

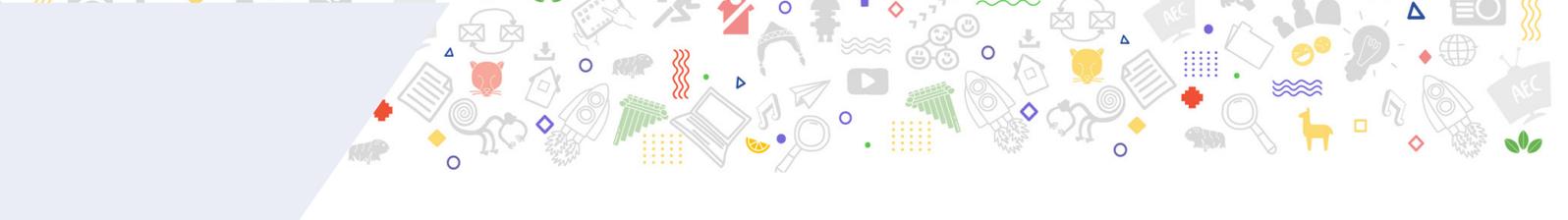


Educación Básica Alternativa

• Ciclo Avanzado •



Estrategias para favorecer el desarrollo de la **competencia asociada al área de Educación para el Trabajo**



Índice

■ Presentación

Capítulo 1 Contexto educativo

- 1.1 ¿De dónde partimos? pág. 4
- 1.2 ¿Qué aprendimos? pág. 6
- 1.3 ¿Qué retos asumimos? pág. 7

Capítulo 2 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia asociada al área de Educación para el Trabajo

- 2.1 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en los procesos de identificación de problemas-necesidades y en el diseño del producto solución. pág. 11
- 2.2 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en los procesos de elaboración y validación del prototipo. pág. 34
- 2.3 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en los procesos de planificación de su emprendimiento. pág. 49
- 2.4 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en el proceso de desarrollo del producto solución. pág. 71



Presentación

Una de las características de la nueva escuela es la valoración y atención de la diversidad que *“Reconoce que todos los y las estudiantes tienen aprendizajes distintos y formas diversas de aprender, y propicia que todos los y las estudiantes tengan la oportunidad de desarrollar al máximo sus potencialidades, avancen en el desarrollo de sus competencias y que no interrumpan o abandonen sus estudios por sentir que no pueden seguir desarrollándose en la escuela”.*
(RM N° 186-2022-MINEDU)

En atención a esta característica y a la centralidad en el bienestar del estudiante, presentamos este fascículo con la finalidad de proporcionar a los docentes de Educación Básica Alternativa (EBA) diversas estrategias para favorecer el desarrollo de las competencias asociadas a su área curricular. Estas estrategias son a modo de propuesta, ya que el docente puede adecuarlas según las características de sus estudiantes o generar otras en atención a las necesidades identificadas y la diversidad.

En ese sentido, el presente fascículo se organiza en dos capítulos. En el primer capítulo, se realiza una mirada breve al contexto educativo en el que surge la necesidad de elaborar este documento. En el segundo capítulo, se presentan casos con el desarrollo de una serie de estrategias que te permitirán propiciar el desarrollo de las competencias de tus estudiantes.

Como podrás darte cuenta, proponer casos es importante porque sitúa las estrategias. Esto quiere decir que las estrategias pueden usarse indistintamente para cada una de las competencias asociadas a diversas áreas curriculares. Habrá algunas con más relación a una competencia determinada, pero esto no es privativo, ya que siempre existirá la posibilidad de usarlas de manera combinada, según el propósito que se requiera. Por tanto, siéntete en la libertad de usar las estrategias según el caso que tengas en tu clase con tus estudiantes. Recuerda que lo importante es que con ellas buscamos atender las necesidades educativas que tienen nuestros estudiantes, de modo que propiciemos el desarrollo de sus competencias.



Esperamos que este proceso te motive no solo a usar estas u otras estrategias, sino a registrar tus aprendizajes al aplicarlos y poder compartirlos con otros docentes.



Capítulo



Contexto educativo

1.1 ¿De dónde partimos?

Durante los años 2020 y 2021, en el marco de la emergencia sanitaria por la COVID-19, se planteó la necesidad del aislamiento social preventivo y obligatorio a nivel nacional, lo que generó que los estudiantes no puedan asistir de manera presencial a la institución o programa educativo y que se planteen nuevas formas de darle continuidad al servicio educativo para el desarrollo de las competencias de los estudiantes. Esta situación ha llevado a la comunidad educativa a descubrir nuevos espacios, medios y formas creativas e innovadoras de responder a los desafíos de acceder al servicio educativo y propiciar el desarrollo de competencias aprovechando las tecnologías de la información. (RM 186-2022-MINEDU)



Fuente: Freepik

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, los estudiantes han experimentado situaciones complejas que han afectado su bienestar y sus procesos de aprendizaje. Según cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH0-2021) del INEI, no solo durante los años 2020 y 2021 hubo reducción en la asistencia escolar a las clases virtuales, sino que estas mismas han tenido diversa calidad en su ejecución, lo que ha dificultado el aprendizaje de los estudiantes. Estas diferencias son más marcadas si tomamos en consideración cuál es la población que atiende nuestra modalidad y la importancia de los vínculos laborales y familiares con los cuales nuestros estudiantes compatibilizan los estudios.



Fuente: Aprendo en casa



Fuente: Repositorioeducacion.com

Desde el Ministerio de Educación se trabajó para que la educación no se detenga, proponiéndose recursos a través de la plataforma Aprendo en Casa (TV, radio y web) enfocándose en un conjunto de competencias seleccionadas, priorizando temáticas e incluyendo en la acción educativa a la familia entera. Esta plataforma, a lo largo de estos dos años, ha incorporado y agrupado diversa información que ha servido de guía, orientación y fuente de recursos para docentes, estudiantes y familiares, a fin de favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

En EBA hemos usado la plataforma AeC en los formatos web y radio. En el caso de la web, en muchos casos son los docentes y facilitadores



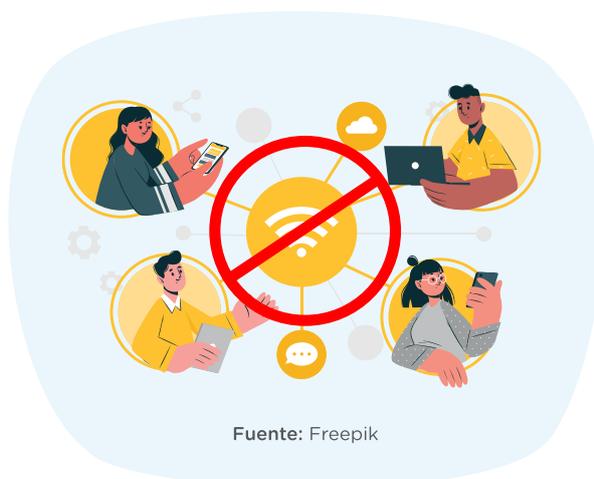
Fuente: Freepik

quienes han ingresado para descargar el recurso y adaptarlo, y lo han enviado a los estudiantes a través del WhatsApp o de manera física en las visitas que han realizado. La falta de conectividad, de equipos, así como la necesidad de datos para recibir y enviar la información han sido factores importantes al momento de evaluar el acceso que han tenido nuestros estudiantes a los materiales de la plataforma. De la misma manera ha ocurrido con aquellos que han usado la radio como medio para el aprendizaje, cuya limitante en muchos casos ha

sido la cobertura radial en lugares alejados, la rapidez en la transmisión de los contenidos educativos, lo que les dificultaba comprenderlos, así como la necesidad de la mediación docente para aquellos estudiantes que estaban aprendiendo a leer y a escribir.

Pese a estas condiciones, los esfuerzos por brindar el servicio educativo por parte de los docentes y facilitadores son apreciados por los estudiantes; sin embargo, es necesario un mayor acompañamiento que les permita a los estudiantes fortalecer sus procesos de aprendizajes, así como la generación de procesos de evaluación y autoevaluación. Por ello, es importante reconocer también la necesidad de fortalecer la formación de los docentes y facilitadores en relación con la educación de adultos en sus diferentes procesos pedagógicos y de gestión, así como en los procesos de planificación y evaluación formativa.

La pandemia nos evidenció el problema estructural de conexión que tenemos, por ello es importante que ahora que hemos regresado a la forma de atención presencial y semipresencial, redoblemos el esfuerzo por propiciar el desarrollo de las competencias de nuestros estudiantes con experiencias de aprendizaje significativas y desafiantes.



Fuente: Freepik



1.2 ¿Qué hemos aprendido?

Si bien la pandemia ha significado un reto, también nos ha dejado muchas enseñanzas:

- *Ha sido una oportunidad para tomar conciencia y asumir la urgente tarea de contextualizar, adecuar y adaptar no solo los recursos y materiales, sino también nuestras maneras de enseñar en atención a la variabilidad en las formas de aprender y las diversas necesidades de aprendizaje que tienen nuestros estudiantes.*

- Hemos comprendido que el espacio en el que se aprende va más allá del aula y, por lo tanto, es importante planificar considerando espacios distintos para el desarrollo de las experiencias de aprendizaje, ya sea presencial o a distancia (sincrónica o asincrónica), y en ellas a interactuar de diversas maneras con nuestros estudiantes, acompañando y retroalimentando su proceso de aprendizaje, el desarrollo de las diversas actividades y la construcción de sus evidencias.



Fuente: Freepik

- *Durante este tiempo también nos hemos visto en la urgente necesidad de aprender a usar medios digitales para la coordinación del trabajo pedagógico entre docentes y/o con el director del CEBA, así como para la comunicación con nuestros estudiantes en la medida de que ellos también contaban con dichos medios. Hemos aprendido a usarlos como herramientas que favorecen el desarrollo de los aprendizajes y, aun cuando no todos nuestros estudiantes pueden acceder a ellos, reconocemos su importancia y los incluimos en nuestras actividades en el aula.*

- Reconocemos también que el desarrollo de procesos de aprendizaje exitosos está íntimamente relacionado con aspecto socioemocional y que es importante acompañar a nuestros estudiantes en esta área de su vida, que juega un rol preponderante al momento de motivar y dar razones a los estudiantes para aprender. No basta con que ellos estén presentes en el aula, es necesario que tanto el cuerpo como la mente y los afectos de los estudiantes estén disponibles para el esfuerzo que demanda el proceso de aprendizaje.

- *Siempre se ha hablado de la mediación y la retroalimentación como procesos importantes; sin embargo, creemos que es durante y luego de la pandemia que nos damos cuenta del rol vital que tienen para el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes. No es lo mismo recibir las evidencias, valorarlas y guardarlas que “devolver al estudiante información que describa sus logros o progresos en relación con los niveles esperados para cada competencia”².*

Es esta información la que le permite a nuestro estudiante comparar lo que debió hacer y lo que intentó lograr con lo que efectivamente hizo, y en ese proceso se desarrolla el aprendizaje.



² Ministerio de Educación. Currículo Nacional. ¿Qué es la retroalimentación? <https://bit.ly/3QOkZo5>



1.3 ¿Qué reto tenemos?



Fuente: Freepik

En el marco de la pandemia no todos los estudiantes han podido acceder de la misma forma al servicio educativo. Por ello, es necesario asumir el reto de brindarles una atención diferenciada según sus características, potencialidades, necesidades y las condiciones en cada territorio.

El Minedu, a través de la RM N°186-2022-MINEDU, “propone que el servicio educativo en el año 2022 tenga como centro el bienestar del estudiante y busque ampliar la mirada hacia el desarrollo de experiencias diversas, dentro y fuera de la escuela, que promuevan que los y las estudiantes construyan sus propios aprendizajes, pongan en juego sus competencias y se vuelvan cada vez más autónomos en sus procesos de aprendizaje”.



Para ello, es necesario que los docentes planifiquen experiencias de aprendizaje que presenten a los estudiantes situaciones retadoras que movilicen sus competencias con el fin de alcanzar el propósito de aprendizaje siguiendo una secuencia de actividades colaborativas e individuales en las que utilizará estrategias, materiales y recursos pertinentes a los estudiantes y sus necesidades de aprendizaje identificadas.

Asimismo, resulta necesario desarrollar acciones de acompañamiento y mediación docente para la consolidación de aprendizajes partiendo del análisis de evidencia que permita identificar los avances y dificultades de los estudiantes. Esto nos permitirá planificar experiencias de aprendizaje que consideren el nivel real de nuestros estudiantes y proponer estrategias para ayudarlos a avanzar en el desarrollo de sus competencias.



Fuente: Freepik



Capítulo



Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia asociada al área de Educación para el Trabajo



El área de Educación para el Trabajo tiene el propósito de favorecer el acceso de los estudiantes al mundo laboral a través de una formación técnica y emprendedora que les facilite un empleo dependiente, independiente o autogenerado, a través del desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes que permitan al estudiante proponer y llevar a la práctica alternativas de solución frente a necesidades o problemas económicos o sociales mediante la gestión de proyectos de emprendimiento en los que desplieguen competencias técnicas y competencias blandas que les garanticen afianzar su potencial y aumentar sus posibilidades de mejorar significativamente su empleabilidad en función de sus intereses personales y laborales de su entorno y del país.³

La competencia asociada a esta área curricular es: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.



Fuente: Freepik

El estudiante desarrolla esta competencia cuando: lleva a la acción una idea creativa movilizando con eficiencia y eficacia los recursos, tareas y técnicas necesarias para alcanzar objetivos y metas individuales o colectivas con la finalidad de resolver una necesidad no satisfecha o un problema económico, social o ambiental.

Comprende que el estudiante trabaje cooperativamente para crear una propuesta de valor, plasmando una alternativa de solución a una necesidad o problema de su entorno, a través de un bien o servicio, valide sus ideas con posibles usuarios y seleccione, en función de la pertinencia y viabilidad; diseña la estrategia que le permita implementarla definiendo los recursos y tareas necesarios, aplica habilidades técnicas para producir o prestar el bien o servicio ideado y evalúa los procesos y resultados con el fin de tomar decisiones para mejorar o innovar. Actuando

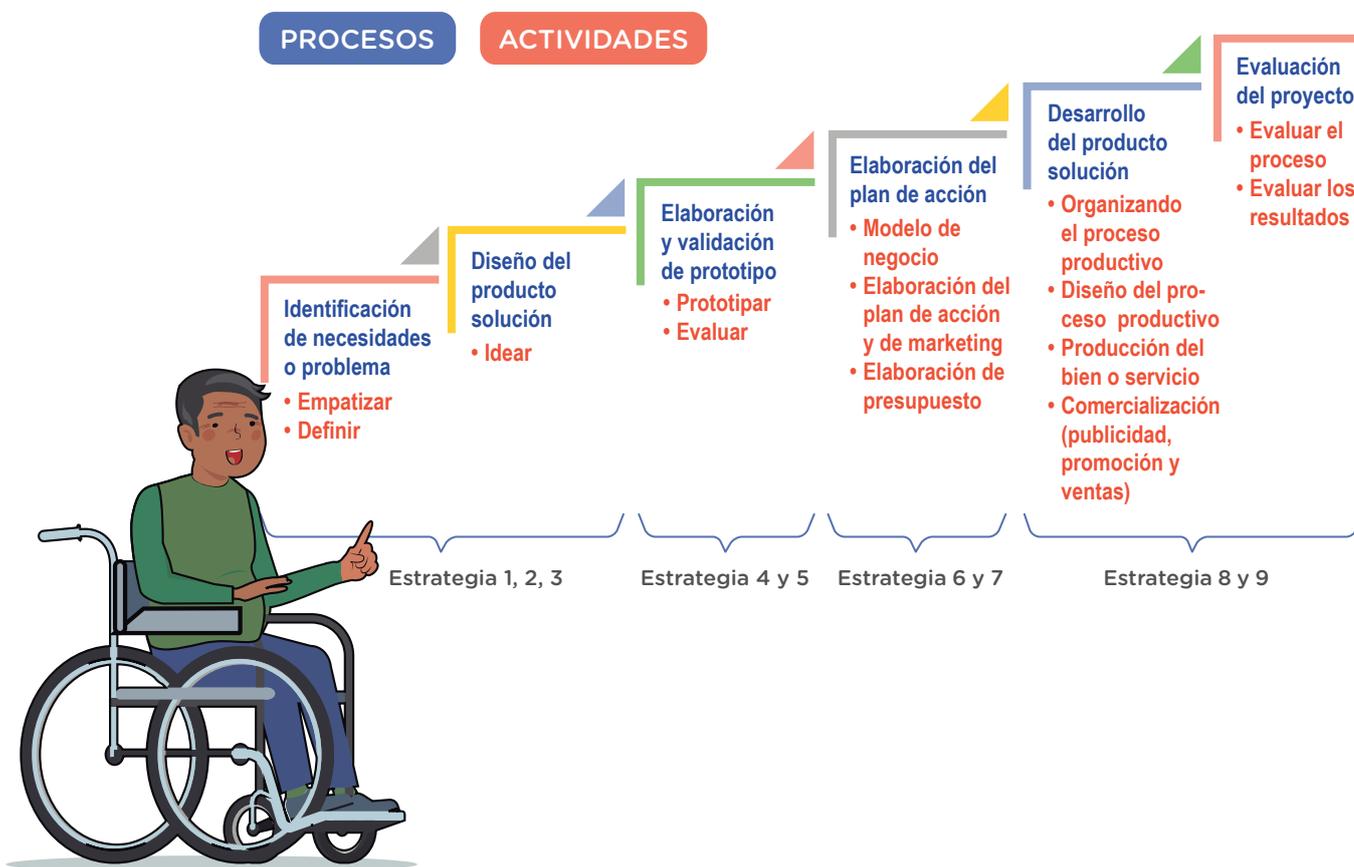
³ Minedu (2019). Programa curricular del ciclo avanzado. (p. 106).



