



LAUNCH PAD
Inclusive Business Launch Pad



Guía del Facilitador/a: Inclusive Business Launchpad (Programa de Formación)

 iblaunchpad.eu

 Inclusive Business LaunchPad

 Center for Soci
Innovation

FH JOANNEUM
University of Applied Sciences

 **CONSULTANCY**
ACADEMY

inova  **inova**
aspire consultancy

"El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye un respaldo de su contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores. La Comisión no puede ser considerada responsable de cualquier uso que se haga de la información contenida en la misma."

 Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Table De Contenido

Introducción a la guía.....	4
Estructura de la Guía del Facilitador.....	4
Facilitando información.....	5
Grupos de reflexión.....	5
Facilitar el progreso de los/las participantes.....	6
Lista de temas tratados en los 5 módulos del Programa IBL.	7
Módulo 1 – Auditoría empresarial: para ayudarle a comprender mejor su negocio y quiénes son sus clientes.	9
Tema 1. Presentaciones personales y explicación del proceso.....	10
Tema 2. Modelos tradicionales de desarrollo empresarial.....	12
Tema 3. Pasión y manejo de riesgos.....	14
Tema 4. Contar historias.....	16
Tema 5 Elaborar un plan de empresa o de intervención.....	17
Tema 6. Lo que quiere de su empresa.....	19
Tema 7. Las cinco fuerzas de Porter.....	21
Tema 8. Ciclo de vida de la industria.....	27
Módulo 2 – Auditoría empresarial – Cómo seleccionar una estrategia adecuada	29
Tema 1. Revisión de la sesión anterior.....	30
Tema 2. Subvención – Recursos y capacidad.....	31
Tema 3. La cadena de valor de Porter.....	33
Tema 4. Análisis de la competencia.....	35
Tema 5. Matriz de Ansoff.....	37
Tema 6. Modelo FAS.....	39
Tema 7. Modelo de negociación.....	41

Módulo 3 – Los beneficios de tener una mentalidad positiva para las y los empresarios.....	43
Tema 1 ¿Qué es la mentalidad?.....	44
Tema 2. Ejemplos de emprendedores de éxito	46
Tema 3. Autoliderazgo, creatividad e improvisación.....	47
Tema 4. La mentalidad como vía para la acción	49
Módulo 4. El valor de contar historias	51
Tema 1. Definir el concepto de narración.....	52
Tema 2. Proceso de comunicación.....	53
Tema 3. Técnicas utilizadas para crear buenas historias	54
Tema 4. El uso de la transformación digital (DT) mediante la implementación de herramientas digitales como la inteligencia artificial (IA)....	55
Módulo 5. El valor del pensamiento positivo	57
Tema 1. Rompehielos.....	58
Tema 2. Modelo PERMA, incluyendo vídeos de psicología positiva.....	59
Tema 3. Modelo de transición de Bridges	60
Tema 4. Modelo de agilidad empresarial	62

Introducción a la guía

Estructura de la Guía del Facilitador

Esta Guía del Estudiante le ayudará a comprender y aprender de la formación del Programa de Desarrollo de la Plataforma de Lanzamiento de Negocios Inclusivos (IBL), cuyo objetivo es ayudar a los emprendedores, como usted, a desarrollar negocios que tengan mayores posibilidades de éxito, y ayudar a construir su propia autoeficacia, autoestima y confianza.

El programa de formación incluye cinco módulos:

- **Módulo 1** – Auditoría empresarial: para ayudarle a comprender mejor su negocio y quiénes son sus clientes.
- **Módulo 2** – Auditoría empresarial – Cómo seleccionar una estrategia adecuada.
- **Módulo 3** – Desarrollar una historia.
- **Módulo 4** – Comprender la gestión del cambio.
- **Módulo 5** – Hacerlo realidad: desarrollar planes de acción Crecimiento.

Esta guía le proporcionará contenidos didácticos, materiales, planes de clase y recomendaciones para organizar sesiones de formación presenciales y en línea. Además, se recomienda leer el programa de formación en línea en: <https://iblaunchpad.eu/>

Esta Guía del instructor se divide en tres partes principales: La primera parte "Impartición de la formación" proporciona información sobre el estilo de impartición que debe adoptarse al impartir el programa IBL presencialmente o en línea y sobre cómo evaluar a los alumnos. La segunda parte, "Sesiones de formación", se centra en los cinco módulos de formación del IBL, su contenido, actividades y materiales utilizados. Recomienda cómo facilitar las sesiones durante la formación presencial o en línea. La última parte refuerza el valor de la metodología utilizada en la facilitación e impartición del programa IBL, el formulario de evaluación para obtener las opiniones de los alumnos. La Guía del Facilitador está dirigida a todos los facilitadores del Programa IBL.

