entre ellas y se relacionan para dar mayor sentido a la propuesta de negocio. Se pueden utilizar varias versiones según se generen validaciones de los supuestos de cada pieza de esta estructura.

1.2 Estructura

Está compuesta por nueve piezas: segmento, propuesta de valor, relación con clientes, canales, ingresos, recursos, actividades claves, alianzas y estructura de costos. Cada una de las piezas se encuentra relacionada con otra. Este lienzo permite aterrizar una idea en papel de manera que podamos encontrar con una primera suposición de la propuesta de negocio.

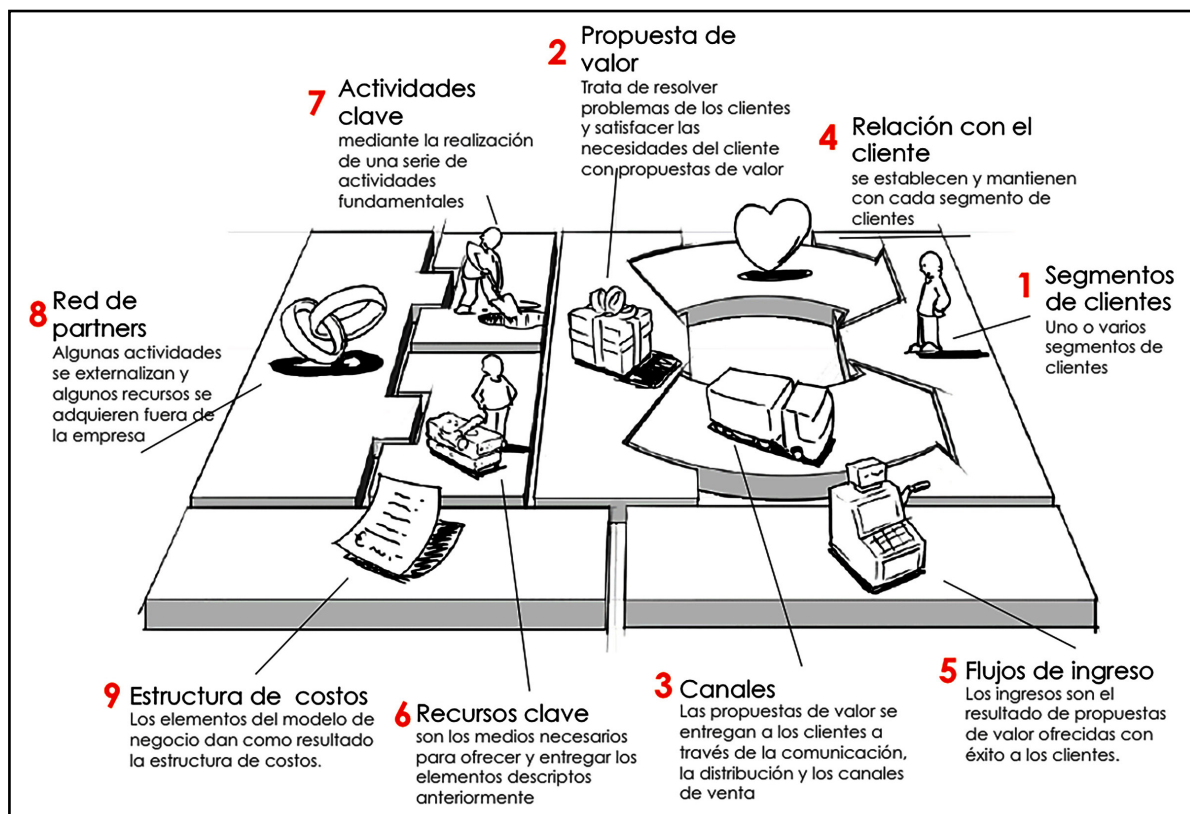


Figura 13. Esquema del modelo de negocios Canvas. Fuente: Osterwalder, 2015, p. 15.