Hay diferentes formas de gestionar o llevar a cabo un proyecto de emprendimiento, pero en esencia en la gran mayoría de los casos se tiene en cuenta los siguientes procesos o etapas:



Por tanto, con el fin de favorecer el desarrollo de la competencia asociada al área de EPT, a lo largo de este segundo capítulo, se presentan diversas estrategias que se aplican en los diferentes procesos del proyecto de emprendimiento, esperando que los docentes de los CEBA puedan usarlas adaptándolas al contexto y necesidades de sus estudiantes.



2.1 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en los procesos de identificación de problemas-necesidades y en el diseño del producto solución

A continuación, te presentamos un caso que nos muestra la importancia de conocer el nivel real del desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” de nuestros estudiantes para favorecer su desarrollo. A partir de él, se propondrán estrategias que tú, como docente, podrás adaptar según las necesidades de aprendizaje que tengan tus estudiantes.

CASO

El CEBA José Buenaventura Sepúlveda está ubicado en el distrito de San Vicente de Cañete, de la región Lima, cuyo contexto se caracteriza por ser un distrito con diversas actividades económicas relacionadas a la agropecuaria, agroindustria y turismo, y donde muchos jóvenes y adultos realizan diversas actividades económicas. Así mismo, el CEBA cuenta con una población de 83 estudiantes (40 hombres y 43 mujeres), entre los cuales hay un estudiante con déficit de atención sin hiperactividad (TDA) leve.



Fuente: Freepik

Manuel, docente responsable del área de EPT, trabajará con los estudiantes del tercer grado del ciclo avanzado. Por ello, ha realizado durante la primera semana de clases algunas actividades para conocer a sus estudiantes. Identifica que la mitad de ellos trabajan directamente en alguna actividad agropecuaria o de agroindustria; otro gran grupo se dedica a diversas actividades de comercio, pero indirectamente están vinculados a las principales actividades del distrito. La edad de los estudiantes es muy variada, desde los 17 a los 35 años de edad, y casi todos desarrollan actividades económicas durante las mañanas y/o tardes. Se observan muchas necesidades y problemas a los que se enfrentan los negocios, pero también ejemplos de negocios o emprendimientos exitosos.

Manuel necesitaba conocer el nivel real de los estudiantes respecto del desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social”. Por ello, planificó una evaluación diagnóstica a partir de una experiencia de aprendizaje teniendo en cuenta el estándar de aprendizaje - nivel 2.



En esa experiencia, les planteó una pregunta retadora: ¿Qué emprendimientos se pueden generar a partir de los problemas y necesidades que tiene un segmento de la población? Para ello, les propuso como producto plantear la idea de un posible emprendimiento que solucione los problemas y necesidades que tiene un grupo de personas y lo presenten a través de un organizador visual.

Formuló sus criterios recordando que ellos son el referente específico para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de la competencia, haciendo énfasis en los procesos de identificación de problemas y necesidades, y en el diseño del producto solución:

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Selecciona en equipo los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad empleando diversas técnicas e instrumentos estructurados para el recojo de información para determinar los patrones de demandas o expectativas que permitan realizar las mejoras e innovaciones al producto o servicio a ofertar. Determina los factores que los originan y propone conclusiones sobre los problemas o demandas identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los recursos y actividades económicas de su contexto y los relaciona con su campo de interés, para identificar los problemas, necesidades, gustos y preferencias de las personas de un segmento de mercado. Elabora instrumentos para el recojo de información y los aplica a un grupo de personas de un segmento de mercado para identificar sus necesidades, gustos y preferencias, organizando la información para su análisis y sistematización. Determina los <i>insights</i> (“revelaciones”) encontrados a partir de la sistematización y análisis de la información mediante la aplicación de instrumentos y redacta el punto de vista (POV) para definir el problema o necesidad de las personas.





Fuente: Freepik

Manuel desarrolló la evaluación diagnóstica y, cuando realizó la valoración de las evidencias, se dio cuenta de que la mayoría de sus estudiantes han logrado identificar actividades económicas que existen en su contexto, teniendo alguna referencia muy superficial de los problemas o necesidades que estos tienen, pero tienen dificultades al plantear las evidencias en las que se basan esas afirmaciones, así como al identificar las preferencias de las personas de un segmento de mercado a un tipo de negocio en particular.

No aplican instrumentos para el recojo de información de manera sistemática, por lo tanto, definen las necesidades y problemas de las personas de manera muy subjetiva. Si bien plantean ideas de posibles negocios o emprendimientos para solucionar esa situación, lo hacen a partir de su experiencia o intuición, pero no utilizan técnicas para potenciar la generación de ideas innovadoras, la selección de las mejores propuestas, y que la selección de la idea final a desarrollar como un posible emprendimiento permita solucionar el problema o necesidad de las personas de un segmento del mercado.

Basándose en los procesos para la generación de proyectos de emprendimiento y considerando los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica, Manuel planificó una experiencia de aprendizaje planteando diversas estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia, en los procesos de identificación de problemas y necesidades y en el diseño del producto solución.



Fuente: Freepik

Antes de establecer las estrategias, Manuel identificó los procesos en la gestión de proyectos de emprendimiento relacionados a los procesos de identificación de necesidades, problemas y en el diseño del producto solución que se trabajarán en esta experiencia de aprendizaje, en los que cada uno presenta una serie de actividades, como se evidencia en la siguiente imagen.





Manuel, docente de EPT, ha identificado que sus estudiantes realizan la identificación de necesidades y problemas de un segmento de mercado y el diseño del producto solución en base a su experiencia e intuición. Es decir, o identifican de manera superficial y no hacen uso de técnicas y herramientas que les permitan comprender estos problemas y plantear soluciones centradas en las personas y no en su percepción.

Por tanto, utilizará la metodología del *Design thinking* (pensamiento de diseño), en sus primeras tres fases (empatizar, definir e idear) y sus diversas estrategias para que los estudiantes puedan comprender los problemas, necesidades, construir ideas, y dar solución a las necesidades reales de las personas (usuarios o clientes potenciales).



Fuente: Freepik

Estrategia 1: Crear empatía

Se trata de investigar las necesidades reales de las personas y su entorno. Al tener empatía con las personas, se descubre su verdadera necesidad y con esta información se puede definir de manera adecuada el problema. Debemos ser capaces de ponernos en el lugar de las personas para poder plantear soluciones consecuentes con sus realidades.

Necesidades encontradas:

Aplicar técnicas y herramientas para un mejor análisis de los problemas o necesidades de las personas, así como para el recojo de información de manera sistemática.



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

- La competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” se desarrolla cuando los estudiantes se cuestionan sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios y exploran sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable.



- Para empezar con este proceso, primero los estudiantes deben comprender su contexto, identificar las principales actividades económicas del entorno, sus potencialidades, los problemas y campo de interés.

Para ello, Manuel:

- Explica la importancia de conocer su contexto, las actividades económicas, identificar problemas o necesidades y las potencialidades.
- Presenta algunas técnicas para realizar este diagnóstico, entre ellas el mapeo de actividades, lluvia de ideas, etc.
- Aplica la técnica de lluvia de ideas para identificar de manera rápida las principales actividades, problemas y potencialidades de la zona, haciendo el consolidado de los resultados.
- Realiza actividades para que los estudiantes tengan claro su campo de interés y cómo estos se relacionan con las actividades económicas de su entorno. Es decir, para que reconozcan los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen y que podrían utilizar para iniciar o participar en una actividad económica (emprendimiento).

CASO

En el diagnóstico, se encontró que muchos estudiantes se dedican a la agricultura, agroindustria y el comercio, ya sea teniendo un negocio propio o como empleados. Ejemplo: Pedro es un estudiante del CEBA que produce pisco artesanal con su familia, por lo tanto, hay una gran posibilidad que su campo de interés esté definido por su experiencia en esta actividad.



Fuente: Freepik

- Plantea que, teniendo presente su campo de interés, los estudiantes se organicen en equipos y seleccionen un problema, necesidad o potencialidad de la zona para trabajar su proyecto de emprendimiento.
- Orienta a los estudiantes a que presenten su reto en función al problema, necesidad o potencialidad seleccionada formulando la pregunta ¿Cómo podríamos nosotros...?



- Luego, solicita identificar cómo afectan los problemas y necesidades a un determinado grupo de personas. Para ello, desarrolla la fase de **Empatizar** de la metodología del *Design thinking*.
 - Presenta de manera resumida en qué consiste la metodología del *Design thinking*, y sus fases.
 - Explica en qué consiste la fase de **Empatizar** y presenta las principales técnicas o herramientas, como fichas de observación, encuestas, entrevistas, *focus group*, entre otras, mencionando que su uso dependerá de las necesidades y posibilidades del caso.

Retroalimentación

Al finalizar la presentación de los retos por cada equipo, resaltó la importancia de buscar soluciones a los problemas de la zona y los aspectos a mejorar de cada equipo en relación con la formulación de la pregunta, resaltando que este reto debe dar la posibilidad de varias alternativas de solución.

Ejemplo: ¿Cómo podríamos nosotros mejorar la rentabilidad de la producción de pisco artesanal en nuestra zona?

Retroalimentación

Después de presentar las diversas herramientas con una breve explicación de su uso, Manuel planteó algunos casos para que los estudiantes planteen su aplicación:

Caso 1. Si se quiere recoger información sobre los negocios de venta de verduras y abarrotes en un mercado, ¿qué herramienta puedo utilizar? Varios contestaron: “una ficha de observación del ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué?”, para recoger información de los clientes y su interacción en el puesto de venta”. Manuel volvió a preguntar: ¿Podemos aplicar otra herramienta para obtener más información? Los estudiantes propusieron una entrevista al dueño del negocio.

Caso 2. Si quiero saber si un producto satisface las necesidades de los clientes, ¿qué herramientas puedo utilizar? Los estudiantes indicaron que se puede realizar una encuesta y complementarla con un *focus group*.

Manuel enfatizó que existen herramientas que permiten recolectar información a una mayor cantidad de personas y otras son muy personalizadas. Su uso dependerá del tipo de información que necesito y de mis posibilidades para ejecutarlas.



Fuente: Freepik



- Aplica en el aula (contexto simulado) una de las técnicas para comprender su diseño, aplicación y organización de la información.

Ejemplo de aplicación de una ficha de observación

María es una estudiante del CEBA que prepara helados artesanales con las frutas que producen en su chacra, y ahora ve la oportunidad de llevar sus productos para venderlos en otros lugares. Ella sabe que, para iniciar su emprendimiento, es importante saber los gustos, preferencias y motivaciones de las personas. Por eso, ha decidido observar a algunas personas de su localidad y, elabora una ficha de observación siguiendo la siguiente secuencia:



Fuente: Freepik

- Definir los datos generales que deben tomarse en cuenta, como fecha y lugar de observación y características de la persona observada.
- Elaborar un listado con las posibles preguntas que irán en la ficha de observación, según su campo de interés. Reflexiona sobre qué información de sus clientes potenciales relacionada a los productos que está pensando comercializar necesita conocer.
- Validar cada una de las preguntas. Esto le permitirá ajustar las preguntas de ser necesario.
- Elaborar la ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN

I. Datos generales:

1. Fecha de la observación:

2. Lugar de la observación:

3. Características de la persona observada (sexo, edad, ocupación, otros)

II. Aspectos resaltantes de la observación:

¿Qué tipo de helados suelen comer las personas?	¿Qué cantidad de helados consumen?	¿Qué sabores son sus favoritos?	¿Cuánto están dispuestos a pagar por un helado?	¿Cómo es la atención de los puestos donde venden helados?

- Aplicar la ficha a un grupo de personas que están consumiendo helados.
- Organizar la información obtenida en la observación para su sistematización y análisis.





Para hacer uso de las diversas técnicas, ten presente lo siguiente:



- Explica el propósito de la técnica para recoger información, su diseño y su proceso de aplicación.
- Plantea ejemplos de aplicación.
- Elabora con los estudiantes el instrumento y los recursos para su aplicación.
- Aplica la herramienta como un ejercicio de aplicación o juego de roles.
- Organiza la información para su sistematización y análisis.

- Los estudiantes, después de comprender su contexto y experimentar la fase empatizar, deben aplicar lo aprendido en la implementación de su proyecto de emprendimiento. Para ello, Manuel:
 - Orienta a los estudiantes en la elección de la técnica para recoger información de la situación a enfrentar y de los usuarios que son afectados por el problema o necesidad.

Para ello, sugiere utilizar el siguiente cuadro:

Lo que sabemos			
Lo que sabemos un poco, queremos saber más	Internet (fuente secundaria)	Libros, revistas u otros (fuente secundaria)	Técnica a utilizar (fuente primaria)
Lo que no sabemos	Internet (fuente secundaria)	Libros, revistas u otros (fuente secundaria)	Técnica a utilizar (fuente primaria)



- Determina los plazos para que los equipos elaboren sus instrumentos de recojo de información y los apliquen a un grupo de personas afectadas por el problema o necesidad.
- Orienta cómo organizar y sistematizar la información recogida.



En esta experiencia, se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, a través del desarrollo de actividades de búsqueda de información para ampliar y comprender mejor el contexto donde el equipo desarrollará su emprendimiento. Ellos definen el contexto, la necesidad de información, el medio para obtener dicha información con el propósito de ampliar y mejorar la comprensión de la situación.

Para ello, los estudiantes realizan:

- La investigación de la situación problemática observando y dialogando con los compañeros de clase, amigos y familiares.
- Recolectan datos y la información obtenida de la investigación.
- Organizan y sistematizan los resultados de manera preliminar o genérica.



Fuente: Freepik

SUGERENCIAS

- Desde el inicio, el docente debe promover que los equipos de estudiantes se responsabilicen por los resultados de cada actividad encargada, por lo que deben tomar decisiones autónomamente, arriesgarse y trabajar de manera cooperativa.
- Los estudiantes del CEBA tienen experiencias en diversas actividades económicas, porque la gran mayoría trabaja. Por ello, el docente debe promover la participación de ellos en cada una de las actividades a través de preguntas, promoviendo siempre la reflexión desde su experiencia.
- Es necesario recordarles que, a mayor información que podamos recolectar de las personas relacionadas a la actividad económica seleccionada, vamos a tener mayores posibilidades de identificar con mayor claridad los problemas, necesidades, gustos y aspiraciones que tienen y plantear soluciones adecuadas a sus necesidades.



✓ El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo. Se ha considerado una parte del texto en negrita, que hace referencia al proceso del proyecto de emprendimiento trabajado.

Capacidades	Estándar	Desempeños	Criterios de evaluación
Crea propuesta de valor	Estándar de aprendizaje - Nivel 2: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	<ul style="list-style-type: none"> Selecciona en equipo los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad empleando diversas técnicas e instrumentos estructurados para el recojo de información para determinar los patrones de demandas o expectativas que permitan realizar las mejoras e innovaciones al producto o servicio a ofertar. Determina los factores que los originan y propone conclusiones sobre los problemas o demandas identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los recursos y actividades económicas de su contexto y lo relaciona con su campo de interés, para identificar los problemas, necesidades, gustos y preferencias de las personas de un segmento de mercado. Elabora instrumentos para el recojo de información y los aplica a un grupo de personas de un segmento de mercado para identificar sus necesidades, gustos y preferencias, organizando la información para su análisis y sistematización.

Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
• Identifica los recursos y actividades económicas que existen su localidad.		
• Define su campo de interés con relación a las actividades de su contexto.		
• Identifica los problemas, necesidades, gustos y preferencias de las personas de un segmento de mercado.		
• Formula su reto de inicio a través de la pregunta ¿Cómo podríamos nosotros...?'		
• Elabora instrumentos para el recojo de información de un segmento de mercado.		
• Aplica los instrumentos a un determinado grupo de personas de un segmento de mercado para identificar sus necesidades, gustos y preferencias.		
• Sistematiza la información recogida de los clientes potenciales para identificar sus problemas y necesidades de manera global.		
Observaciones		



Estrategia 2: Definir el problema

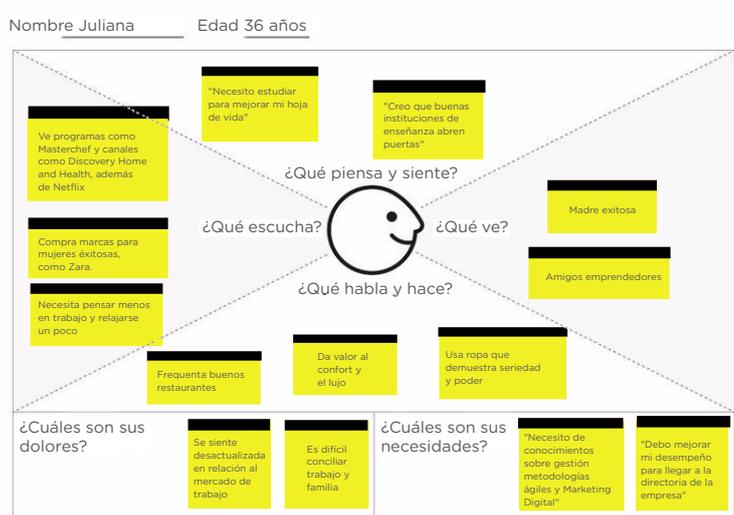
Se trata de analizar la información obtenida en la fase anterior y sintetizarla para definir el o los problemas, necesidades, gustos o aspiraciones de las personas, para a partir de ello plantear ideas de solución y posibles negocios o emprendimientos. Para ello, aplicamos la fase **Definir** de la metodología del *Design thinking*. Tras una fase de divergencia (fase empatizar) en la que hemos adquirido un alto volumen de información, producto de las encuestas, entrevistas u observaciones, llega el turno de converger, es decir, definir el problema o necesidad que tienen las personas y encontrar los denominados *insights* (revelaciones).