Facilitando información

Para optimizar el "impacto" de este programa, en términos de estimular a los participantes a realizar intervenciones en sus empresas que mejoren las posibilidades de que éstas se desarrollen de forma sostenible, es esencial que el programa adopte un estilo de facilitación "reflexivo y que incluya a los participantes". El objetivo es "enseñar a la gente qué pensar, no cómo pensar" (Christenson, 1980) y aprovechar el poder de los debates formales e informales en red para estimular a los participantes a emprender acciones que no habrían emprendido de no haber asistido al programa (Cartwright, 2022).

Grupos de reflexión

Para lograrlo, el programa utiliza la Academia de Consultoría "Think Tanks" (2008). Esto garantiza que la explicación de cada concepto se introducirá en breves sesiones plenarias (la duración de estas sesiones variará en función de la comprensión de los delegados). Es esencial que el facilitador considere que los participantes pueden ver la relevancia potencial de cada concepto antes de dividirlos en los 'Think Tanks', para relacionar cada concepto específicamente con sus propias necesidades operativas y personales.

Los "grupos de reflexión" constarán de 2 o 3 participantes. Uno de ellos actuará como cliente de los demás participantes, que actuarán como asesores del cliente. El cliente, relacionará el concepto a su propia empresa, identificando las posibles intervenciones que su análisis sugiere que deberían considerar. El consultor cuestionará el análisis del cliente y podrá sugerir otras cosas que deberían tenerse en cuenta.

Todo este proceso implica que los participantes compartan sus experiencias y cuenten "historias" relacionadas con los conceptos que se están debatiendo. Si los participantes son lentos o se sienten incómodos desarrollando este proceso, el facilitador puede unirse al grupo y dar ejemplos de cómo puede funcionar, contando sus propias historias.

Al final de cada sesión de reflexión, los distintos grupos pueden compartir sus experiencias de aprendizaje.

El facilitador **DEBE** asegurarse de que se adopta este estilo de aprendizaje reflexivo e integrador, y no derivar hacia un estilo didáctico de impartición.

El facilitador también debe insistir en que estas sesiones de reflexión son sólo el principio del proceso. Es probable que salgan de cada sesión con más preguntas que respuestas, y que el verdadero valor de estas sesiones se desarrolle en los días y semanas siguientes, cuando "reflexionen" sobre las preguntas que les han planteado los modelos presentados.

Facilitar el progreso de los/las participantes

He aquí algunas ideas útiles para impartir formación:

- 1. Planifique las sesiones de formación con antelación.** Se recomienda conocer los antecedentes y las expectativas de los alumnos durante la sesión de rompehielos. Esto le ayudará a comprender qué retos y necesidades tienen en común y a establecer una conexión con ellos. Tenga un plan detallado de cómo se impartirán las sesiones de formación, cuáles podrían ser las posibles situaciones inesperadas y cómo manejarlas. Como facilitador, debe familiarizarse con los modelos que se van a presentar, las teorías que los sustentan y cómo pueden adaptarse para hacerlos más relevantes para los participantes. Es posible que necesites investigar para reforzar tus habilidades como facilitador.
- 2. Cada grupo de participantes es diferente.** La forma en que facilita las sesiones debe adaptarse a sus preferencias y necesidades de aprendizaje.
- 3. Asigne tiempo suficiente para los debates del grupo de reflexión.** Se recomienda disponer de espacio y tiempo suficientes para los debates, el intercambio de experiencias y opiniones, que permitan a los alumnos reflexionar sobre las actividades y lo que han aprendido juntos. No a todos los participantes les resulta fácil empezar a ofrecer sus opiniones, pero es esencial.

Lista de temas tratados en los 5 módulos del Programa IBL.

Módulo 1

Auditoría empresarial: para ayudarle a comprender mejor su negocio y quiénes son sus clientes.