Modelo de negocios

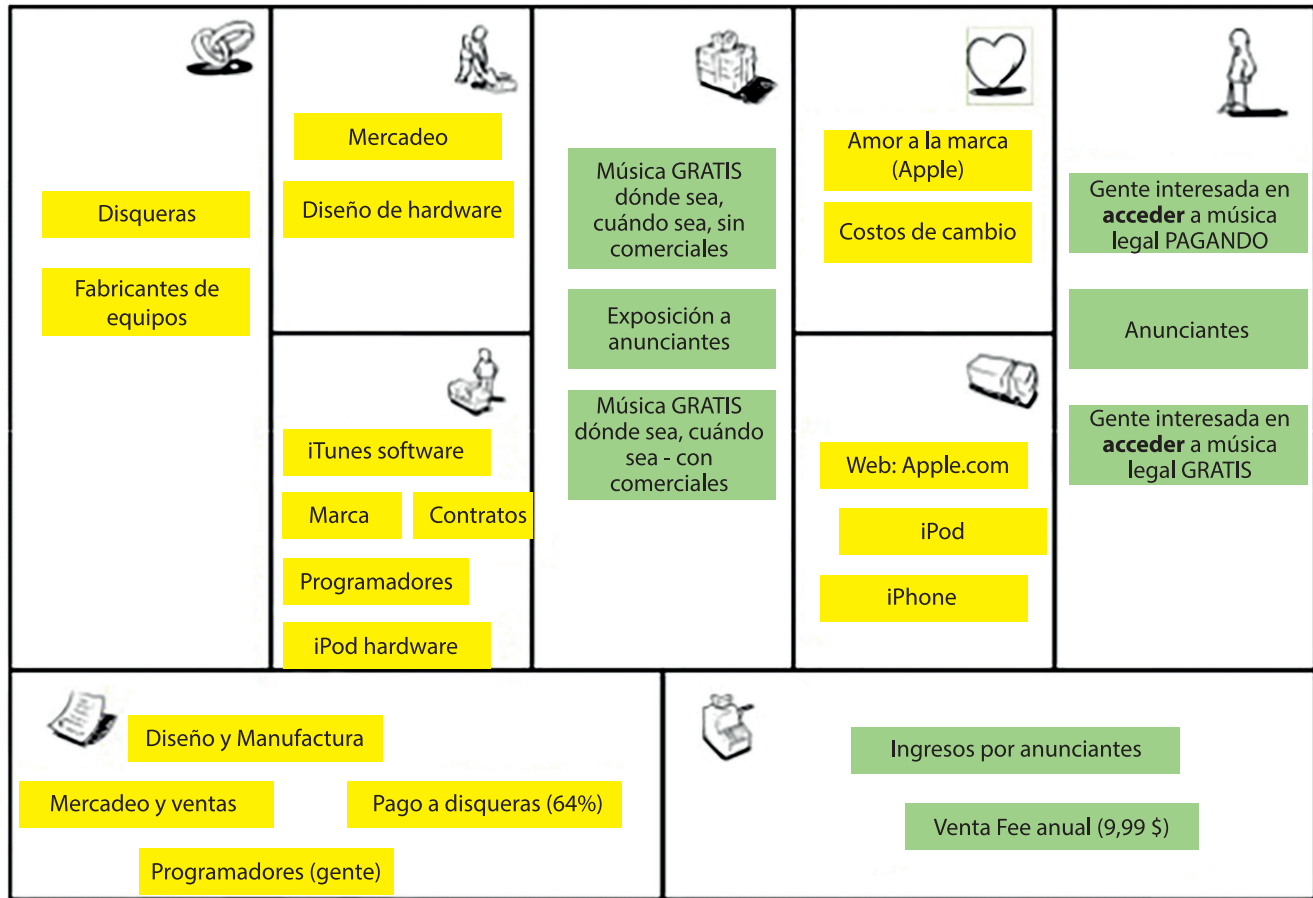


Figura 14. Ejemplo de modelo de negocios Canvas para el caso de Itunes. Fuente: Modelo canvas práctico (Dora Ríos, 2016). Recuperado de <https://goo.gl/4xgLNf>

2. Modelo de negocios Lean Canvas

2.1 Definición

El modelo Lean Canvas define propuestas de valor que parten de la identificación de un problema y la determinación de supuestas soluciones.