Necesidades encontradas:
 Presentar las evidencias en las que se basan las afirmaciones respecto a los problemas y necesidades que afectan a las personas.
 El uso de herramientas para definir las necesidades y problemas de las personas de manera técnica.

Consideraciones para aplicar esta estrategia:

- Para ello, Manuel:
- Explica en qué consiste la fase definir. Se detalla la importancia que tiene y las consecuencias que ocasiona a todo el proyecto de emprendimiento. Es una de las fases donde debemos tener más cuidado.
 - Presenta todo el proceso a seguir para realizar la fase definir y el producto a lograr.
 - Presenta la técnica o herramienta a utilizar para analizar y sistematizar la información. Entre las más usadas tenemos: mapas de empatía, mapas mentales, mapas de estados de ánimo o trayectoria, perfil de usuarios, entre otras. Su uso dependerá de las necesidades y posibilidades del caso.

Ejemplo de aplicación del mapa de empatía

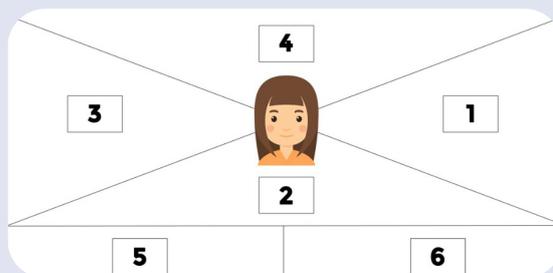


Fuente: Mónica Custódio/Vía: RDStation



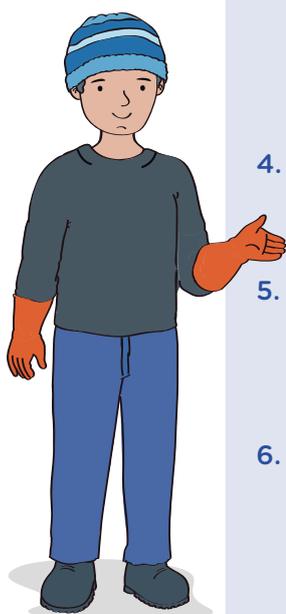
Para aplicar el mapa de empatía para definir el problema, podemos seguir la siguiente secuencia⁵.

- El mapa de empatía puede ser diseñado en una pizarra, flip chart, papel o en computador.
- En el centro, situamos a nuestro cliente ideal, el protagonista del mapa de empatía. Trazamos una división como la que se muestra en el dibujo:



En cada apartado, respondemos las preguntas de los seis bloques. Las respuestas a estas preguntas se encuentran en la información recolectada:

- 1. ¿Qué ve?** Ese primer cuadrante se refiere a los estímulos visuales que la persona recibe. Intenta responder a preguntas como: ¿Cómo es el mundo en que la persona vive?, ¿cómo son sus amigos?, ¿qué es lo más común en su cotidiano?
- 2. ¿Qué habla y hace?** Este punto se relaciona al consumo del producto o servicio, desde cuando la persona toma la decisión de comprarlo. Responder preguntas como estas puede ayudar: ¿Sobre qué acostumbra a hablar? Al mismo tiempo, ¿cómo actúa?, ¿cuáles son sus hobbies?
- 3. ¿Qué escucha?** Aquí, piensa en lo que la persona oye no solamente en sentido sonoro, de música o conversaciones, sino también en las influencias de diversas fuentes, como medios de comunicación. Puedes buscar responder preguntas como: ¿Qué personas e ideas la influyen?, ¿cuáles son sus marcas favoritas?, ¿qué productos de comunicación consume?
- 4. ¿Qué piensa y siente?** Son las ideas que tu producto o servicio despierta en la mente de los consumidores. ¿Cómo se siente en relación con el mundo?, ¿cuáles son sus preocupaciones?, ¿cuáles son sus sueños?
- 5. ¿Cuáles son sus dolores?** Corresponde a las dudas y obstáculos que tu público debe superar para consumir tu producto. ¿De qué tiene miedo?, ¿cuáles son sus frustraciones?, ¿qué obstáculos debe traspasar para conseguir lo que desea?
- 6. ¿Cuáles son sus necesidades?** Tiene relación con lo que puedes colocar en práctica para sorprender a tu público objetivo, mostrándole posibilidades. Cuestiona sobre: ¿Qué es éxito para tu persona?, ¿a dónde quiere llegar?, ¿qué acabaría con sus problemas?



⁵ Adaptado de Custódio, M. (2022, 13 junio). Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/> y de Ivars, A. (2020, 1 abril). Mapa de empatía: Qué es y cómo hacerlo [Ejemplos + Plantilla]. Ana Ivars. <https://anaivars.com/mapa-de-empatia/>



- Selecciona la técnica para recoger la información y aplícala siguiendo las recomendaciones descritas a continuación:

Para hacer uso de las diversas técnicas, ten presente lo siguiente:

- Explica el propósito de la técnica, su diseño y su proceso de aplicación.
- Plantea ejemplos de aplicación.
- Elabora, con los estudiantes, el instrumento y los recursos para su aplicación.
- Aplica la herramienta como un ejercicio de aplicación o juego de roles.



Los estudiantes aplican el instrumento para organizar, analizar y sistematizar la información recogida en la fase anterior como parte de su proceso de investigación para implementar su emprendimiento.

- Orienta a los estudiantes y dales un tiempo para que identifiquen los *insights*, (que son en realidad “revelaciones” ocultas encontradas a partir de la observación llevada a cabo en el proceso de análisis).

Retroalimentación

Mientras completaban esta tarea, el docente Manuel pasó por cada equipo para revisar sus avances. Durante este momento, se encargó de darles valoraciones positivas y correcciones cuando fue necesario. Les dijo que una forma de identificar los *insights*, es que estos deben responder al “por qué” más que al “qué”. ¿Por qué el cliente nos compra?, ¿por qué razones prefiere la competencia?, ¿por qué no compra *online*?, ¿por qué prefiere comunicarse por redes sociales?, ¿por qué no responde a campañas publicitarias como quisiéramos?



Fuente: Freepik

- Demuestra la manera de redactar el punto de vista (POV) a partir los *insights* identificados, de tal manera que permita determinar el problema o necesidad de las personas y empezar a generar soluciones reales.



Ejemplo: Para redactar el POV, se puede aplicar la siguiente fórmula:

(usuario) necesita (necesidad) porque (insight)

Un apicultor de Lunahuaná (usuario), **necesita protegerse de las abejas (necesidad) porque quiere coger la mayor cantidad de miel posible sin estropear las colmenas o tener algún accidente (insight).**

Las personas ancianas (usuario) **necesitan teléfonos grandes (necesidad) porque tienen dificultades para distinguir las teclas (insight).**

- Establece un tiempo para que cada equipo redacte el POV de su emprendimiento.

Retroalimentación

Mientras pasaba por los equipos de trabajo, Manuel se dio cuenta de que un equipo no se ponía de acuerdo en la redacción del POV, y les manifestó que definir mal el POV puede llevar a la generación de ideas que no resuelvan el problema. Sugirió que, primero, cada integrante del equipo presente su POV individual al resto del equipo y después todos los miembros consensuen un POV definitivo para el proyecto.



Fuente: Freepik

- Asigna un tiempo para que cada equipo socialice el producto de la actividad sustentando el problema que atenderán a través de un emprendimiento.



En esta experiencia, se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, a través de estrategias de conceptualización con actividades relacionadas con el uso de organizadores de conocimientos, como esquemas, mapas mentales, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, cuadros comparativos, entre otros, con el propósito de realizar síntesis, definiciones y presentaciones de la situación problemática o necesidades de un segmento de personas.

Para ello, realizan:

- Interpretación de resultados
- Definición de la situación problemática
- Análisis y síntesis de toda la información obtenida
- Identificación de patrones
- Elaboración del POV



SUGERENCIAS

- Aquí, el docente puede explicar y trabajar todo el proceso de una de las técnicas más usadas como el mapa de empatía (ver ejemplo anterior) y, como tarea a cada grupo, asignar una técnica para que puedan analizarlo y exponerlo con la técnica del museo. De esta manera, los equipos tendrán un abanico de herramientas que puedan utilizar de acuerdo con sus necesidades.
- El manejar y sistematizar información puede ser agotador para los equipos. Dependiendo de la técnica utilizada, como es el caso de las encuestas, el docente puede promover el uso de las TIC para agilizar la sistematización.



El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo.

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Producto o evidencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta el problema definido que se atenderá a través de un emprendimiento
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona en equipo los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad empleando diversas técnicas e instrumentos estructurados para el recojo de información para determinar los patrones de demandas o expectativas que permitan realizar las mejoras e innovaciones al producto o servicio a ofertar. Determina los factores que los originan y propone conclusiones sobre los problemas o demandas identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina los <i>insights</i> (“revelaciones”) encontrados a partir de la sistematización y análisis de la información mediante la aplicación de instrumentos y redacta el punto de vista (POV) para definir el problema o necesidad de las personas.

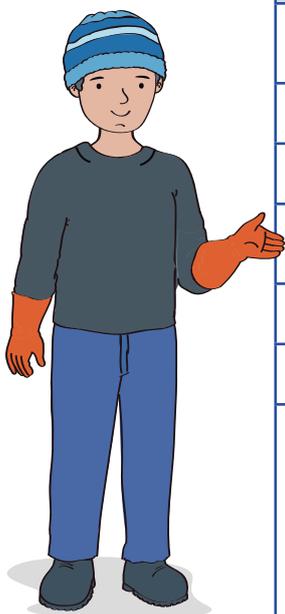


Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
• Selecciona el instrumento adecuado para sistematizar la información obtenida.		
• Elabora instrumentos para la sistematización y análisis de la información.		
• Aplica el instrumento elaborado para la sistematización y análisis de la información recogida de las personas.		
• Identifica los <i>insights</i> (“revelaciones”) encontrados a partir de la observación llevada a cabo en el proceso de sistematización y análisis de la información.		
• Redacta el punto de vista (POV) a partir los <i>insights</i> identificados.		
• Presenta el problema definido que se atenderá a través de un emprendimiento.		
Observaciones		

Para evaluar la presentación de la definición del problema, se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Sí	No
Son auténticos. Nacen de un análisis y sistematización personal de la información obtenida		
No son obvios. No son simplistas y no son simples caricaturas.		
Son reveladores. Al leerlos, tienen sentido. Te hacen pensar.		
Son informativos. Dan sentido a un comportamiento humano en un contexto particular.		
Son inspiradores. Facilitan el pensamiento creativo.		
Son memorables. Son concisos y fáciles de recordar.		
Observaciones		





Estrategia 3: Idear la solución

Se trata de plantear ideas para solucionar el problema o necesidad. Para ello, aplicamos la fase **Idear** de la metodología del *Design thinking*, donde volvemos a una situación de divergencia en la que se debe generar un alto volumen de ideas de solución a las necesidades encontradas en la fase anterior. Se trata de “pensar fuera de la caja”; es decir, buscar formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras. Luego, volvemos a una situación de convergencia, es decir, debemos seleccionar la idea que permita solucionar el problema o necesidad y que nos permita generar una propuesta de negocio o emprendimiento.

Necesidades encontradas:

- No utilizan técnicas para potenciar la generación de ideas innovadoras, lo hacen a partir de su experiencia e intuición.
- No aplican instrumentos para la selección de las mejores propuestas que permitan solucionar el problema o necesidad de las personas de un segmento del mercado.



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

Para ello, Manuel:

- Explica en qué consiste la fase idear y la importancia de la creatividad en esta fase.
- Presenta todo el proceso a seguir para realizar la fase idear y el producto a lograr.
- Enfatiza que, para generar ideas, primero se debe redactar el **reto creativo** en el que se centrará el equipo para encontrar soluciones al problema o necesidades. Un buen reto debe contener una variedad de necesidades humanas explícitas e implícitas y permitir un abanico de soluciones.

Ejemplo: Para la redacción del reto creativo, debemos preguntarnos:

“¿Cómo podemos hacer para que **X** mejore?”

Aplicando los ejemplos anteriores:

- ¿Cómo podemos hacer para que los apicultores de Lunahuaná puedan mejorar su protección contra las abejas y cosechar la mayor cantidad de miel sin estropear las colmenas o tener algún accidente?
- ¿Cómo podemos hacer para mejorar la experiencia de las personas ancianas al utilizar teléfonos en los que no distinguen las teclas?



Para hacer uso de las diversas técnicas, ten presente lo siguiente:

- Explica el propósito de la técnica, su diseño y su proceso de aplicación.
- Plantea ejemplos de aplicación.
- Organiza con los estudiantes la aplicación de las técnicas y los recursos que se van a necesitar.
- Aplica las técnicas como un ejercicio de aplicación o juego de roles.
- Luego, los estudiantes, en equipo, aplican la técnica para generar ideas y para seleccionar la idea solución como parte de su proceso de implementación de su emprendimiento.



- Indica a tus estudiantes que deben seleccionar la técnica para generar la mayor cantidad de ideas para su emprendimiento y establece un tiempo para su diseño y elaboración y aplicación con su equipo.



Fuente: Freepik

Retroalimentación

Mientras completaban esta tarea, el docente Manuel se acercó a cada grupo para ver sus avances, resolver sus dudas y ofrecer recomendaciones. Se percató de que no todos los miembros del equipo aportan ideas.

Al preguntar a los estudiantes si tenían alguna dificultad para hacerlo, encontró que hay un temor a equivocarse. A partir de esos hallazgos, explicó que en esta fase todas las ideas son válidas, no hay idea equivocada y que se debe respetar las opiniones de nuestros compañeros.

Enfatizó a todos los equipos que, mientras más ideas se generen, se tendrá mayores posibilidades de solución al problema o reto planteado.

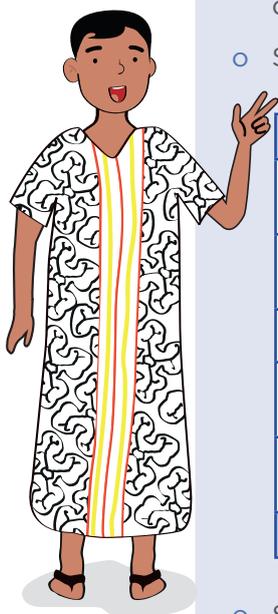
- Demuestra la aplicación de una técnica para seleccionar la mejor idea y oportunidad de negocio de todas las que se propusieron. Menciona que hay otras, como el macro filtro, el micro filtro, la técnica de los 6 sombreros, matriz de doble entrada, etc. que se deben revisar y elegir la técnica o herramienta más adecuada.



Ejemplo para seleccionar la idea solución con una matriz de doble entrada:

En un primer momento, obtuvimos muchas ideas como propuestas de solución al problema o necesidad encontrada. Pueden ser muy buenas, pero no vamos a poder “prototipar” todas; por lo tanto, es necesario seleccionar la idea solución. Para ello, se utiliza una matriz de doble entrada, considerando la siguiente secuencia:

- Elaborar una matriz de doble entrada.
- Redactar los criterios de evaluación, validarlos con el equipo.
- Seleccionar las mejores ideas y organizarlas en la matriz.
- Analizar cada idea en base a los criterios establecidos y asignarles el puntaje que consideremos (de 0 a 5).
- Sumar el puntaje por cada idea.



Criterios de evaluación	Idea 1	Idea 2	Idea 3	Idea...
¿Técnicamente, es posible hacerlo? Puntaje de 0 a 5				
¿Promueve el cuidado de la salud? Puntaje de 0 a 5				
¿Es fuera de lo común? Puntaje de 0 a 5				
¿Es viable económicamente? Puntaje de 0 a 5				
¿Atiende al problema o necesidad identificado? Puntaje de 0 a 5				
PUNTAJE TOTAL				

- Sumamos el puntaje por cada idea.
- La idea ganadora será la que obtenga el mayor puntaje.

Mi idea ganadora

- Establece el tiempo para que los estudiantes seleccionen la técnica para seleccionar la mejor idea para su emprendimiento y asegúrate de que la apliquen siguiendo las recomendaciones descritas anteriormente.
- Plantea que, en la socialización del producto de la actividad, esta debe responder y atender al problema o necesidad identificada, que permita desarrollar el proyecto de emprendimiento.



En esta experiencia, se desarrollan actividades en las que se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, donde es consciente que tiene que participar activamente en el proceso de generación de propuestas y en las actividades a nivel de equipo y de aula como exposiciones y debates en las que presentan los avances de su propuesta de emprendimiento.

Para ello:

- Redactan el reto creativo.
- Seleccionan diversas técnicas pertinentes a su proyecto y contexto para generar ideas y para seleccionar la idea solución.
- Plantean ideas creativas e innovadoras.
- Selecciona la idea solución al problema o necesidad identificada.

SUGERENCIAS

- En esta fase, se puede utilizar una diversidad de técnicas, cada una muy interesante y potente para generar ideas. Por eso, es importante que el docente pueda explicar y trabajar todo el proceso con una de las técnicas y, como en la fase anterior, asignar a cada grupo una técnica para que puedan analizarla y exponerla, pero precisando en qué casos es más oportuno utilizarla. Con esto, los equipos tendrán un abanico de herramientas que podrán utilizar de acuerdo con sus necesidades.
- Durante las actividades de esta fase, el docente debe preocuparse por generar la autoconfianza y autoestima en cada estudiante, lo cual es importante para el fortalecimiento del pensamiento creativo e innovador, más aún cuando se trabaja con grupos que presentan una diversidad de estudiantes y una variabilidad de aprendizajes.
- Constantemente, el docente debe resaltar con convencimiento que nuestro país cuenta con muchísimas potencialidades naturales, brindando ejemplos del contexto del CEBA que estén relacionados a las actividades agropecuarias, de agroindustria y turismo identificadas en la primera fase, por lo que los proyectos de emprendimiento deberían promover soluciones para añadirle valor agregado.