- Tema 1. Presentaciones personales y explicación del proceso
- Tema 2. Modelos tradicionales de desarrollo empresarial
- Tema 3. Pasión y asunción de riesgos
- Tema 4. Contar historias
- Tema 5. Elaboración de un plan de empresa o de intervención
- Tema 6. Lo que quiere de su empresa
- Tema 7. Las cinco fuerzas de Porter
- Tema 8. Ciclo de vida de la industria

Módulo 2

Auditoría empresarial - Cómo seleccionar una estrategia adecuada.

- Tema 1. Revisión de la sesión anterior
- Tema 2. Subvención - Recursos y capacidad
- Tema 3. La cadena de valor de Porter
- Tema 4. Análisis de la competencia
- Tema 5. Matriz de Ansoff
- Tema 6. Modelo FAS
- Tema 7. Modelo de negociación

Temas tratados en los 5 módulos del Programa IBL.

Módulo 3

Los beneficios de tener una mentalidad positiva para los empresarios

Tema 1. Mentalidad de crecimiento

Tema 2. Autoliderazgo

Tema 3. Creatividad e improvisación Creatividad e improvisación

Tema 4. Autorreflexión y toma de conciencia

Módulo 4

El valor de contar historias

Tema 1. Definir el concepto de narración

Tema 2. Proceso de comunicación

Tema 3. Técnicas utilizadas para crear buenas historias

Tema 4. El uso de la transformación digital mediante la implantación de herramientas digitales como la inteligencia artificial

Módulo 5

El valor del pensamiento positivo

Tema 1. Modelo PERMA

Tema 2. El modelo de transición de Bridges

Tema 3. Modelo de agilidad empresarial

Módulo 1

Auditoría empresarial: para ayudarle a comprender mejor su negocio y quiénes son sus clientes.

Resultados del aprendizaje

Comprender mejor el mercado en el que se encuentra el participante y las necesidades de los clientes dentro de esos mercados. A continuación, analizar en qué posición se encuentran actualmente para satisfacer las necesidades de los clientes que han identificado. Durante este módulo también reflexionan sobre cuáles son sus objetivos personales. También se les proporciona una herramienta de gestión, la "araña estratégica", para ilustrar su plan de negocio.

Tema 1. Presentaciones personales y explicación del proceso.

Resultados del aprendizaje

Presentaciones personales y sesiones para romper el hielo. Esta es la oportunidad para que todos se presenten y se les debe pedir en esta etapa que expliquen -

- a) el tipo de organización a la que pertenecen
- b) qué esperan conseguir como resultado de su asistencia al programa

Plan de la lección

Durante este proceso, el facilitador debe tomar nota de estos aspectos, en particular de lo que se pretende conseguir al final del programa, ya que esto formará parte del proceso de revisión al final del programa. El estilo de esta sección introductoria y del rompehielos debe ser individual y personal según el estilo natural del facilitador. Antes de explicar que, si bien el programa se basa en la investigación académica, que es rigurosa, los conceptos pueden adaptarse para que sean más pertinentes para ellos y sus empresas en este momento.

Plan de la lección

Durante este proceso, el facilitador debe tomar nota de estos aspectos, en particular de lo que se pretende conseguir al final del programa, ya que esto formará parte del proceso de revisión al final del programa. El estilo de esta sección introductoria y del rompehielos debe ser individual y personal según el estilo natural del facilitador. Antes de explicar que, si bien el programa se basa en la investigación académica, que es rigurosa, los conceptos pueden adaptarse para que sean más pertinentes para ellos y sus empresas en este momento.

Contenidos de aprendizaje

Todo el mundo se presenta y se vuelve más relajado y abierto. A continuación, explique el contexto del programa. Una vez más, el estilo de esta sesión debe reflejar las opiniones y puntos de vista naturales del facilitador sobre la mejor manera de explicar este proceso. En el cuaderno de trabajo sugiero que incluyamos la siguiente ilustración. Lo importante en esta fase es recalcar a los participantes que el mundo de las PYME en el que operan es caótico.

Durante este programa, no se les van a dar fórmulas para el éxito que aporten estructura y orden al mundo en el que viven. Lo que el programa les proporcionará es ayuda sobre cómo estructurar su pensamiento para observar la caótica situación del mundo empresarial en el que operan de forma objetiva, teniendo en cuenta todas las cosas que deberían considerar, antes de tomar sus decisiones, que, en última instancia, tomarán con su propio conocimiento del mercado, pasión, experiencia y juicio. Este proceso les proporcionará mayores posibilidades de "éxito".

A diferencia de las formas tradicionales de formación empresarial, el estilo de esta sesión consistirá en animar a los delegados a pensar cómo y no qué pensar.