2.2 Estructura

Comprende nueve piezas: segmento de clientes, problema, propuesta única de valor, solución, canales de comercialización, ingresos, costos, métricas claves, ventaja competitiva.

PROBLEM List your top 1-3 problems 1 EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today	SOLUTION Outline a possible solution for each problem 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that turns an unaware visitor into an interested prospect 3 HIGH-LEVEL CONCEPT List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	UNFAIR ADVANTAGE Something that can't be easily copied or bought 9	CUSTOMER SEGMENTS List your target customers and users 2
	KEY METRICS List the key numbers that tell you how your business is doing 8		CHANNELS List your path to customers 5	EARLY ADOPTERS List the characteristics of your ideal customers
COST STRUCTURE List your fixed and variable costs 7		REVENUE STREAMS List your sources of revenue 6		

Figura 15. Esquema del modelo Lean Canvas. Disponible en <https://goo.gl/Fr5WNv>

3. Similitudes y diferencias

Ambos modelos permiten, en primer plano, aterrizar las ideas, propuestas de mejora o propuestas de negocios. Mientras que en el modelo de negocios se propone presentar a un segmento seleccionando una propuesta de valor, para el caso de un modelo Lean Canvas se parte del segmento y su problema para hacer una propuesta de solución y validar cada uno de los nueve supuestos de las piezas del modelo Lean Canvas.

Modelo de negocios Lean Canvas

Tema n.º 2

El tema comprende la descripción del modelo de negocios Lean Canvas, que inicia su presentación con la identificación del problema para hacer supuestos de propuestas de solución. Esta metodología permite aterrizar las innovaciones en una propuesta de negocio.

1. Elemento: Problema

- Para algunos expertos, primero debe definirse o identificarse el elemento problema, pues es el punto de partida para iniciar las alternativas de solución que pueden concretarse en un producto o en un servicio.
- El mapa de empatía puede ser de utilidad, así como otras técnicas como el *brainstorming* u océano azul.

2. Elemento: segmento

- El elemento segmento está conformado por un grupo de personas que presentan características en común, tales como gustos o preferencias, edad, zona geográfica de procedencia, frecuencia de consumo, estilo de vida, entre otras.

3. Elemento: propuesta de valor

La propuesta de valor es una característica única, propia y pertinente que se ofrece a un segmento para la solución de un problema. Esta propuesta debe ser tan auténtica y exclusiva que sea difícil de copiar de manera directa o indirecta para el competidor.

4. Elemento: solución

Cuando se hayan identificado los problemas, al menos tres, el emprendedor procede a realizar propuestas de solución para cada problema. Y cada solución propuesta se validará posteriormente hasta determinar el producto mínimo viable para la solución.

5. Elemento: ventaja competitiva

Este elemento se complementa y relaciona directamente con el elemento propuesta de valor, pues se enuncia en una frase que hace diferente este modelo de negocios con respecto a otra propuesta de modelo de negocio.