Fuente: Freepik



Caja de herramientas

Para conocer mejor algunos conceptos y técnicas desarrollados a lo largo de estas estrategias y encontrar otros ejemplos para las fases empatizar, definir e idear, se pueden consultar los siguientes recursos:

BusinessADN (2021, 12 agosto). *Design Thinking: una primera a aproximación al concepto*. BusinessADN.

<https://www.businessadn.com/blog/design-thinking-concepto/>

Custódio, M. (2022, 13 junio). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos*. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station.

<https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>

Ideas de Negocio. (2019, 6 mayo). *Fase Ideación: la Creatividad ocurre Haciendo* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=HqYac4_NXtY

Ivars, A. (2020, 1 abril). *Mapa de empatía: Qué es y cómo hacerlo* [Ejemplos + Plantilla]. Ana Ivars. <https://anaivars.com/mapa-de-empatia/>

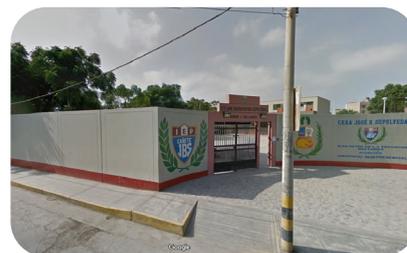
Plattner, H. (s/f). *Guía del proceso creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg*. pág. 9. Repositorio.uesiglo21.edu.ar. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14439>

Rivero, M. (2021, 20 octubre). *¿Qué es el Brainstorming? Definición, ejemplos y técnicas* -. BusinessADN.

<https://www.businessadn.com/blog/brainstorming/>

2.2 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social en los procesos de elaboración y validación del prototipo

A continuación, retomamos el caso del CEBA José Buenaventura Sepúlveda ubicado en el distrito de San Vicente de Cañete, de la región Lima, que nos muestra la importancia de conocer el nivel real del desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” de nuestros estudiantes para favorecer el desarrollo de las competencias en los procesos de elaboración y validación del prototipo. A partir de él, se propondrán estrategias que tú, como docente, podrás adaptar según las necesidades de aprendizaje que tengan tus estudiantes.



Fuente: DePerú.com

CASO

En referencia a estos procesos, Manuel, docente de EPT, les planteó a sus estudiantes la siguiente pregunta retadora: ¿Cómo podemos convertir nuestra idea en realidad? y les propuso como producto la elaboración del prototipo de su propuesta de emprendimiento.

Formuló sus criterios recordando que ellos son el referente específico para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de las competencias, haciendo énfasis en el proceso de elaboración y validación del prototipo.



Fuente: Freepik

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:

Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para **crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales, y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.**



Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Formula propuestas de valor como alternativa de solución viable para resolver los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad mediante un proyecto productivo, teniendo en cuenta los elementos de una microempresa, el plan de marketing, los procesos de fabricación del producto o servicio a ofertar, considerando los aspectos éticos y culturales para generar resultados sociales y ambientales positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma en cuenta las características de la idea solución para diseñar y elaborar el prototipo de su producto o servicio aplicando técnicas acordes a su propuesta y contexto. Realiza los reajustes al prototipo a partir de su evaluación con un grupo de usuarios haciendo uso de técnicas de acuerdo con lo planificado, que permita identificar los <i>insights</i> (“revelaciones”) durante el análisis de la información.

Manuel aplicó la evaluación diagnóstica y, cuando realizó la valoración de las evidencias, se dio cuenta de que la mayoría de sus estudiantes asocian principalmente el prototipo a la construcción de un objeto, no consideran las diversas formas de prototipar de acuerdo con el tipo de propuesta. Asimismo, no realizan una caracterización de la idea a prototipar, es decir, no planifican el proceso de elaboración del prototipo y tampoco han tenido experiencias de evaluar el prototipo con usuarios externos. En esta evaluación diagnóstica, no han sistematizado información para identificar percepciones de los usuarios, lo que han realizado es una evaluación a nivel de equipo y luego plantearon los ajustes a realizar.



Fuente: Freepik

Manuel, basándose en los procesos para la generación de proyectos de emprendimiento y considerando los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica, planificó una experiencia de aprendizaje planteando diversas estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia en el proceso de elaboración y validación del prototipo.

Antes de establecer las estrategias, Manuel identificó las actividades en cada uno de los procesos en la gestión de proyectos de emprendimiento, en este caso las actividades del proceso de elaboración y validación del prototipo, como se evidencia en la siguiente imagen.



Procesos y actividades priorizados en la gestión de proyectos de emprendimiento

Elaboración y validación de prototipo

- Prototipar
- Evaluar

PROCESOS

ACTIVIDADES



Manuel ha identificado que, respecto a la elaboración y validación de prototipo, sus estudiantes la realizan de manera básica, sin planificación, evaluando de manera interna con el equipo. A partir de ello, realizan los ajustes al prototipo y desconocen técnicas para trabajar en la fase prototipar y evaluar, por lo que no hay certeza de que su propuesta realmente resuelva los problemas o necesidades de los usuarios.

Por tanto, en un primer momento, se va a continuar usando la metodología del *Design thinking* en las fases finales de prototipar y evaluar y sus diversas estrategias. De esta manera, los estudiantes podrán comprender el proceso para concretizar una idea en un prototipo y evaluarla con los usuarios para aprender sobre sus fortalezas y debilidades, probar sus suposiciones y realizar los ajustes para obtener el prototipo final que permita dar solución al problema o necesidad de las personas (usuarios o clientes potenciales) y, a partir de ello, generar un emprendimiento.

Estrategia 4: Construir el prototipo

Se trata de convertir nuestra idea en algo más concreto y tangible con el objetivo de poder entender de forma más detallada cuáles van a ser sus principales características, qué funciona, qué no funciona y si satisface las necesidades reales de las personas y su entorno. Para ello, aplicamos la fase **prototipar** de la metodología del *Design thinking*. Vamos a construir una versión inicial o preliminar de nuestra propuesta de la manera más sencilla y rápida posible.

Necesidades encontradas:

- Dificultades para realizar la caracterización de la idea para prototipar.
- Desconocen las diversas formas de prototipar de acuerdo con el tipo de propuesta.
- Obvian la caracterización de la idea a prototipar; es decir, no planifican el proceso de elaboración del prototipo.



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

Para ello, Manuel:

- Plantea que elaboren un prototipo para mostrar los aspectos clave de la idea y probar con los usuarios las suposiciones subyacentes. Por lo tanto, el propósito está orientado a que los estudiantes expresen y plasmen su idea en algo tangible. En tal sentido, propone que se empiece planteando actividades previas en las que los estudiantes puedan expresar sus habilidades para comunicar una idea a través de algo tangible.

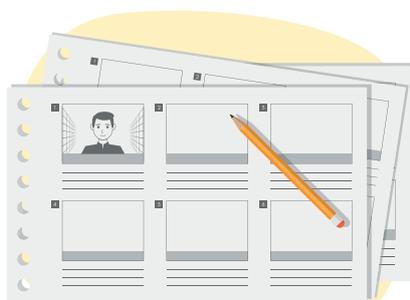
Ejemplo: Podemos plantear un reto sobre un problema local. Cada equipo debe plantear una solución y plasmarla en algo tangible. Para ello, cada equipo puede utilizar material reciclado (botellas de plástico, hojas, periódicos, etc.) y pegamentos u otro material. Luego, socializan en el aula y reciben una retroalimentación de los otros equipos para mejorar su propuesta.



Fuente: Freepik

- Explica en qué consiste la fase **prototipar** de la metodología del *Design thinking*, cuál es el propósito y la importancia que tiene. Presenta el siguiente video⁷, donde se explica de manera sencilla en qué consiste esta fase:

EduCaixaTV (2015). *Prototipar para aprender - Módulo 5. Sesión 9. Vídeo de contenido* <https://www.youtube.com/watch?v=UbCOXN7672I>



Fuente: Freepik

- Presenta las técnicas a utilizar para realizar prototipos. Entre las más usadas tenemos: juego de roles, video, *storyboard*, modelo de cartón, boceto en papel, maqueta, etc. Menciona que su uso dependerá de las necesidades y posibilidades del caso. Lo mejor es estar preparado para utilizar algunas técnicas diferentes.

⁷ EduCaixaTV. (2015, 26 de octubre). *Prototipar para aprender - Módulo 5. Sesión 9. Vídeo de contenido* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UbCOXN7672I>



- Selecciona la técnica para realizar el prototipo y aplícala siguiendo las recomendaciones descritas a continuación:

- Explica el propósito de la técnica, el material con que se representará el prototipo y su proceso de aplicación.
- Plantea ejemplos de aplicación.
- Organiza los materiales y recursos para su aplicación.
- Aplica la técnica y herramienta como un ejercicio de aplicación para la elaboración de prototipos.



- Establece que cada equipo elabore el prototipo de su propuesta como parte del proceso creativo de su emprendimiento. Para ello, los estudiantes deben:
 - Conceptualizar la idea solución; es decir, expresar las principales cualidades de la idea y establecer una lista de verificación del prototipo. Esto se usará como guía para crear prototipos y configurar las pruebas.



Ejemplo de guía para crear prototipos⁸:

- ¿Cuál es la funcionalidad principal de tu idea?
- ¿Quién es el grupo objetivo? (Con quién y cuándo debería probarse.)
- ¿Cuáles son los elementos claves de tu propuesta?
- ¿Cuál es la suposición principal detrás de su idea? (Cómo mejora la experiencia del usuario, si se demuestra que esta suposición es incorrecta, su idea es falsa.)
- ¿Cómo elaboramos el prototipo? Dibuje un bosquejo aproximado de un prototipo: ¿Cómo puede probar esta suposición, de forma rápida y barata?

- Construir un prototipo para la idea seleccionada. La técnica/material depende del tipo de solución y las funcionalidades que deben probarse.

Ejemplo: Las soluciones de servicio pueden demostrarse mediante una historia o un boceto/video; soluciones más técnicas pueden demostrarse mediante un boceto en papel (es decir, para aplicaciones) o como una construcción de cartón.

⁸ Adaptado de Afrânio Rosa, C., Marques Couto, G., & Gomes Lage, M. (2015). *Guía esencial para novos emprendedores* (pp. 98-99). Belo Horizonte.



Retroalimentación

Durante la construcción del prototipo, Manuel se desplaza por los equipos para ver cómo va quedando el trabajo, y se da cuenta de que a un equipo de estudiantes no le resultó bien su primer prototipo. Este no funciona, y se sienten frustrados y desanimados. En ese momento, se acerca al grupo y valora el esfuerzo realizado en la construcción del prototipo y los anima a volver a intentarlo preguntándoles: ¿si tuvieras la oportunidad de volver a construir el prototipo, qué ajustes o cambios harías? Los ayuda a secuenciar el proceso de construcción y a identificar aquello que no hicieron bien para reelaborar el prototipo.



Fuente: Freepik



En esta experiencia, se desarrollan actividades donde se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, donde el docente promueve actividades para que el estudiante sea capaz de tomar decisiones personales sobre su propuesta de emprendimiento y sea responsable de sus consecuencias. Esto implica su participación en una serie de cuestiones, donde:

- Conceptualicen la idea solución de su propuesta.
- Seleccionen diversas técnicas pertinentes a su proyecto y contexto para elaborar su prototipo.
- Elaboren el prototipo de su emprendimiento.

SUGERENCIAS

- El docente debe explicar que hay dos momentos en el desarrollo de esta experiencia. Un primer momento en el que el estudiante realiza actividades para comprender el proceso que realizará, haciendo ejercicios de aplicación de la técnica a emplear bajo la dirección del docente, que se realiza normalmente en el aula. Un segundo momento de aplicación de lo aprendido en su emprendimiento, para que los estudiantes puedan implementar su propuesta de negocio, bajo el acompañamiento del docente y pueden realizarlo en el aula o fuera de ella en el contexto donde realizarán su emprendimiento.
- Desde el inicio, los estudiantes deben comprender que el propósito de elaborar prototipos es para mostrar los aspectos clave de su idea, y probar las suposiciones que uno tiene sobre los beneficios y si satisface las necesidades de las personas.



Como lo mencionan Serrano y Blázquez (2016)⁹, “Estos prototipos son sucios, baratos, incompletos, 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”

- Es necesario recordarles a los equipos que utilicen material sencillo y barato para elaborar su prototipo, que les permita obtener lo más pronto el primer prototipo teniendo claro qué aspecto quieren probar de su idea.

✓ El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo.

Manuel formuló sus criterios recordando que ellos son el referente específico para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de las competencias, haciendo énfasis en el proceso de elaboración del prototipo.

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Formula propuestas de valor como alternativa de solución viable para resolver los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad mediante un proyecto productivo, teniendo en cuenta los elementos de una microempresa, el plan de marketing, los procesos de fabricación del producto o servicio a ofertar, considerando los aspectos éticos y culturales para generar resultados sociales y ambientales positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta las características de la idea solución para diseñar y elaborar el prototipo de su producto o servicio aplicando técnicas acordes a su propuesta y contexto. • Realiza los reajustes al prototipo a partir de su evaluación con un grupo de usuarios haciendo uso de técnicas de acuerdo con lo planificado, que permita identificar los <i>insights</i> (“revelaciones”) durante el análisis de la información.

⁹ Serrano, M., & Blázquez, P. (2016). *Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro* (Libros Profesionales). ESIC.



Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
• Describe con claridad las características de la idea solución a partir de las preguntas planteadas en la ficha.		
• Realiza el diseño del prototipo inicial a partir de la conceptualización de la idea solución.		
• Selecciona el tipo de prototipo a utilizar de acuerdo con las características y requerimientos de la propuesta del producto o servicio a implementar.		
• Elabora el prototipo de la propuesta del producto o servicio aplicando la técnica seleccionada.		
Observaciones		

Estrategia 5: Evaluar el prototipo

Se trata de establecer un proceso para evaluar el prototipo, con el objetivo de entender de forma más detallada si nuestra idea funciona o no funciona, y si satisface las necesidades reales de las personas y su entorno. Para ello aplicamos la fase **evaluar** de la metodología del *Design thinking*. En esta fase vamos a probar la funcionalidad del prototipo con los usuarios, para recibir retroalimentación de ellos y comprender qué cambios o mejoras se necesita realizar.

Necesidades encontradas:

- No planifican el proceso de evaluación del prototipo y no cuentan con experiencias en la evaluación de prototipos con usuarios externos.
- No han sistematizado información para identificar percepciones de los usuarios.



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

Para ello, Manuel:

- Orienta para que los estudiantes evalúen el prototipo elaborado. Para ello explica en qué consiste la fase de evaluar de la metodología del *Design thinking*, cuál es su propósito y la importancia que tiene.



El objetivo de la validación es conseguir información lo más genuina posible para saber si tu solución resuelve los problemas de tu usuario y conecta con sus necesidades y deseos. (DesignThinking España, 2022)¹⁰

- Presenta las técnicas que se pueden utilizar para evaluar prototipos. Entre las más usadas tenemos: entrevista cualitativa, test cuantitativo, *focus group*, test de usuario y la malla receptora. Menciona que su uso dependerá de las necesidades y posibilidades del caso. Lo mejor es estar preparado para utilizar algunas técnicas diferentes.

Ejemplo de aplicación del test de usuario para evaluar el prototipado¹¹

El test de usuario es una prueba que facilita la revelación de información de tipo cualitativo cuando presentamos nuestros prototipos a los usuarios, con el objetivo de conocer cómo ellos realmente interactúan con nuestro prototipo y nos brindan sus aportes para las mejoras oportunas.

Para su aplicación, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **Definir el alcance.** Consiste en definir para qué se realiza la evaluación: ¿cuál es su objetivo y qué cuestiones específicas se quieren comprobar? También hay que determinar cómo se realizará el test.
- **Definir el perfil de los participantes y su captación.** Se debe seleccionar a los participantes y cómo serán convocados. En términos generales, se recomienda que en un test participen entre siete y nueve usuarios.
- **Definir el guion de las sesiones y elaborar la ficha.** El evaluador tiene que preparar un guion o protocolo que determine qué pasos hay que seguir en la sesión: la presentación del evaluador y la explicación del objetivo de la reunión. Preguntar al usuario algunos datos relevantes para el proyecto (edad, género, ocupación, nivel de experiencia con la tecnología, entre otros). Redacción de las tareas del test que se plantearán al usuario.
- **Realizar las sesiones.** Las sesiones de test con usuarios siguen el guion establecido en la fase de preparación. A un así, hay que tener en cuenta unas pautas fundamentales: romper el hielo con el usuario, quien tiene que sentirse en un entorno de confianza; plantear las tareas una a una, dejando tiempo para que el usuario intente resolverlas; no intervenir en las acciones del usuario, y el evaluador tiene que preguntar cualquier cuestión que necesite más información.



Fuente: Freepik

¹⁰ Design Thinking España. (2022, 25 abril). *Validar o testear. La última de las etapas en un proceso de Design Thinking*. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/validar-ultima-etapa-design-thinking>

¹¹ Adaptado de Universitat Oberta de Catalunya. (2021). *Design Toolkit | Test con usuarios*. Design Toolkit de la UOC. <http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/guia/test-con-usuarios/> y de Aprendo en casa (2021). Evaluamos el prototipo solución. EdA9. Actividad 5.



- o Analizar los resultados y elaborar las conclusiones.