Grupo de reflexión

Para facilitar esta tarea, el facilitador explicará que a lo largo del programa se dividirán en grupos de reflexión. Serán grupos de dos o tres personas, en los que uno de los participantes será el cliente y el otro o los otros dos participantes actuarán como consultores para cuestionar al cliente la claridad de su proceso de pensamiento y reflexionar sobre las pruebas que tienen de las afirmaciones que están haciendo. En esta fase, se animará a los participantes a rebatir al cliente con firmeza e imparcialidad para obtener el máximo beneficio de este ejercicio.

Actividades de aprendizaje

Debate libre y abierto

Materiales y recursos adicionales

Ninguno

Tema 2. Modelos tradicionales de desarrollo empresarial

Resultados del aprendizaje

Durante este tema se dejará claro a los delegados que el objetivo de este programa es ayudarles a comprender cómo pensar, no qué pensar, en el mundo caótico en el que se mueven.

Plan de la lección

Cómo pensar, NO qué pensar es la esencia de este tema. Este tema te ayudará a considerar las cosas que debes tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión.

No le dirá lo que tiene que hacer.

Contenidos de aprendizaje

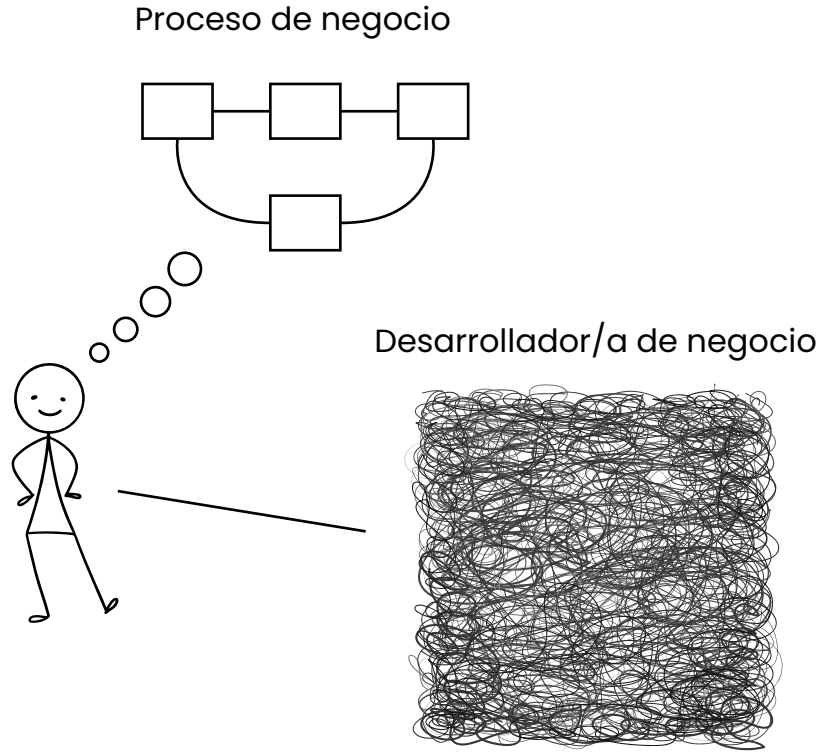
Una vez más, el estilo de esta sesión debe reflejar los puntos de vista y opiniones naturales del facilitador sobre la mejor manera de explicar este proceso. En el cuaderno de trabajo sugiero que incluyamos la siguiente ilustración. Lo importante en esta fase es recalcar a los participantes que el mundo de las PYME en el que operan es caótico.

No se les van a dar fórmulas para el éxito que aporten estructura y orden al mundo en el que viven. Lo que el programa les proporcionará es ayuda sobre cómo estructurar su pensamiento para observar la caótica situación del mundo empresarial en el que operan de forma objetiva, teniendo en cuenta todas las cosas que deberían considerar, antes de tomar sus decisiones, que, en última instancia, tomarán con su propio conocimiento del mercado, pasión, experiencia y juicio. Este proceso les proporcionará "más posibilidades de éxito".

Actividades de aprendizaje

Hay que utilizar preguntas abiertas con cuidado para garantizar la plena comprensión del proceso.

Materiales y recursos adicionales



Cartwright 2022

Recomendamos utilizar esta ilustración u otra similar para explicar el proceso.