EJEMPLO INNOKABI DEL LIENZO LEAN CANVAS

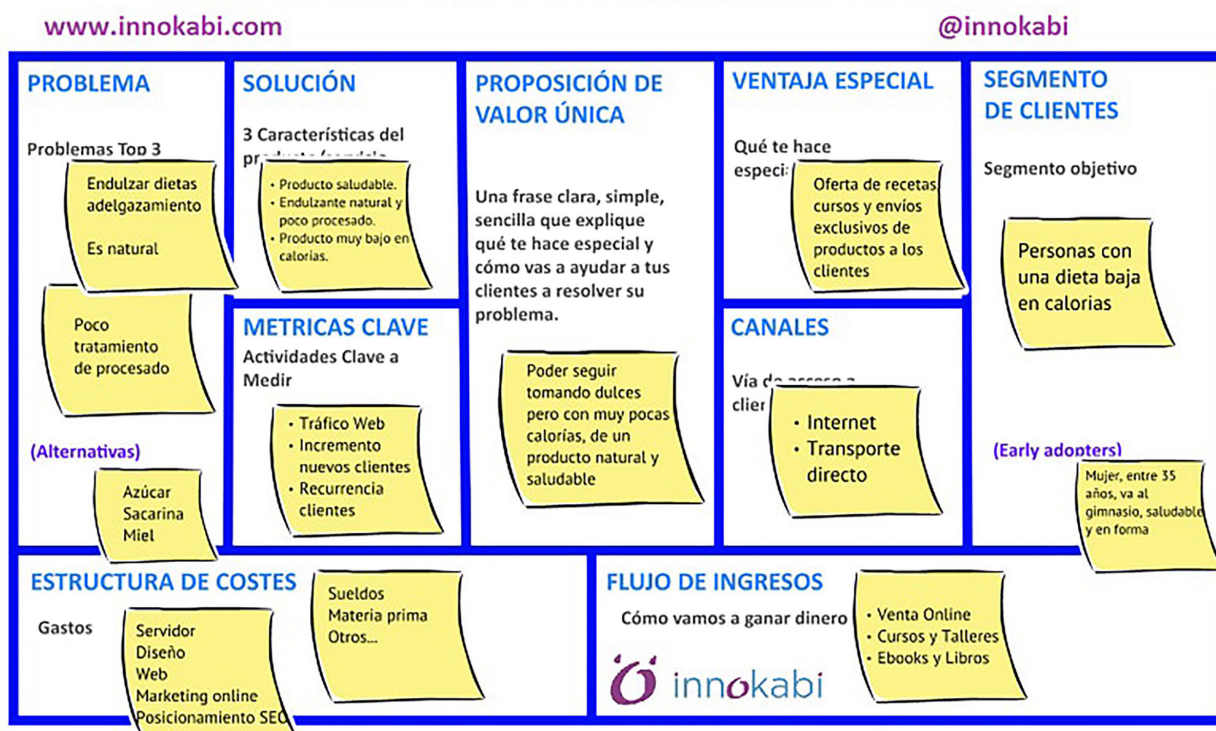


Figura 16. Ejemplo del modelo Lean Canvas para Innokabi. Fuente: Lienzo Lean Canvas explicado paso a paso (Alfonso Prim, 2016). Recuperado de <https://goo.gl/2q1fkk>

Lectura seleccionada n.º 1

Hoffman, fundador de LinkedIn: "Hay que separar la vida personal de la profesional."

Méndez, M. (2009). Hoffman, fundador de LinkedIn: "Hay que separar la vida personal de la profesional". Recuperado de <https://goo.gl/jpVBmj>

Actividad n.º 4

Los estudiantes participan en el foro de discusión y comentan sobre los modelos de negocios que encuentran en el portafolio de iniciativas empresariales en la web del Centro de Emprendimiento Continental: <http://www.continental.edu.pe/emprendimiento/>

Instrucciones

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema.
- Ingrese a <http://www.continental.edu.pe/emprendimiento/>, lea y elija tres modelos de negocios del portafolio de planes de negocios.
- Responda en el foro a las preguntas:
 - ¿Qué modelos de negocios ha elegido?
 - ¿Cuál es la propuesta de valor de cada una de las tres propuestas?
 - ¿Qué modelo le parece una oportunidad en su entorno?