Ejemplo de aplicación del test de usuario

Sobre la entrevista					
Objetivos		Descripción del tema			
Evaluar la presentación de bocetos		Bocetos para que las familias con negocios de nuestra localidad innoven sus ventas e incrementen sus ingresos económicos.			
Sobre el usuario o la usuaria					
¿Cuál es su nombre? Alberto Sánchez, 36 años de edad		¿Qué lo relaciona con la temática que vamos a abordar? Es dueño de una tienda de ropa, que tiene intenciones de ingresar al mercado virtual.			
Tareas	¿Cumplió la tarea? Sí/No	¿Qué le ha gustado?	¿Qué no le ha gustado?	¿Qué le ha sorprendido?	¿Qué le ha extrañado?
¿Es posible ver el nombre del negocio?	Sí	El logotipo del negocio	El tipo de letra	Los colores	Que no tenga imagen del producto
¿Observas los productos o servicios?	Sí	Las ofertas	No hay muchos	Las ropas	Solo una oferta
¿Imaginas interactuar?, ¿te es posible?	Sí	Los botones de precio	Que no podría acceder ahora	Las vistas previas	Pocos productos

- Selecciona la técnica para realizar la evaluación del prototipo y aplícala junto con los estudiantes, siguiendo las recomendaciones descritas a continuación:

- o Explica el propósito de la técnica, el material con que se representará el prototipo y su proceso de aplicación.
- o Plantea ejemplos de aplicación.
- o Organiza los materiales y recursos para su aplicación.
- o Aplica la técnica y herramienta como un ejercicio de aplicación para la elaboración de prototipos.



- Establece que cada equipo debe realizar la evaluación del prototipo de su propuesta como parte del proceso de mejora.



Para ello, debe:

- Planificar el proceso de evaluación del prototipo con la participación de los usuarios. Para ello, debe tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - Descripción del escenario de prueba
 - Descripción de los criterios de prueba
 - Procedimiento
 - Roles del equipo
 - Preguntas a los usuarios

Retroalimentación

Durante la planificación, Manuel está atento al avance de los grupos e interactúa con ellos haciendo preguntas que ayuden a reflexionar a los equipos, como: ¿has considerado que las personas que evaluarán el prototipo no tienen toda la información de tu propuesta?, ¿consideras que el tiempo que propones es suficiente para que las personas respondan todas las preguntas?

- Seleccionar una técnica para evaluar el prototipo.
- Ejecutar la evaluación del prototipo aplicando la técnica seleccionada con la participación de los usuarios (ver ejemplo de test de usuario). Llevar a la acción todo lo planificado.
- Sistematizar los resultados, para definir los ajustes o modificaciones a realizar a la propuesta (prototipo). Para ello, los estudiantes deben reflexionar en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasó con la puesta a prueba?
- ¿Qué se pudo evaluar o validar?
- ¿Qué se puede refinar, cambiar o desechar?
- ¿Qué sobresalió?
- ¿Qué se encontró que no se preveía?
- ¿Qué aspectos vas a tener en cuenta para refinar la idea?
- ¿Qué se debe repensar por ser problemático?
- ¿Qué modificarás de tu idea?



Fuente: Freepik

- Realizar el resumen de los principales hallazgos encontrados en la realización de la prueba.



- o Describir los ajustes o modificaciones a realizar al prototipo.
- o Realizar el reajuste al prototipo, de acuerdo con los resultados obtenidos.
- o Socializar en el aula el prototipo final reajustado.

Retroalimentación

En la presentación del prototipo final, Manuel valora y felicita a los equipos por el esfuerzo de cada uno de los integrantes por plantear soluciones a problemas o necesidades reales, y los reta a seguir mejorando su propuesta.



En esta experiencia, se desarrollan actividades donde se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, en las que ellos sean los actores principales de su aprendizaje. Ello empieza por planificar sus actividades para el diseño y la implementación de su emprendimiento y termina con la autoevaluación de su proceso de aprendizaje, para lo cual los estudiantes:

- Planifican el proceso de evaluación del prototipo.
- Determinan los ajustes o cambios a realizar a su propuesta.
- Realizan los reajustes para obtener el prototipo solución.

SUGERENCIAS

- El docente debe explicar a los equipos que no se angustien por los errores, los fracasos o los resultados inesperados, sino que sean flexibles y celebren esas experiencias, pues es ahí donde los aprendizajes serán mayores, y que, para obtener una versión final de su propuesta, deben realizar varias versiones del prototipo. Este es un proceso iterativo, es decir, un proceso de mejora continua de la propuesta, donde se diseña la propuesta, se elabora el prototipo, se evalúa y se reajusta la propuesta.
- Un aspecto que se tiene que recalcar a los estudiantes durante la evaluación del prototipo, es en el recojo de información. Aquí lo fundamental es el desarrollo de las capacidades perceptivas, para observar y registrar las reacciones cuando el usuario interactúe con el prototipo. Asimismo, se debe crear un entorno de confianza y dejar que el usuario se exprese con libertad y sienta que es escuchado.



De esta forma, se incrementará la cantidad y calidad de retroalimentación que recibirán los equipos para la mejora de su propuesta.

- En este grupo tenemos un estudiante con TDA leve, que por su condición puede demorar en completar las actividades. En ese sentido, el docente debe generar un clima de comprensión y empatía entre sus compañeros para que puedan apoyarlo. Así mismo, puede brindarle como retroalimentación un refuerzo positivo (ya sea mediante elogios, reconocimiento público, contacto físico, etc.) por participar en un equipo, terminar una tarea o completar la actividad. También se puede promover que el estudiante secuencie el proceso de manera que pueda repetirlo o saber dónde se quedó si dejó la actividad (iteración). Para ello, puede usarse flujogramas para ayudarlo en la secuencia y favorecer su atención.
- Puede presentarse el caso que, cuando los usuarios están interactuando con el prototipo (evaluando), pueden dar opiniones negativas al respecto, y algún integrante del equipo quiera defender sus propuestas. Es necesario recordarles a los integrantes de los equipos que aprendemos más de las reacciones críticas y las ideas espontáneas de los usuarios, por lo tanto, no debemos tomar una posición defensiva.

✓ El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo.

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.



Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Formula propuestas de valor como alternativa de solución viable para resolver los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad mediante un proyecto productivo, teniendo en cuenta los elementos de una microempresa, el plan de marketing, los procesos de fabricación del producto o servicio a ofertar, considerando los aspectos éticos y culturales para generar resultados sociales y ambientales positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza los reajustes al prototipo a partir de su evaluación con un grupo de usuarios haciendo uso de técnicas de acuerdo con lo planificado, que permita identificar los <i>insights</i> (“revelaciones”) durante el análisis de la información.



Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
• Describe con claridad las características de la idea solución a partir de las preguntas planteadas en la ficha.		
• Realiza el diseño del prototipo inicial a partir de la conceptualización de la idea solución.		
• Selecciona el tipo de prototipo a utilizar de acuerdo con las características y requerimientos de la propuesta de producto o servicio a implementar.		
• Elabora el prototipo de la propuesta del producto o servicio aplicando la técnica seleccionada.		
• Planifica el proceso de evaluación del prototipo.		
• Selecciona la técnica para la evaluación del prototipo.		
• Evalúa el prototipo con la participación de los usuarios, aplicando la técnica seleccionada, de acuerdo con lo planificado.		
• Sistematiza los resultados de la evaluación e identifica las percepciones de los usuarios para definir las acciones a tomar.		
• Realiza los reajustes al prototipo para una nueva evaluación.		
Observaciones		

Caja de herramientas

Para conocer mejor algunos conceptos y técnicas desarrollados a lo largo de estas estrategias, y encontrar otros ejemplos para las fases prototipar y evaluar, se pueden consultar los siguientes recursos:

EduCaixaTV. (2015, 26 octubre). *Prototipar para aprender - Módulo 5. Sesión 9. Vídeo de contenido* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=UbCOXN7672I>

Fundación Acción contra el Hambre, (2019) *Guía para prototipar proyectos de emprendimiento*. Pág. 31-42. https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/guia_de_prototipado_emprendimiento_inclusivo_compressed_1.pdf

Ideas de Negocio. (2019, 13 mayo). *Fase Prototipado: las Ideas de Negocio se Piensan con las Manos* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=mWQxbTaWcCg>

Plattner, H. (s/f). *Guía del proceso creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg*. pág. 9. Repositorio.uesiglo21.edu.ar. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14439>



2.3 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en los procesos de planificación de su emprendimiento

Nuevamente, retomamos el caso del CEBA José Buenaventura Sepúlveda ubicado en el distrito de San Vicente de Cañete de la región Lima, que nos muestra la importancia de conocer el nivel real del desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” para favorecer el desarrollo de las competencias de nuestros estudiantes, en este caso, en los procesos de planificación de su emprendimiento. A partir de él, se propondrán estrategias que tú, como docente, podrás adaptar según las necesidades de aprendizaje que tengan tus estudiantes.



En referencia a estos procesos, Manuel, docente de EPT, planificó una evaluación diagnóstica teniendo en cuenta el estándar de aprendizaje - nivel 2, y les planteó a sus estudiantes la siguiente pregunta retadora: **¿Cómo podemos pasar de una idea a planificar emprendimientos que consideren de manera sencilla y articulada nuestra propuesta, los costos, los recursos y las actividades?** Como producto, les propuso la elaboración de su modelo de negocio y su plan de acción.

Manuel formuló sus criterios recordando que ellos son el referente específico para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de las competencias, haciendo énfasis en los procesos de planificación de su emprendimiento:

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Formula propuestas de valor como alternativa de solución viable para resolver los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad mediante un proyecto productivo, teniendo 	<ul style="list-style-type: none"> Diseña su modelo de negocio, identificando el problema, el segmento de clientes, la solución y la propuesta de valor que permita hacer frente a los problemas o necesidades de un segmento de mercado.



en cuenta los elementos de una microempresa, el plan de marketing, los procesos de fabricación del producto o servicio a ofertar, considerando los aspectos éticos y culturales para generar resultados sociales y ambientales positivos.

- Plantea los flujos de ingreso, la estructura de costos y la métrica clave para analizar la viabilidad de la propuesta de negocio.
- Elabora el plan de acción de inicio de su emprendimiento, tomando en cuenta, los objetivos, actividades, los productos a obtener, el presupuesto, el financiamiento y los responsables de la implementación.

Manuel aplicó la evaluación diagnóstica y, cuando realizó la valoración de las evidencias, se dio cuenta de que la mayoría de sus estudiantes plantean cómo será su negocio en base a sus experiencias y contexto, pero no utilizan técnicas o alguna herramienta que les permita plantear cómo debe ser su negocio de una manera técnica a través del modelo de negocio, significado que desconocen. Asimismo, no hacen uso de técnicas para planificar la implementación de su modelo de negocio.



Fuente: Freepik

Basándose en los procesos para la generación de proyectos de emprendimiento y considerando los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica, Manuel planificó una experiencia de aprendizaje planteando diversas estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia del área de EPT, en el proceso de planificación o implementación del plan de acción.

Antes de establecer las estrategias, Manuel identificó las actividades en cada uno de los procesos en la gestión de proyectos de emprendimiento, en este caso, las actividades del proceso de planificación o implementación del plan de acción, como se evidencia en la siguiente imagen:



Procesos y actividades priorizados en la gestión de proyectos de emprendimiento

- Elaboración del plan de acción**
- Modelo de negocio
 - Elaboración del plan de acción y de marketing
 - Elaboración de presupuesto

PROCESOS

ACTIVIDADES



Manuel ha identificado que, respecto a la planificación o implementación del plan de acción, sus estudiantes tienen ideas en base a su experiencia e intuición de cómo funcionaría su negocio y qué necesitan para poder implementarlo, pero no utilizan técnicas o herramientas que les permitan diseñar su negocio y planificar su implementación.

Por tanto, en un primer momento, los estudiantes van a diseñar el modelo de negocio de su propuesta, que permitirá avanzar de la idea solución a diseñar cómo será su negocio y sus interacciones con los clientes y el mercado. Para ello, se utilizará el Lean Canvas, que es una herramienta para generar modelos de negocio, para luego planificar la implementación del modelo de negocio a través de la elaboración del plan de acción.



Fuente: Freepik

Estrategia 6: Transformar nuestra idea en un negocio

Se trata de diseñar de manera rápida el modelo de negocio de la idea solución, que permita definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, qué valor se aporta, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se generará ingresos. Para ello, vamos a utilizar el lienzo Lean Canvas que es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual.

Necesidades encontradas:

- No realizan el diseño de su negocio, desconocen lo que involucra un modelo de negocio. Como consecuencia, no utilizan técnicas para diseñar su modelo de negocio que les permita articular los elementos de un negocio o emprendimiento.



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

Para ello, Manuel:

- El propósito es pasar de la idea solución a diseñar un modelo de negocio de manera rápida y sencilla. Para ello, hay varias herramientas que se pueden utilizar como el Model Business Canvas y el Lean Canvas. En este caso, optamos por el segundo, ya que está más orientado a nuevos emprendimientos.
- Para el trabajo con los estudiantes, Manuel se plantea la siguiente secuencia:
 - Reflexionar sobre el proceso que los estudiantes hicieron para elaborar su prototipo: a partir de una idea diseñaron el prototipo y luego lo construyeron. Del mismo modo, el primer paso para construir un negocio es comenzar con el diseño del modelo de negocio.
 - Comprender los conceptos de modelo de negocio y Lean Canvas.
 - Presentar la organización del Lean Canvas y la secuencia de trabajo.
 - Diseñar el modelo de negocio deconstruyendo su idea solución en un conjunto de nueve suposiciones clave (organizadas en un Lean Canvas de una página).
 - En un primer momento, cada estudiante elabora su modelo de negocio.
 - Luego, reunidos por equipo, van a consensuar sus lienzos en un solo Lean Canvas.
 - Priorizar las suposiciones más arriesgadas y formular una estrategia de validación basada en etapas para hacer realidad su idea.
 - Reajustar el modelo de negocio, de acuerdo con los hallazgos.
- Antes de empezar a diseñar el modelo de negocio, es necesario tener claridad en varios conceptos.

Un **modelo de negocio** es un instrumento que permite tener claridad en el modo por el cual se ofrece una solución a una necesidad del mercado. Estos modelos tienen que ser claros y definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio (Clavijo, 2022).¹²

El Lean Canvas es una herramienta de visualización y validación de modelos de negocio que permite comunicar, a través de un formato rápido, conciso y portable, el modelo de negocio de nuestro producto o servicio a los interesados (Maurya, 2014).¹³



Fuente: Railware

¹² Clavijo, C. (2022, 16 mayo). *¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>

¹³ Maurya, A. (2014). *Running Lean*. Cómo iterar de un Plan A, a un plan que funciona. Unir.



- Organización del lienzo Lean Canvas y la secuencia de trabajo sugerido por Maurya (2022)¹⁴

Cuadro 1. El Lean Canvas y su orden de trabajo sugerido

Problema Haz una lista de los tres principales problemas de tus clientes. 2 (Alternativas existentes) Enumera cómo se resuelven estos problemas hoy.	Solución Resume las posibles soluciones para cada problema. 4 Métricas clave Actividades clave a medir para ver el progreso del negocio. 8	Propuesta de valor única Mensaje único, claro y convincente que convierte a un visitante desprevenido en un prospecto interesado. 3 (High concept) Enumera la analogía X por Y (por ejemplo, YouTube = Flickr para videos).	Ventaja diferencial Algo que no se puede copiar o comprar fácilmente. 9 Canales Enumera tu ruta hacia los clientes. 5	Segmentos de clientes Enumera tus clientes y usuarios objetivo. 1 (Early adopters) Enumera las características de tu cliente ideal.
Estructura de costo Enumera tus costos fijos y variables 7		Flujos de ingresos Enumera tus fuentes de ingresos 6		

Adaptado de Maurya (2022).

- Esboza el Lean Canvas deconstruyendo tu idea solución en un conjunto de nueve suposiciones. Para ello, en una hoja o en una pizarra dibuja el lienzo con los nueve bloques. Paso a paso, se llenará el lienzo y el resultado será una descripción de cómo planeas crear, entregar y capturar valor (beneficio económico) de tus clientes. Para ello, Manuel sigue la siguiente secuencia para desarrollar el lienzo Lean Canvas:



Fuente: Freepik

- **BLOQUE 1. Segmentos de clientes**, donde se debe distinguir entre clientes y usuarios. Primero, identifica a los clientes; luego, identifica cualquier otro actor (usuarios, personas influyentes, etc.) que interactuará con estos clientes. Para una mejor comprensión, puedes revisar el siguiente video: GrupoEducare (2016).



Switch de ideas, ¿Qué es un segmento de clientes?

Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

¹⁴ Maurya, A. (2022). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (3rd ed.). O'Reilly Media.



Ejemplo: En una plataforma de blogs, el cliente es el autor del blog, mientras que el usuario es un lector. Un cliente es alguien que paga por su producto. Un usuario no.

- Identificar en el segmento de clientes los **early adopters**, que hace referencia a las personas que son las primeras en comprar o probar cualquier tipo de producto o servicio.
- Completar el bloque de segmento de clientes e identifique a los **early adopters**. Recuerda que en la fase empatizar trabajada anteriormente se identificó a los usuarios o clientes potenciales. Revisa esa información para completar este bloque.

Retroalimentación

Una consigna del docente Manuel fue trabajar el Lean Canvas en un primer momento de manera independiente, pero en el acompañamiento se percató de que dos grupos estaban trabajando en equipo como un ejercicio grupal. Explicó a los integrantes de estos grupos que, en un primer momento, se busca fomentar perspectivas más independientes y evitar el pensamiento grupal, para obtener mayor cantidad de propuestas por bloque. Luego, en equipo, consensuan sus lienzos en un solo Lean Canvas.