Modelo de negocios Lean Canvas - Elementos

Tema n.º 3

Este tema presentará los elementos restantes de un modelo Lean Canvas y finalizará con la técnica *Elevator Pitch*. Con ello, completa el uso y presentación verbal de un modelo de negocios que parte de la identificación de un problema.

1. Elemento: canales

Representa la vía o camino para llegar al cliente a fin de solucionar su problema o brindarle una alternativa de solución. Pueden utilizarse canales físicos o canales virtuales. En este elemento es posible especificar dichos canales o agregarlos mientras se validen en el proceso de pivoteo del modelo de negocios.

2. Elemento: ingresos

En este elemento se establecen todas las entradas de dinero al negocio e, incluso, la forma en la que ingresará, ya sea como pago por tarjeta de débito, crédito, a plazos o al contado, al por mayor o al por menor, o solo en la venta de un producto o por producto y servicios.

3. Elemento: costos

Representa toda salida de dinero, que puede ser en inversiones, gastos o costos. El emprendedor debe establecer la unidad de tiempo en la que operará económicamente su negocio.

4. Elemento: métricas claves

- Las métricas son indicadores o variables que permitirán establecer cantidades iniciales y cantidades meta que se quieren lograr en cada momento de desarrollo del emprendimiento o de una *start-up*.
- Hay que tener en cuenta que se debe precisar qué medir y cómo para lograr al propósito final.
- Asimismo, es importante establecer un periodo de tiempo sobre el cual se puedan gestionar las métricas.
- Es importante tener en cuenta que las métricas se pueden mejorar conforme evolucione el emprendimiento en el mercado o durante los procesos del ciclo de aprendizaje del *lean start-up*.

5. Técnica *Elevator Pitch*

Es un anglicismo que se utiliza en el discurso de presentación sobre un proyecto o emprendimiento, ante potenciales clientes o accionistas cobrando especial relevancia para este segundo colectivo que se supone que busca proyectos y emprendedores con ideas claras, concisas y sintéticas para tomar decisiones sobre si invertir o no. No es un discurso de venta y recibe su nombre, en referencia al poco tiempo empleado para utilizarlo, asemejando a un viaje en ascensor... El *elevator pitch* es una herramienta muy importante en una compañía startup. El concepto se creó alrededor del año 1980 por Philip B. Crosby. Se popularizó en la educación de negocios durante los años 1980 y 1990. Hoy se utiliza ampliamente en el mundo corporativo como herramienta estratégica para nuevos negocios. Incluso la Escuela de Negocios Harvard Business School lo ha tratado ampliamente en su página web para ayudar a la gente a crear su *elevator pitch* y evaluarlo (Elevator Pitch. (s/f). En *Wikipedia*. Recuperado el 19 de marzo de 2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch).

En concreto, la técnica del *elevator pitch* permite captar la atención de una persona en corto tiempo, en pocos segundos o minutos, con la finalidad de obtener una siguiente reunión en un tiempo muy cercano.

Se asume que esta oportunidad es similar al tiempo que toma subir un ascensor; por ello, tenemos un tiempo corto para convencer, captar la atención y obtener una cita en la agenda de la persona que nos interesa contactar. Se recomienda seguir los siguientes pasos:

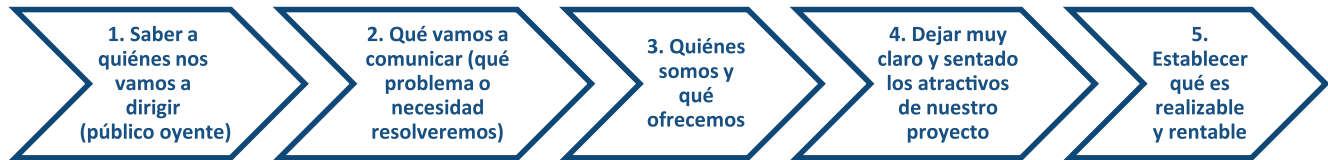


Figura 17. Pasos sugeridos para hacer un *elevator pitch*. Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2016.



Glosario de la Unidad IV

E

Ecosistema emprendedor

“Entorno económico empresarial de la Red que enmarca el carácter innovador y emprendedor de la región, los agentes económicos, empresariales y públicos” (Fondo Multilateral de Inversiones, 2008).

Elevator pitch

Descripción rápida de una empresa y de por qué se diferencia de las demás. Se llama así porque el discurso debe ser lo suficientemente breve para que pueda reproducirse en lo que dura un trayecto en ascensor. Se trata de responder a la pregunta de ‘por qué debería interesarme en tu empresa’ en un minuto (Fondo Multilateral de Inversiones, 2008).

I

Incubadora de negocios

Organización que apoya el proceso emprendedor ayudando a incrementar las tasas de supervivencia de compañías de reciente creación a través de un menú especializado de servicios tales como espacios de oficina, consultoría en planes de negocios, servicios administrativos, servicios de propiedad intelectual, coaching de negocios, entre otros (Fondo Multilateral de Inversiones, 2008).

M

Métrica Churn

El churn o tasa de rotación de clientes es una métrica que nos indica el porcentaje de clientes/usuarios que dejan de usar nuestro producto o servicio en un periodo (1 mes, 1 año... etc). Es decir, muestra la velocidad a la que perdemos clientes. En muchos modelos de negocio es complicada de calcular pero la base es entender qué es un cliente inactivo: ¿sólo el que se ha dado de baja explícitamente o el que ha dejado de usar nuestro servicio (por ejemplo, si lleva 90 días sin usarlo)? Yo opto por la segunda opción, aunque tengamos medios luego de rescatarlo (ESIC, 2008).

Modelo Lean Canvas

En el modelo de negocio Canvas tenemos 9 bloques donde por un lado tenemos el mercado, y por otro lado tenemos nuestra empresa, entorno, procesos y sus activos. Cuando se trata de empresas ya constituidas y proyectos empresariales consolidados tiene mucha utilidad, ahora bien para nuevas iniciativas y startups es difícilmente provechoso. Por ello Ash Maurya establece el “Lean Canvas” como herramienta de fusión entre los modelos de negocio de Lean Startup con el modelo de negocio Canvas (Andalucía Emprende, 2015).

N

Networking

Es la práctica de acceder a terceras personas (no pertenecientes a los círculos familiares o de amistades cercanas) con el fin de iniciar algún tipo de relación de negocios o de intercambio de conocimiento. La práctica continua de networking conlleva a la creación de redes de contactos es decir grupos de personas que sin tener relaciones de amistad profundas son contactables para realizar negocios” (Fondo Multilateral de Inversiones, 2008).



P

Propuesta de valor

“Descripción de los beneficios que los clientes pueden esperar de tus productos o servicios” (Osterwalder, 2015).

R

Red de inversores

“Entidad que aglutina un conjunto de inversores y busca facilitar la realización de operaciones de inversión en proyectos empresariales” (Fondo Multilateral de Inversiones, 2008).



Bibliografía de la Unidad IV

Kidder, D. (2013). *El manual de las startups. Los fundadores de las 40 mejores startups mundiales revelan sus secretos*. España: Gestión 2000.

Osterwalder, A. (2015). *Generación de modelo de negocios*. España: Grupo Planeta.

Ries, E. (2016). *El método Lean Startup*. España: Grupo Planeta.

San José, A. & Multilateral Investment Fund. (2008). *Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos*. Washington, DC: BID.