Fuente: Freepik

- o **BLOQUE 2. Problemas**, donde se debe describir las necesidades o problemas que atiende nuestra propuesta, así como las **alternativas existentes** que en la actualidad hacen frente a esa situación. Para ello, reflexiona sobre la siguiente pregunta: ¿cómo crees que tus primeros usuarios abordan actualmente estos problemas?

- Completar el bloque de **Problemas**. Recuerda que, en las fases de empatizar y definir, analizamos e identificamos los problemas o necesidades que afectan a un grupo de personas. Revisa esa información para completar este bloque.



- o **BLOQUE 3. Propuesta de valor única (PVU)**, esta es una de las casillas más importantes del lienzo y también la más difícil de formular. Para una mejor comprensión, puedes revisar el siguiente video: GrupoEducare (2016).



¿Qué es una propuesta de valor?

Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

- Formular un mensaje claro, simple y sencillo, mencionando qué hace especial y diferenciado a tu producto o servicio con el cual ayudarás a resolver el problema o necesidad de tus clientes.



Como lo menciona Maurya (2022), para definir la PVU se debe responder a la pregunta: **¿por qué su producto o servicio es diferente y vale la pena prestarle atención?**

Una buena PVU se mete en la cabeza de los clientes y se enfoca en los beneficios que obtendrán al usar su producto, es decir, los resultados deseados. Por ejemplo, si está creando un servicio de creación de currículum:

- Una característica podría ser "plantillas diseñadas profesionalmente".
 - El beneficio sería "un currículum llamativo que se destaque".
 - Y el **resultado deseado** sería "conseguir el trabajo de sus sueños".
- Recordar que la PVU debe estar conectada al problema identificado y debe ser redactada de manera breve. Revisa la fase definir e idear trabajada anteriormente para completar este bloque.

Retroalimentación

Durante este momento, Manuel se acercó a cada grupo para resolver sus dudas y ofrecer recomendaciones. Al ver que varios estudiantes no avanzaban por no tener claridad en un bloque, sugirió que lo dejen en blanco y pasen a otro bloque, o también que imaginen el lienzo como un rompecabezas, que para armarlo no hay un bloque correcto para comenzar o un orden específico a seguir, así que motivó a los estudiantes a avanzar con el bloque que entendían mejor y construyan el resto a partir de ahí.



Fuente: Freepik



- **BLOQUE 4. Solución.** La solución que das al problema o necesidad identificada está materializada en tu producto o servicio que identificaste en la fase idear y que materializaste en la fase prototipar. Revisa esa información para completar este bloque.
- **BLOQUE 5. Canales.** Para completar este bloque, debes responder: ¿a través de qué vías de comunicación y distribución harás entrega a los clientes tu propuesta única de valor? Para una mejor comprensión y poder completar este bloque, revisa el siguiente video: GrupoEducare (2016).



Switch de ideas, ¿Qué son los canales?



Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

- Recuerda que, si bien hay una gran cantidad de opciones de canales disponibles, algunos canales pueden ser totalmente inaplicables para su puesta en marcha, mientras que otros pueden ser más viables durante las últimas etapas de la puesta en marcha.

- Los dos cuadros inferiores del lienzo se denominan **flujo de ingresos y estructura de costos**. Se utilizan para modelar la viabilidad del negocio.
- **BLOQUE 6. Flujos de ingresos**, se debe plantear cómo y a través de qué mecanismos se generará valor monetario para el modelo de negocio. Además, se debe establecer hipótesis de los posibles precios del producto o servicio. Para completar este bloque, revisa el siguiente video: Astucia Empresarial (2019).



BUSINESS MODEL CANVAS: Fuentes de Ingresos



Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

- **BLOQUE 7. Estructura de costo.** Se debe considerar todo lo que generará gasto en el lanzamiento y puesta en marcha del negocio. Para completar este bloque, revisa el siguiente video: GrupoEducare (2016).



Switch de ideas, ¿Qué son las estructuras de costos?



Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.



Según Maurya (2022), las preguntas a considerar para plantear la estructura de costos incluyen:

- ¿Cuánto le costará definir, construir y lanzar su PMV?
- ¿Cómo será su índice de consumo continuo (salarios, alquiler de oficinas, etc.)?

Un Producto Mínimo Viable (PMV) hace referencia a los prototipos de productos o servicios que cuentan con las características necesarias para lograr un objetivo específico y por el que los clientes estén dispuestos a pagar de alguna forma.

- o **BLOQUE 8. Métricas claves.** Cada negocio tiene algunos indicadores clave que se pueden usar para medir qué tan bien se está desempeñando el negocio. Estos números son importantes tanto para medir el progreso como para identificar puntos críticos en el modelo de negocio.

- Completa el bloque identificando de 3 a 5 métricas principales que utilizarás para medir si tu modelo de negocio está funcionando. Ejemplo: número de nuevos clientes, línea muy junta (MRR), etc.

- o **BLOQUE 9. Ventaja diferencial.** Debes redactar en una sola frase lo que te hace especial frente al resto de tus competidores. ¿Qué tienes tú que sea muy difícil copiar a tus competidores?

Jason Cohen, citado por Maurya (2022), ofrece la siguiente definición: “Una auténtica ventaja diferencial es algo que no puede copiar o comprarse fácilmente”.

Ejemplos de ventajas diferenciales reales que se ajustan a esta definición:

- Información privilegiada
- Los avales “expertos”
- Un equipo de ensueño
- Autoridad personal
- Efecto de red
- Efecto plataforma
- Comunidad
- Clientes existentes



Fuente: Freepik



- Se presenta un ejemplo de modelo de negocio elaborado en el lienzo Lean Canvas, todo plasmado en una hoja, de manera rápida, sencilla y concreta que te da una visión de toda tu propuesta.

Cuadro 2. Ejemplo de llenado del Lean Canvas: Lápidas para nichos

<p>Problema</p> <p>a) Hasta que no vuelvan al pueblo, no la pueden contratar.</p> <p>b) No encuentra ideas originales.</p> <p>c) Tener que desplazarse para los trámites.</p> <p>Alternativas existentes</p> <p>Funerarias clásicas</p>	<p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprar sin desplazamientos, ver las fotos. • Diseño a medida, veras los bocetos. • Todo incluido, sabes el precio desde ya. <p>Métricas clave</p> <p>Por tráfico: Directo, Referencia: Visitas, (su coste), y ventas.</p>	<p>Propuesta de valor única</p> <p>Vendemos lápidas grabadas, acabadas y colocadas, incluido en el precio.</p>	<p>Ventaja especial</p> <p>Compra y olvídate, te mantenemos informado, boceto lápida, foto del nicho y toma de medidas, pago de tasas, colocación y foro final.</p> <p>Canales</p> <p>Contenidos útiles para aparecer en: Google, AdWords, Facebook</p> <p>Atención exclusiva al cliente</p> <p>Venta por teléfono, email, Whatsapp, etc.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>a) Familias que entierran al difunto en el pueblo u otra ciudad.</p> <p>b) Familias que buscan una lápida personalizada.</p> <p>c) Familiares que no quieren desplazarse para seleccionar la lápida y verla colocada.</p>
<p>Estructura de costo</p> <p>Variable: compras aproximadamente 40 % más: embalaje, portes, tasas y colocación. También publicidad.</p> <p>Fijo: teléfono, gestoría, hosting, colaboradores, administración</p>		<p>Flujos de ingresos</p> <p>Compra no debe tener margen bruto alto (30 % en lápidas y +50 % en accesorios).</p> <p>Y el margen que el marmolista tradicional.</p>		

Fuente: Otro Punto de Vista

- Analiza el lienzo Canvas. Una vez completo, se analiza cada bloque y se prioriza las suposiciones (hipótesis) más arriesgadas, para validarlas y reajustarlas si fuera necesario. Para ello, se somete el modelo de negocio a tres pruebas para comprobar deseabilidad (¿sus clientes quieren esto?), viabilidad (¿puedes monetizar esto?) y factibilidad (¿puedes construir esto?)
- **Deseabilidad:** ¿Los clientes quieren esto? En el Lean Canvas, estas observaciones se capturan en los bloques de segmentos de clientes, problema y propuesta de valor única. Si hay un error en estas suposiciones, es fácil ver cómo todo lo demás en el modelo de negocio se desmorona. Terminas describiendo una solución que nadie quiere (no deseable). Incluso si logras construir esta solución (factible), nadie la compra (no viable). Tu modelo de negocio está condenado.

- Es momento de volver a revisar y analizar en equipo lo trabajado en las fases del *Design thinking* y definir si nuestra propuesta satisface los problemas y necesidades de los clientes o usuarios. Si es necesario, se prioriza una de ellas y se realizan los ajustes correspondientes.



- **Viabilidad:** ¿Puedes monetizar esto? En el Lean Canvas, estas observaciones se capturan en los bloques de flujo de ingresos y estructura de costos. Si en el primer modelo de negocios se planteó de manera superficial, ahora es el momento de analizar y sacar presupuesto y costos de inicio con una proyección de tres a cinco meses. Es momento de volver a revisar y analizar en equipo si la propuesta es viable y si hay formas de conseguir los recursos. Si es necesario, se prioriza una de ellas y se realizan los ajustes correspondientes.
- **Factibilidad:** ¿Puedes construir esto? En el Lean Canvas, estas observaciones se capturan en los bloques de solución, propuesta de valor única, canales y métricas clave. Es el momento de analizar a profundidad con tu equipo y ver la factibilidad de la propuesta. Si es necesario, se prioriza una de ellas y se realizan los ajustes correspondientes.
- Socializa el modelo de negocio plasmado en un lienzo Canvas. Al final de este proceso, contarás con una primera versión del modelo de negocios de la propuesta de producto o servicio que ofrecerás a tus clientes. Puedes realizar más validaciones a mayor profundidad y detalle con participación de los clientes.



Fuente: Freepik



En esta experiencia se desarrollan actividades donde se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, relacionadas con la actitud y las acciones que realiza el estudiante en aula, como participar activamente en la planificación de su emprendimiento, al plantear acciones de su modelo de negocio, tomar apuntes del aporte u opiniones de los compañeros de aula durante la socialización y validar su propuesta. Finalmente, estas estrategias buscan que el estudiante contraste los conocimientos que va adquiriendo, para ello:

- Diseñan el modelo de negocio de su emprendimiento.
- Establecen sus suposiciones (hipótesis) para cada uno de los bloques del Lean Canvas.
- Validan sus hipótesis planteadas en cada bloque del Lean Canvas.

SUGERENCIAS

- El docente debe orientar a los estudiantes a elaborar su lienzo de modelo de negocio individual en una sola sesión, idealmente en 20 minutos. El objetivo con Lean Canvas no es lograr la perfección, sino tomar una instantánea de cómo el estudiante concibe su negocio en estos momentos y, a partir de ello, realizar las mejoras de manera iterativa.



- Desde el inicio, los estudiantes deben adoptar la restricción de elaborar su modelo de negocio en una página. Si no puede describir su idea en una sola página, probablemente aún sea demasiado compleja para explicarla. Respetar las limitaciones de espacio del lienzo de una página es una excelente manera de destilar su modelo de negocio a su esencia.
- Puede darse el caso que los estudiantes, en especial los que tienen limitaciones, se sientan frustrados al trabajar el bloque de Propuesta de Valor Única, por su complejidad e importancia. El docente tiene que estar atento para apoyarlos y hacer una retroalimentación positiva, haciéndoles ver lo que hicieron está bien, y que no tienen que hacerlo perfecto de inmediato. Como todo en el lienzo, se comienza con una suposición óptima y se perfecciona a partir de ahí.

✓ El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo.

Manuel formuló sus criterios recordando que ellos son el referente específico para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de las competencias, haciendo énfasis en el proceso de planificación de su emprendimiento.



Fuente: Freepik

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Formula propuestas de valor como alternativa de solución viable para resolver los problemas o necesidades de un segmento del mercado de su localidad mediante un proyecto productivo, teniendo en cuenta los elementos de una microempresa, el plan de marketing, los procesos de fabricación del producto o servicio a ofertar, considerando los aspectos éticos y culturales para generar resultados sociales y ambientales positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña su modelo de negocio, identificando el problema, el segmento de clientes, la solución y la propuesta de valor que permita hacer frente a los problemas o necesidades de un segmento de mercado. • Plantea los flujos de ingreso, la estructura de costos y la métrica clave para analizar la viabilidad de la propuesta de negocio.



Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
• Realiza la segmentación de clientes del modelo de negocio.		
• Describe de manera clara y concisa el problema que atiende el modelo de negocio.		
• Describe con claridad la propuesta de valor del modelo de negocio.		
• Plantea de manera clara y concisa la solución al problema identificado.		
• Determina los canales para la entrega de la propuesta de valor a los clientes.		
• Identifica el o los flujos de ingreso del modelo de negocio.		
• Identifica el tipo de estructura de costos y sus elementos del modelo de negocio.		
• Identifica las métricas claves del modelo de negocio.		
• Identifica la ventaja diferencial de su modelo de negocio.		
• Existe coherencia interna en el modelo de negocio formulado.		
• Realiza la validación de las hipótesis planteadas en su modelo de negocio.		
• Realiza reajustes a su modelo de negocio de acuerdo con los comentarios o sugerencias.		
Observaciones		

Estrategia 7: Elaborar el plan de acción

Se trata de planificar la implementación del modelo de negocio, el cual se realizará a través de un plan de acción. Esta es una herramienta que enumera las acciones necesarias para lograr un objetivo; en este caso, de producir y comercializar el producto/servicio. Esto permitirá dividir las tareas, organizarlas cronológicamente y determinar quién será responsable de su ejecución, determinar los tiempos, los recursos y presupuesto que se necesitará para implementar nuestro negocio.

Necesidades encontradas:

Los estudiantes tienen dificultades para:

- Hacer uso de técnicas para planificar la implementación de su modelo de negocio.
- Calcular sus costos de producción, valor unitario del producto o servicio.



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

- El propósito es elaborar un documento que oriente las acciones a desarrollar para implementar el negocio o emprendimiento. Para ello, se formulará el plan de acción del modelo de negocio.
- Para el trabajo con los estudiantes, Manuel plantea la siguiente secuencia:
 - Reflexionar sobre la importancia de planificar en los distintos ámbitos de nuestra vida, en especial cuando emprendemos algún negocio, donde la incertidumbre y los riesgos son altos.
 - Comprender qué es un plan de acción.
 - Presentar la estructura del documento y la secuencia de trabajo.
 - Elaborar el plan de acción a partir de lo planteado en el modelo de negocio.
- Explica qué es un plan de acción antes de que los estudiantes empiecen a elaborar su planificación, así como la importancia y la estructura que tiene.

Como lo menciona Osorio (2022),¹⁵ El plan de acción es una herramienta que te permitirá determinar las tareas y los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto o cumplir un objetivo específico.

- Presenta la estructura del documento (ver imagen).
- Completa la información general con datos como la meta y el tiempo de ejecución. Para ello, se debe revisar el modelo de negocio y responder las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es el nombre de tu emprendimiento?
 - ¿Qué producto o servicio vas a entregar a tus clientes?
 - ¿Cuál es el tiempo estimado para la etapa de inicio del negocio? En este punto, considera el tiempo entre tres y seis meses.
 - El equipo a cargo de la implementación.

PLAN DE ACCIÓN

- Información general**
 - Nombre del emprendimiento :
 - Nombre del producto o bien a ofrecer :
 - Cantidad de productos o servicios :
 - Tiempo de ejecución :
 - Equipo de trabajo :
- Objetivos**
 - Objetivo general.**
 - Objetivos específicos:**
- Tareas, actividades y productos por responsable**

N°	Actividad	Producto a obtener	Responsable
- Recursos por tarea y actividad**

N°	Actividad	Recursos		
		Talento humano	Materiales	Financieros.
- Presupuesto**
- Fuentes de financiamiento:**
- Cronograma**

N°	Actividad	Responsable	Semana 1					Semana 2						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

¹⁵ Osorio, O. (2022, 12 febrero). *Plan de Acción: Qué Es y 5 Pasos Para Diseñarlo*. Tinyrockets. <https://www.tinyrockets.app/blog/plan-de-accion>



- A partir de la información obtenida, redacta los objetivos del plan de acción de inicio.

Ejemplo:

Objetivo general. Incrementar la producción y ventas mensuales de faldas.

Objetivos específicos:

- Incrementar el pedido de materiales a los proveedores en un 10 % semanal
- Incrementar la producción de faldas en un 10 % semanal
- Incrementar las ventas de faldas en un 10 % semanal



Fuente: Freepik

- Organiza un cuadro especificando de manera secuencial las actividades a realizar, determinando por cada una de ellas los productos a obtener y los responsables de cada actividad.

N.º	1. Lista las actividades	2. Producto a obtener (Un producto por actividad)	3. Responsable (Un responsable por actividad)

- Identifica los recursos necesarios para la implementación de tu modelo de negocio relacionándolos con las actividades y los responsables. En este caso, lo llamamos talento humano.

N.º	1. Actividades (Copiamos las actividades del cuadro anterior)	Recursos		
		2. Talento humano*	3. Materiales (equipamientos, materiales, herramientas, etc.)	4. Financieros (Identifica si se necesita dinero o ya se cuenta con este recurso)

* Copiamos los nombres de los responsables del cuadro anterior y añadimos el cargo que va a desempeñar o la especialidad requerida para desarrollar la actividad.



- Enfatiza que una de las tareas de planificación más importantes consiste en **crear el presupuesto de tu emprendimiento**, que contempla el cálculo, la planificación y la formulación anticipada de los costos, gastos y ganancias que se prevé obtener en un lapso de tiempo. Observa el siguiente video:



[Diario Gestión \(2019\). Presupuesto para emprendedores](#)



Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

- Formula el presupuesto guiándote del siguiente proceso, que consta de seis pasos. Asimismo, revisa el siguiente video:



[EsSalud Perú \(2021\). ¿Cómo calcular los costos para tu negocio?](#)



Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

Paso 1.
Elabora la proyección de ventas en unidades.