Autoevaluación n.º 4

1. Sobre el modelo de negocios Lean Canvas, elija la pieza que se relaciona con la estructura de costos o con el punto de equilibrio.
 - a) Relación con los clientes
 - b) Canales de comercialización
 - c) Segmento de clientes
 - d) Estructura de costos
 - e) Aliados estratégicos


2. Los tipos de canales de comercialización pueden ser:
 - a) Venta directa y comercio electrónico
 - b) Venta con franquicias y venta con intermediarios
 - c) Venta directa y venta con intermediarios
 - d) Venta indirecta y venta por internet
 - e) Venta directa e indirecta

3. Entre otros sistemas de ventas podemos elegir:
 - a) Venta por catálogo directo, ventas con aliados, franquicias intermedias y otros.
 - b) Comercio electrónico global, venta por catálogo de inversiones, vending de servicios y otros.
 - c) Vending directo, franquicias agrícolas, concesionarios de restaurantes y otros.
 - d) Multinivel de centros comerciales, venta por catálogo de cosméticos, vending directo y otros.
 - e) Comercio electrónico, venta por catálogo, vending, franquicias, concesionario y otros.

4. ¿Qué pieza tiene Lean Canvas que no tiene el modelo Business Canvas?
 - a) Alianzas estratégicas
 - b) Estructura de costos
 - c) Solución
 - d) Canales
 - e) Segmento

5. ¿Qué pieza se repite en el modelo Lean Canvas y en el Modelo Business Canvas?
 - a) Alianzas estratégicas
 - b) Estructura de inversiones
 - c) Solución
 - d) Canales de negociación
 - e) Segmento

6. ¿Qué número corresponde a la pieza indicada del modelo Lean Canvas?

PROBLEMA Problemas Top 3 (Alternativas)	SOLUCIÓN 3 Características del producto/ servicio	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	VENTAJA ESPECIAL Qué te hace especial/ diferente	SEGMENTO DE CLIENTES Segmento objetivo (Early adopters)
	MÉTRICAS CLAVE Actividades clave a medir		CANALES Vía de acceso a clientes	
ESTRUCTURA DE COSTES Gastos		FLUJO DE INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero		

- a) 4
 - b) 3
 - c) 7
 - d) 8
 - e) 6
7. El libro del método Lean Startup fue propuesto y desarrollado por:
- a) Eric Osterwalder
 - b) Alexander Osterwalder
 - c) Ash Maurya
 - d) Eric Ries
 - e) Ash Ries
8. ¿Qué reporte o esquema concentra y proyecta ingresos y egresos por mes y por año?
- a) Flujo de caja
 - b) Punto de equilibrio
 - c) Indicadores de evaluación
 - d) Modelo de negocios Canvas
 - e) Método Lean Startup
9. En una estructura de costos, se consideran los siguientes rubros:
- a) Ventas e intereses
 - b) Segmento y propuesta de valor
 - c) Solución y problema
 - d) Producto mínimo viable
 - e) Costos, gastos, inversión
10. Sobre los costos, según como se explicó en la clase video, pueden ser:
- a) Directos y variables
 - b) Fijos y constantes
 - c) Gastos preoperativos
 - d) Fijos y variables
 - e) Inversiones variables

Anexos


UNIDAD I

Número	Respuestas
1	e
2	b
3	e
4	b
5	c
6	d
7	e
8	b
9	d
10	a


UNIDAD II

Número	Respuestas
1	b
2	e
3	b
4	c
5	d
6	a
7	b
8	a
9	a
10	e

UNIDAD III

Número	Respuestas
1	c
2	c
3	a
4	a
5	b
6	b
7	b
8	c
9	b
10	a

UNIDAD IV

Número	Respuestas
1	d
2	c
3	e
4	c
5	c
6	b
7	d
8	a
9	e
10	d



Huancayo

Av. San Carlos 1980 - Huancayo

Teléfono: 064 - 481430

Lima

Jr. Junín 355 - Miraflores

Teléfono: 01 - 2132760

Cusco

Av. Collasuyo S/N Urb. Manuel Prado - Cusco

Teléfono: 084 - 480070

Arequipa

Calle Alfonso Ugarte 607 - Yanahuara

Oficina administrativa: Calle San José 308 2° piso - Cercado

Teléfono: 054 - 412030