Paso 2.
Calcular el costo fijo.

Paso 3.
Calcular el costo variable.

Paso 4.
Calcular el costo unitario.

Paso 5.
Calcular el precio de venta.

Paso 6.
Calcular el costo de producción de inicio.

o **Paso 1. Elaborar la proyección de ventas en unidades.**

Para iniciar un emprendimiento, es importante proyectar la cantidad de unidades que se podrá colocar en el mercado durante el ciclo de vida del negocio. Esta decisión te permitirá justificar si es conveniente invertir en el equipamiento para el negocio.

1. Identifica el producto o servicio a ofertar en tu emprendimiento	Jugo mixto de fruta (un litro)
--	--------------------------------

PROYECCION DE VENTAS POR UNIDADES POR MESES														
Nº	productos	Periodos												Total
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oc.	Nov.	Dic.	
1	jugo mixto de frutas	560	560	560	560	560	560	700	700	700	700	700	700	7560
2														
TOTALES		560	560	560	560	560	560	700	700	700	700	700	700	7560

Cantidad de unidades producidas en el ciclo de vida del proyecto:	7560 unidades en 12 meses
Cantidad de unidades producidas en un periodo de inicio del proyecto: mes de enero	560 unidades producidas



o **Paso 2. Calcular el costo fijo**

El **costo** en un presupuesto es el desembolso económico que realiza un emprendedor para la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Para profundizar en este concepto y los tipos de costos, revisa el siguiente video:



[Claro Perú \(2013\). Costo, precio y valor](#)

Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

En esta tarea, identifica todos los componentes de tu costo fijo total y trásládalo al siguiente cuadro de acuerdo con los rubros establecidos.

2. TOTAL DE COSTO FIJO (costo de activo + gastos preoperativos + costos indirectos)						S/16,200.00
2.1. COSTO DEL ACTIVO FIJO	Rubro	Cantidad	Precio unitario	Unidades	Costo total	S/ 11,910.00
	a. Licuadora	2	300	Unidad	600	
	b. Extractor	1	250	Unidad	250	
	c. Refrigerador	1	2500	Unidad	2500	
	d. Vasos	24	25	Unidad	600	
	e. Cucharones	4	20	Unidad	80	
	f. Recipientes de vidrio	4	40	Unidad	160	
	g. Bol de vidrio	4	40	Unidad	160	
	h. Cuchillo	2	50	Unidad	100	
	i. Vitrina	2	450	Unidad	900	
	j. Mesa	6	150	Unidad	900	
	k. Silla	12	80	Unidad	960	
	l. Mostrador	1	500	Unidad	500	
	m. Celular	1	1200	Unidad	1200	
n. Bicicleta	2	1500	Unidad	3000		
2.2 GASTOS PRE OPERATIVOS	Rubro	Cantidad	Precio unitario	Unidades	Costo total	S/ 1,200.00
	a. Licencia de funcionamiento	1	350	Unidad	350	
	b. Licencia de avisos	1	150	Unidades	150	
	c. Gastos de constitución	1	500	Unidad	500	
	d. Certificado de defensa civil	1	200	Unidad	200	
2.3 COSTOS INDIRECTOS /MES	Rubro	Cantidad	Precio unitario	Unidades	Costo total	S/ 3,090.00
	a. Alquiler	1	600	Mensual	600	
	b. Servicio de agua	1	30	Mensual	30	
	c. Servicio de electricidad	1	90	Mensual	90	
	d. Personal de distribución por delibere (incluye beneficios)	2	1100	Mensual	2200	
	e. Publicidad	1	80	Mensual	80	
	f. Servicio de internet	1	90	Mensual	90	



* El bloque **2.3 COSTOS INDIRECTOS/ MES**, varía cuando se quiere calcular el costo fijo para todo el ciclo del proyecto (ejemplo 12 meses), la diferencia se presenta en la columna de cantidad. En este caso, como estamos calculando para el inicio del proyecto, consideramos solo el primer mes.



Retroalimentación

Mientras elaboraban su presupuesto, Manuel pasó por cada equipo para revisar sus avances. Durante este momento, le comentaron que sus costos de producción se han elevado por el equipamiento. Frente a esa situación, les planteó que analicen su etapa de inicio y reflexionen si en esa etapa habrá una gran producción que justifique la compra de máquinas; si no hay una gran producción, no deberían considerarlo en su presupuesto de inicio.

o Paso 3. Calcular el costo variable.

Son aquellos costos que varían con relación a lo producido o servicios brindados. Es decir, que si se aumenta la producción o el número de servicios estos costos serán mayores y viceversa.

3. TOTAL DE COSTO VARIABLE /MES (Costo de materia prima + costo mano de obra directa)							S/ 2,787.50
3.1. Costo de materia prima y materiales (Jugo mixto)	Nº	Rubro	Cantidad	Precio unitario	Unidades	Costo total	S/ 187.50
	a.	Plátanos	2	10	Jaba	20	
	b.	Papaya	2	5	Jaba	10	
	c.	Piña	2	10	Jaba	20	
	d.	Huevos	5	4.5	Kilos	22.5	
	e.	Azúcar	3	3	Kilos	9	
	f.	Miel	1	10	kilo	10	
	g.	Vasos descartables	6	15	Cientos	90	
	h.	Bolsas	6	1	cientos	6	
3.2. Costo de mano de obra directa	Nº	Rubro	Valor unitario	Cantidad	Unidades	Costo fijo	S/ 2,600.00
	a.	operario de preparación (incluye beneficios sociales)	1500	1	Unidades por mes	1500	
	b.	Ayudante (incluye beneficios sociales)	1100	1	Unidades por mes	1100	

o Paso 4. Calcular el costo unitario.

Se refiere al costo de producir un producto o prestar un servicio. Para esta tarea, se utilizan los resultados obtenidos en los pasos 1, 2 y 3, y se traslada en el siguiente cuadro de acuerdo con los rubros establecidos. Ejecuta la operación planteada (división) para obtener el costo fijo unitario y el costo variable unitario. Finalmente, suma estos dos resultados para obtener el costo unitario.

4. COSTO UNITARIO (Costo fijo unitario + costo variable unitario)						S/ 12.24	
4.1. COSTO FIJO UNITARIO	Rubro	Cantidad unidades	Unidad de medida	Costo unitario	Total	S/ 7.26	
	a.	Activo fijo	11910	7560	Unidades por ciclo de vida negocio		1.58
	b.	Costos pre operativos	1200	7560	Unidades por ciclo de vida negocio		0.16
	c.	Costos indirectos	3090	560	unidades producidas por mes	5.52	
4.2 COSTO VARIABLE UNITARIO	Rubro		Total			S/ 4.98	
	a.	Total de costo variable /mes		S/ 2,787.50			
	b.	Cantidad de unidades producidas en un mes:		560 (1 mes)			
	c.	Cálculo del costo variable unitario : a/b		2,787.50/ 560 = 4.98			



En esta experiencia, se desarrollan actividades donde se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, donde los estudiantes deben definir los recursos que necesitarán para las actividades, ponerse de acuerdo a nivel de equipo para tomar decisiones personales y a nivel de grupo de las responsabilidades de cada uno, analizando sus capacidades personales. Esto lo desarrollan, cuando:

- Elaboran el plan de acción de su modelo de negocio.
- Analizan información para comprender el proceso de producción o servicio que quieren emprender y poder elaborar su plan de acción.
- Determinan los recursos, actividades y plazos para la implementación.
- Se organizan en equipo para definir responsabilidades.

SUGERENCIAS

➤ Un aspecto a considerar en la formulación del plan de acción es que los estudiantes deben conocer a profundidad el proceso para elaborar el producto o brindar el servicio que quieren ofrecer a las personas con su propuesta de negocio o emprendimiento. Este conocimiento facilitará la determinación de las actividades y recursos.



Fuente: Freepik

- Cuando se realizan los cálculos de cantidad de recursos, materiales y equipamientos, el docente debe orientar a los estudiantes para que se proyecten a la cantidad de unidades producidas en un periodo de inicio del proyecto y no en el ciclo de vida del proyecto.
- El docente debe explicar a los equipos que la elección de los responsables a cargo de las distintas actividades de implementación se debe realizar en base a sus capacidades. Para ello, el docente debe trabajar algunas dinámicas de organización de equipos o identificación de talentos y complementar con la aplicación del test, para que los estudiantes puedan identificar sus potencialidades, tomando en cuenta en dónde se sienten más cómodos. Esto último es muy importante cuando se trabaja con estudiantes con TDA leve, ya que tienen dificultades cuando asumen responsabilidades para organizar y dirigir equipos. Es importante asignarles otras responsabilidades previo diálogo con ellos, para que los asuman.
- Después de elaborar el presupuesto, el reto es buscar el financiamiento para su implementación, pero en este caso la actividad pide que identifiquen algunas fuentes de financiamiento. En otro caso, el docente puede sugerir a los estudiantes que realicen actividades para recaudar su capital semilla.



El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo.

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social cuando integra activamente información sobre una situación que afecta a un grupo de usuarios, genera explicaciones y define patrones sobre sus necesidades y expectativas para crear una alternativa de solución viable que considera aspectos éticos y culturales y redefine sus ideas para generar resultados sociales y ambientales positivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Planifica y realiza la comercialización del producto o servicio obtenido del proyecto productivo, teniendo en cuenta las estrategias del marketing (precio, plaza, promoción y producto), y registra los ingresos y salidas de dinero de las ventas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora el plan de acción de inicio de su emprendimiento, tomando en cuenta los objetivos, actividades, los productos a obtener, el presupuesto, el financiamiento y los responsables de la implementación.

Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
<ul style="list-style-type: none"> Redacta de forma clara los objetivos del plan de acción de inicio del negocio o emprendimiento. 		
<ul style="list-style-type: none"> Identifica las actividades con los productos a obtener, los recursos necesarios y los responsables de la ejecución del plan de acción inicio. 		
<ul style="list-style-type: none"> Elabora el plan de acción de inicio para la implementación del negocio o emprendimiento. 		
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la proyección de venta del producto o servicio por ciclo y periodo de venta. 		
<ul style="list-style-type: none"> Calcula los costos fijos y variables del proyecto del negocio o emprendimiento. 		
<ul style="list-style-type: none"> Calcula el costo unitario y el precio de venta del producto o servicio a ofertar. 		
<ul style="list-style-type: none"> Calcula el costo de producción de inicio del negocio o emprendimiento. 		
<ul style="list-style-type: none"> Describe de manera clara y sencilla cómo se realizará el financiamiento del proyecto de emprendimiento en base al costo de producción y presupuesto planteado. 		
Observaciones		



Caja de herramientas

Para conocer mejor algunos conceptos y técnicas desarrollados a lo largo de estas estrategias y encontrar otros ejemplos para la fase planificación del emprendimiento, se pueden consultar los siguientes recursos:

Ejemplo para elaborar el presupuesto (Ver Anexo)

Astucia Empresarial. (2019, 19 junio). *BUSINESS MODEL CANVAS: Fuentes de Ingresos* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=MlafbWJqwYo>

GrupoEducare. (2016, 23 febrero). *Switch de ideas, ¿Qué es un segmento de clientes?* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=O74hVuoFn70>

GrupoEducare. (2016b, febrero 23). *Switch de ideas, ¿Qué es una propuesta de valor?* [Vídeo]. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=NItf1By4_Wo

GrupoEducare. (2016c, febrero 23). *Switch de ideas, ¿Qué son los canales?* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=OacpcZ9VU30>

GrupoEducare. (2016d, febrero 23). *Switch de ideas, ¿Qué son las estructuras de costos?* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=z1WfjXnOvHY>

Innokabi. (2020, 14 octubre). *Cómo emplear el Lean Canvas de Ash Maurya con un Ejemplo - Alfonso Prim* (Innokabi) [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=DCPIGAhGjjQ>



2.4 Estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” en el proceso de desarrollo del producto solución

A continuación, retomamos el caso del CEBA José Buenaventura Sepúlveda ubicado en el distrito de San Vicente de Cañete, en la región Lima, que nos muestra la importancia de conocer el nivel real del desarrollo de la competencia “Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social” para favorecer el desarrollo de las competencias de nuestros estudiantes. En este caso, en el proceso de desarrollo del producto solución. A partir de él, se propondrán estrategias que tú como docente podrás adaptar según las necesidades de aprendizaje que tengan tus estudiantes.

CASO

En referencia a estos procesos, Manuel, docente de EPT, planificó una evaluación diagnóstica teniendo en cuenta el estándar de aprendizaje - nivel 2, y les planteó a sus estudiantes la siguiente pregunta retadora: **¿Qué alternativas podemos plantear para distintos tipos de emprendimiento que permitan optimizar los procesos de producción y comercialización?** Como producto, les propuso elaborar un plan de producción y de una estrategia de promoción.

Manuel formuló sus criterios recordando que ellos son el referente específico para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de las competencias, haciendo énfasis en el proceso de desarrollo del producto solución:

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:	
Implementa sus ideas combinando habilidades técnicas, proyecta en función a escenarios las acciones y recursos que necesitará y trabaja cooperativamente recombina sus roles y deberes individuales para el logro de una meta común, coordina actividades y colabora a la iniciativa y perseverancia colectiva resolviendo los conflictos a través de métodos constructivos.	
Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Selecciona las máquinas, herramientas y equipos, los insumos y materiales necesarios para implementar su taller que le permita ofertar los productos o servicios teniendo en cuenta las normas técnicas, normas de seguridad y el control de calidad como parte de un plan de trabajo a corto plazo que garantice una buena productividad acorde al mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora el plan de producción teniendo en cuenta los procesos claves y sub procesos, la organización de los procesos de la producción, del equipo y cronograma de implementación.



<ul style="list-style-type: none"> • Emplea habilidades y destrezas técnicas para operar máquinas, equipos y herramientas según el tipo de producción a realizar, así como la utilización de los diversos insumos y materiales que requiere cada proceso productivo del producto o servicio a ofertar, aplicando los controles de calidad, las normas técnicas, normas de seguridad y el cuidado del medio ambiente. • Planifica y realiza la comercialización del producto o servicio obtenido del proyecto productivo, teniendo en cuenta las estrategias del marketing (precio, plaza, promoción y producto), y registra los ingresos y salidas de dinero de las ventas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta el proceso para producir un producto o brindar el servicio, de acuerdo con su diagrama de flujo, organizando los materiales y recursos, haciendo uso de los insumos, herramientas, equipos y de listas de chequeo para evaluar el proceso de producción. • Determina las estrategias, los objetivos y las condiciones necesarias para implementar la promoción del producto o servicio. • Realiza el diseño y selecciona el material y los recursos necesarios para la promoción del producto o servicio, presentando la propuesta a los potenciales clientes.
--	--

Manuel aplicó la evaluación diagnóstica y, cuando realizó la valoración de las evidencias, se dio cuenta de que la mayoría de sus estudiantes realizan una planificación básica para producir pequeñas cantidades a nivel familiar, no identifican procesos, subprocesos y tampoco realizan flujogramas de producción. De igual manera, para la comercialización plantean realizar afiches o volantes sencillos, sin un análisis del contexto y la propuesta para planificar, diseñar y llevar a cabo una promoción adecuada al producto o servicio.

Basándose en los procesos para la generación de proyectos de emprendimiento y considerando los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica, Manuel planificó una experiencia de aprendizaje planteando diversas estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia del área de EPT, en el proceso de desarrollo el producto solución.

Antes de establecer las estrategias, Manuel identificó las actividades en cada uno de los procesos en la gestión de proyectos de emprendimiento, en este caso las actividades del proceso de desarrollo el producto solución, como se evidencia en la siguiente imagen:





Manuel ha identificado que, respecto al desarrollo del producto solución, sus estudiantes lo realizan de manera familiar y no considera los procesos y subprocesos de producción en la planificación, por lo que muchos elementos no son tomados en cuenta. Similar resultado se da en los procesos de comercialización.

Por tanto, en un primer momento se comprende que es un proceso productivo para poder identificar los procesos del emprendimiento que permitan concretar el suministro de un producto o servicio. Para ello, se debe realizar el mapeo y descripción de procesos a través de la ficha técnica de procesos y luego plasmar esta información en un diagrama de flujo. Finalmente, se debe realizar la planificación y diseño de la promoción del producto o servicio a ofertar a un segmento de mercado.

Estrategia 8: Desarrollando el proceso productivo

Se trata de organizar el proceso productivo de un bien o la prestación de un servicio, de acuerdo con la propuesta de emprendimiento a implementar. Para ello, primero se debe comprender qué es un proceso productivo, y luego identificar los procesos para la obtención del producto o para brindar el servicio. Luego, se debe describir cada proceso a través de la ficha técnica y, a partir de esa información, identificar los procedimientos de cada proceso y plasmarlos en un diagrama de flujo.

Necesidades encontradas:

- Realizar la planificación a pequeña y mediana escala de su producto o servicio.
- Usar técnicas o herramientas para identificar procesos claves y sub procesos, para elaborar flujogramas de proceso, planificar la producción y ejecutar procesos productivos de manera sistemática.



Ejemplo:



- Plantea el uso de la ficha técnica de procesos para que los estudiantes describan los procesos claves de su emprendimiento. Enfatiza que la finalidad del uso de esta ficha es determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se lleven a cabo de manera eficaz. Ejemplo:

FICHA TÉCNICA DE PROCESOS						
PRODUCTO	Pan de yema					
PROCESOS	Procesos clave					
ENTRADAS/ PROVEEDORES	DESCOMPOSICIÓN DEL PROCESO					SALIDA/ CLIENTES
	PROCESO	MISIÓN	ACTIVIDAD IMPORTANTE	MEDIDA DE CONTROL	RESPONSABLE	
• •	Pesado	Determinar el peso exacto del insumo	Calibración de la balanza	Cumplimiento de pesos requeridos de cada insumo	Operario	• •
	Preparación de masa	Obtener masa con características exigidas	Mezcla de insumos	Cumplimiento de especificaciones de procedimiento y preparación y consistencia de masa	Operario	
	Mezcla	Obtener mezcla uniforme y consistente	Regular máquina mezcladora	Consistencia y uniformidad de la mezcla	Operario	
	

Adaptado de Torres, G. (s.f.) Taller “Gestión y Mejora Continua de Procesos”

Retroalimentación

Mientras pasaba por los equipos de trabajo, Manuel se dio cuenta de que algunos no estaban organizando los procesos, sino solo los identificaban. Frente a esa situación, les explicó que deben ver la secuencialidad de las actividades en cada proceso y la articulación de cada entrada con el proceso y la salida. No deben quedar dudas en ningún proceso.



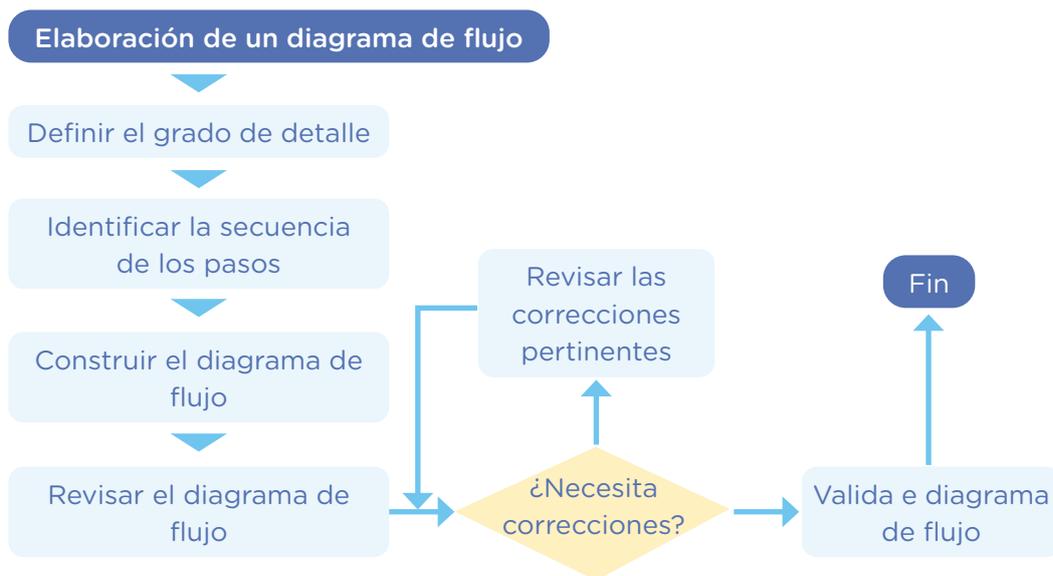
- Manuel asigna tareas para que, con toda la información recolectada, los estudiantes plasmen los procesos, subprocesos y procedimientos en un diagrama de flujo, que permite detallar todo el proceso productivo o de prestación de servicios. Para ello, presenta el siguiente video para profundizar en este concepto y comprender en qué consiste este proceso:



[intecap efi \(2017\). Diagrama de flujo](#)

Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

- Luego, plantea a los estudiantes que grafiquen el proceso de producción o de prestación de servicio de su emprendimiento, a través de un diagrama de flujo, como se observa en la secuencia que se presenta en la siguiente imagen:



Retroalimentación

Mientras pasaba por los equipos de trabajo, Manuel observó que varios estudiantes tenían algunas dificultades para el desarrollo de los flujogramas y no estaban conformes con cómo estaban quedando, por lo que les sugirió utilizar herramientas digitales para su elaboración. Muchos estudiantes se entusiasmaron y Manuel explicó el uso de la aplicación CmapTools en la nube (<https://cmapcloud.ihmc.us/>) que es gratuito y puedes utilizarlo sin necesidad de instalar el programa. Para facilitar su uso, les dio el siguiente tutorial: <https://red.infed.edu.ar/wp-content/uploads/2020/04/Tutorial-Cmap-Cloud.pdf> y los retó a presentar su flujograma con esta aplicación.





- Manuel orienta a sus estudiantes para que vuelvan a revisar el objetivo de venta, que responde a la pregunta “¿Cuánto será capaz de ofrecer al mercado?”. Sobre la base de esta información, deben calcular la inversión que se necesita realizar para la implementación de la propuesta. Toda esta información se determinó cuando calcularon el presupuesto de su propuesta de negocio o emprendimiento. En esta revisión, deben determinar si es necesario realizar algún ajuste con toda la nueva información obtenida.



Fuente: Freepik

Ejemplo:

RESUMEN	
Producto o servicio a ofertar en mi emprendimiento	Jugos mixtos de fruta (un litro)
Cantidad de unidades producidas en un periodo de inicio del proyecto: mes de enero	560 unidades producidas
Precio de venta por cada producto o servicio (se determinó cuando se trabajó el presupuesto)	S/ 17.00
TOTAL DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE INICIO	S/ 18 987.50

- Finalmente, deben organizar el trabajo para producir un producto o brindar un servicio. Para ello, van a elaborar el diagrama de Gantt. Esta herramienta les servirá para asignar tiempos a cada una de las actividades necesarias para ejecutar su emprendimiento.

El diagrama de Gantt es una herramienta para planificar proyectos. Al proporcionarte una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha (Waelput, 2021).

N.º		Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Días	Estado	Semana 1					Semana 2				



En esta experiencia se desarrollan actividades donde se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, en las que el docente promueve actividades para que el estudiante sea capaz organizar su tiempo para la producción del producto u organización del servicio a ofertar. Así mismo, para que puedan presentar mediante organizadores de conocimientos, como esquemas y mapas, los procesos de producción a desarrollar. Para ello, plantearon actividades en las que los estudiantes:

- Identifican los procesos claves y sub procesos de su proceso de producción u organización del servicio de su emprendimiento.
- Elaboran el flujograma de procesos de su producto o servicio a ofertar.
- Elaboran el diagrama de Gantt de su proceso productivo.

SUGERENCIAS

- Procura que cada integrante del equipo asuma responsabilidades de acuerdo a sus potencialidades. Como lo mencionan Soto, et al. (2017), “es importante que cada uno de los miembros de tu equipo esté conforme con sus tareas y condiciones. Dejar esto claro al principio te permitirá que no haya confusiones y que puedan trabajar bien en un propósito en común”.
- Después de socializar y realizar los ajustes necesarios, debes entregar a cada integrante del equipo una copia del diagrama de Gantt, que sirve como una guía para la ejecución de la producción de un bien o la prestación de servicios.



El proceso de evaluación y los criterios de evaluación

Se realizará una evaluación utilizando los criterios establecidos en el siguiente cuadro y organizando la lista de cotejo.

Competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social.

Estándar de aprendizaje - Nivel 2:

Implementa sus ideas combinando habilidades técnicas, proyecta en función a escenarios las acciones y recursos que necesitará y trabaja cooperativamente recombina sus roles y deberes individuales para el logro de una meta común, coordina actividades y colabora a la iniciativa y perseverancia colectiva resolviendo los conflictos a través de métodos constructivos.



Desempeños	Criterios de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona las máquinas, herramientas y equipos, los insumos y materiales necesarios para implementar su taller que le permita ofertar los productos o servicios teniendo en cuenta las normas técnicas, normas de seguridad y el control de calidad como parte de un plan de trabajo a corto plazo que garantice una buena productividad acorde al mercado local. • Emplea habilidades y destrezas técnicas para operar máquinas, equipos y herramientas según el tipo de producción a realizar, así como la utilización de los diversos insumos y materiales que requiere cada proceso productivo del producto o servicio a ofertar, aplicando los controles de calidad, las normas técnicas, normas de seguridad y el cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el plan de producción teniendo en cuenta los procesos claves y subprocesos, la organización de los procesos de la producción, del equipo y cronograma de implementación. • Ejecuta el proceso para producir un producto o brindar el servicio, de acuerdo con su diagrama de flujo, organizando los materiales y recursos, haciendo uso de los insumos, herramientas, equipos y de listas de chequeo para evaluar el proceso de producción.

Para la evaluación se utilizará la siguiente lista de cotejo:

Criterios de evaluación	Logrado	No logrado
• Identifica los procesos claves y subprocesos para obtener el producto o brindar el servicio en su emprendimiento.		
• Elabora la ficha técnica de los procesos para obtener el producto o brindar el servicio.		
• Elabora el flujograma de procesos para obtener el producto o brindar el servicio.		
• Elabora el diagrama de Gantt para organizar el trabajo de producción de un bien o de prestación de servicios.		
• Verifica los recursos y materiales necesarios para implementar el negocio o emprendimiento.		
• Ejecuta el proceso para producir un producto o brindar el servicio, haciendo uso de los insumos, herramientas y equipos necesarios.		
• Aplica listas de chequeo para evaluar el proceso para la obtención del producto o para brindar el servicio.		
Observaciones		



Consideraciones para aplicar esta estrategia:

- Para elaborar la promoción del producto o servicio, Manuel plantea la siguiente secuencia:
 - Definir y planificar la promoción a implementar del producto o servicio
 - Diseñar la publicidad del producto o servicio
- Define la promoción a implementar del producto o servicio, en base a seis pasos para desarrollar una promoción exitosa:
 - Primero, definirás los objetivos de la promoción de tu producto o servicio a ofertar, aplicando la herramienta de objetivos SMART, que se basa en cinco características como lo menciona Pursell, S. (2022):

- **Specific (específico):** ¿qué quieres conseguir en tu área focal?
- **Measurable (medible):** ¿qué indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?
- **Attainable (alcanzable):** ¿es razonable respecto de la situación interna y externa de la empresa?
- **Relevant (relevante):** ¿por qué le interesa a tu empresa o a tus clientes?
- **Timely (a tiempo):** ¿cuándo se tiene que conseguir esta meta?

Ejemplo:

1) Redacta el objetivo SMART de la promoción de tu producto o servicio				
Incrementar los leads (potenciales clientes) calificados en un 40 %, entre junio y julio, a través de la creación de un blog en el sitio web, para generar más oportunidades de venta.				
2) Identifica los elementos SMART en el objetivo redactado y escribe donde corresponda:				
Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	A tiempo
Incrementar los leads calificados	40 %	a través de la creación de un blog en el sitio web	para generar más oportunidades de venta	2 meses



- En segundo lugar, revisarás y definirás el público objetivo a quien presentarás la promoción de tu producto o servicio. Ya definimos el público objetivo a quién va dirigida nuestra oferta del producto o servicio; ellos son nuestros potenciales clientes y es a ellos a quienes presentaremos esta promoción.

1. Público objetivo	
2. Características del público objetivo	

- En tercer lugar, determinarás el tipo de promoción a implementar, seleccionando el instrumento más adecuado en base a los pasos anteriores. Existen diversos tipos de promociones; en el siguiente enlace puedes encontrar las más representativas:



[Hubspot. \(2021\). Guía completa para realizar promociones exitosas](#)

Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

Luego, se desarrolla el siguiente cuadro:

1. Producto o servicio	
2. Determina el tipo o los tipos de promoción a implementar para tu producto o servicio.	
Tipo de promoción 1	
¿Por qué eligió ese tipo de promoción?	
Tipo de promoción 2	
¿Por qué eligió ese tipo de promoción?	

- En cuarto lugar, volverás a calcular el nuevo margen de ganancias y presupuesto. Implementar la promoción y publicidad (marketing) genera gastos; si no consideraste estos gastos en tu presupuesto, deberás hacer un reajuste al mismo para tu producto o servicio, incorporando los costos por marketing y tomando como referencia el presupuesto trabajado anteriormente.



En el siguiente cuadro, se evidencian los elementos a considerar:

5.1 PRECIO DE VENTA	Rubro		Total	PRECIO DE VENTA POR CADA PRODUCTO O SERVICIO (COSTO UNITARIO + UTILIDAD)	
	a.	Costo total unitario			
	b.	Margen de ganancia unitario (%)			
	c.	Utilidad (en soles): $a \times b$			
	d.	Precio de venta unitario: $a + c$			
	e.	Precio de venta unitario ajustado			

- o En quinto lugar, debes determinar las condiciones para acceder a la promoción a través de un formulario. Estas condiciones deben ser sencillas y claras, lo que permitirá tener más posibilidades de éxito. Evita incluir demasiadas cláusulas o excepciones.

Según Hubspot (2021), lo más recomendable es que aclares los siguientes puntos:

Criterio	Respuesta
• Quién puede participar de la promoción.	
• En qué consiste la promoción.	
• Cómo pueden participar.	
• Beneficios, premios o bonificaciones	
• Fecha de inicio y de fin	
• Proceso o pasos para participar	
• Restricciones o limitantes	
• Contacto para aclaraciones y dudas	

- o Por último, desarrollarás el material y los recursos necesarios para la promoción, es decir, diseñar el material físico o digital para promocionar tu producto o servicio. El diseño dependerá del instrumento elegido, del producto, el público objetivo y los objetivos de tu oferta. Según Vera, A. (2017), cualquier publicidad visual se basa en una secuencia de pasos que puedes aplicar en tus publicidades para capturar mejor la atención de tu cliente, pasar mejor tu mensaje e imprimir tu marca rápidamente en la mente de tus clientes.



- **Paso 3: Oferta exclusiva (promociones de impacto).** En este paso, debes poner en tu publicidad una oferta exclusiva, tiene que ser una promoción, un descuento, algo tan fuerte que obligue al cliente a llevar tu producto o hacer uso del servicio que ofreces. La promoción tiene que ser algo que tu competencia no esté haciendo, tiene que ser algo particular, algo que nadie hace normalmente.

Ejemplos: Curso online \$10, 2 X 1, 40 % de descuento, etc.

- **Paso 4: Limitación de tiempo.** Cuando pones una limitación de tiempo a la oferta, aumentas automáticamente la percepción y el valor mismo de la oferta. Recuerda que si haces una buena oferta, y además la limitas en el tiempo, duplicas automáticamente la probabilidad de que un cliente en línea con tu producto te contacte para saber cómo beneficiarse de la promoción.

Ejemplos: “solo por dos días”, “solo el fin de semana” “solo los martes”, etc.

- **Paso 5: Llamada a la acción (call to action).** Poner después de la limitación de tiempo una frase que diga a tu cliente de manera clara y precisa qué es lo que tiene que hacer para beneficiarse de la oferta. Para más información, observa el siguiente video:



Fundación Itaú Argentina (2021). *Call to action: cómo lograr una llamada a la acción efectiva*

Recuerda que la visualización o descarga de este material puede consumir tus datos.

Teniendo cada aspecto determinado, los estudiantes desarrollan varios diseños con su equipo, hasta llegar a un consenso. Luego, se presenta a toda el aula para recibir retroalimentación y mejorar la propuesta. Finalmente, presentan el diseño de la publicidad del producto o servicio a los clientes o potenciales clientes, donde se evidencia los elementos trabajados en cada uno de los pasos.



En esta experiencia, se desarrollan actividades donde se promueve el **aprendizaje autónomo del estudiante**, donde el docente plantea actividades para que los estudiantes sean los actores principales de su aprendizaje en base a sus motivaciones. Para ello, los estudiantes deben planificar cómo promocionar su emprendimiento y cómo implementarlo, realizando previamente una búsqueda de información para ampliar y comprender mejor este proceso y pasar luego a diseñar su publicidad. En ese proceso, deben tomar la decisión de elegir las imágenes, el eslogan, etc., esto lo realizan los estudiantes cuando:

- Planifican las características de su promoción.
- Determinan las condiciones para llevar a cabo su promoción.
- Diseñan la publicidad de su producto o servicio.

SUGERENCIAS

- El equipo de diseño debe comprender las cinco características de los objetivos SMART para poder diseñar la propuesta: *specific* (específico): ¿qué quieres conseguir en tu área focal?, *measurable* (medible): ¿qué indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?, *attainable* (alcanzable): ¿es razonable respecto de la situación interna y externa de la empresa?, *relevant* (relevante): ¿por qué le interesa a tu empresa o a tus clientes? y *timely* (a tiempo): ¿cuándo se tiene que conseguir esta meta?
- Es necesario analizar el presupuesto estimado para la implementación de la promoción seleccionada. Dependiendo del tipo de promoción a implementar, este tiene un efecto en la utilidad o margen de ganancia y esto afecta en la rentabilidad del negocio. Ejemplo: mayores descuentos, menor ganancia, menor rentabilidad, pero puede revertirse este efecto al tener mayores ventas. Por ello, debes analizar la promoción seleccionada en función a su costo.



Fuente: Freepik



Caja de herramientas

Para profundizar en algunos conceptos y técnicas desarrollados a lo largo de estas estrategias y encontrar otros ejemplos para el proceso de desarrollo del producto solución, se pueden consultar los siguientes recursos:

Cardenas, F. (2022, 5 mayo). *Diagrama de flujo de proceso: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Hubspot.

<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-diagrama-flujo-procesos>

Calderón Umaña, S., Ortega Vindas, J. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t51sXM8wSUWhOOYQT4I9eA>

HubSpot. (2021). *Guía completa para realizar promociones exitosas*.

Recuperado de <https://cutt.ly/hHdzK7m>

Pursell, S. (2022, 7 mayo). *Cómo crear objetivos SMART para tu empresa (con ejemplos)*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>

Waelput, B. (2021, 18 agosto). *¿Qué es y para qué sirve un diagrama de Gantt?* Teamleader. <https://www.teamleader.es/blog/diagrama-de-gantt>