Tema 3. Pasión y manejo de riesgos

Resultados del aprendizaje

Los participantes al final de este tema tienen que ser conscientes de que el éxito suele estar vinculado a la pasión y al trabajo duro, también que la asunción de riesgos es la norma con los empresarios, al igual que el fracaso. Uno de los objetivos de este programa es ayudar a los delegados a entender qué y para qué ayudarles a cuantificar el riesgo y minimizarlo.

Plan de la lección

En primer lugar, explorar cuáles son algunas de las características comunes de un emprendedor y darse cuenta de que muchas de sus propias angustias son compartidas por la mayoría de los emprendedores. A continuación, explicar mejor el VALOR de la pasión y el manejo de riesgos en el camino hacia el éxito.

Contenidos de aprendizaje

¿Qué es un emprendedor/a?

Después de preguntar a los participantes cuáles creen que son los ingredientes que un empresario necesita y requiere para tener éxito y dejar que este debate fluya mientras se obtiene valor de él, el facilitador explicará que existen numerosas definiciones de lo que es un empresario y de lo que un empresario necesita poseer. A efectos de este programa, aceptamos los dos ingredientes clave comunes a la mayoría de las definiciones.

Pasión y asunción de riesgos

A continuación, el facilitador explicará que este programa no eliminará la necesidad de que un empresario asuma riesgos, pero que debería permitirle evaluar mejor el grado de esos riesgos y mejorar las posibilidades de que el manejo de los mismos tenga éxito.

En relación con la pasión, esto es algo que principalmente viene de dentro de un individuo, sin embargo vamos a destacar las técnicas durante el círculo entre las sesiones que pueden ayudar a facilitar nuevas mejoras en la confianza en sí mismo y pasar.

Actividades de aprendizaje

El facilitador debe compartir historias de sus experiencias y conocimientos de empresarios de éxito que tienen pasión y asumen riesgos.

Materiales y recursos adicionales

Nada menos que un debate abierto y un intercambio de historias

Tema 4. Contar historias

Resultados del aprendizaje

Dar ejemplos a los participantes de cómo utilizar la narración de historias y cómo puede ser valiosa en el mundo empresarial.

Plan de la lección

Otro tema inclusivo, animando a los participantes a compartir historias sobre cómo las historias les han ayudado en su mundo empresarial. Este tema debe ser breve y debe hacerse hincapié en que se tratará con mayor profundidad más adelante en el programa.

Contenidos de aprendizaje

Durante esta introducción, el facilitador explicará a los participantes que compartir historias relevantes entre ellos será un ingrediente clave durante este programa y durante las sesiones de grupos de reflexión se les animará a compartir historias sobre cuándo y dónde han utilizado algunas de las técnicas que se están presentando, así como en qué casos han sido conscientes de ellas y al utilizarlas pueden haber mejorado más las posibilidades de éxito de sus empresas.

También se explicará que durante el círculo entre sesiones se destacarán y debatirán otros ejemplos en los que la narración de historias puede ayudar al equipo de desarrollo empresarial.

Actividades de aprendizaje

Garantizar que todos aporten su contribución compartiendo sus propias experiencias de narración de historias

Materiales y recursos adicionales

No se necesitan materiales adicionales

Tema 5. Elaborar un plan de empresa o de intervención

Resultados del aprendizaje

El objetivo de este tema es ayudarle a desarrollar un plan de empresa utilizando lo que llamamos La Araña Estratégica

Plan de la lección

El facilitador presentará y explicará la araña empresarial y su utilidad para el desarrollo de un plan de empresa. A continuación, todos redactarán una "araña" para sus propias operaciones, pero no le dediquen demasiado tiempo, ya que hay que explicarles que la irán modificando, adaptando y cambiando a lo largo del programa.

Contenidos de aprendizaje

El facilitador presentará y explicará la araña estratégica. Es importante explicar durante la sesión los peligros de considerar cualquier área de la empresa de forma aislada. Cualquier medida que se tome en un área de la empresa tendrá implicaciones en otras. De ahí que este modelo se haya diseñado como una tela de araña: si se mueve una parte, también pueden moverse otras.

Además, hay que hacer hincapié en que deben identificar continuamente los aspectos clave que deben tener en cuenta para el desarrollo de su negocio y medirlos de forma coherente una vez de vuelta en sus empresas. También hay que subrayar que este modelo de araña evolucionará y se desarrollará durante la duración del programa, y esperamos ver cambios a medida que se desarrolle el programa y se tengan en cuenta más cosas.

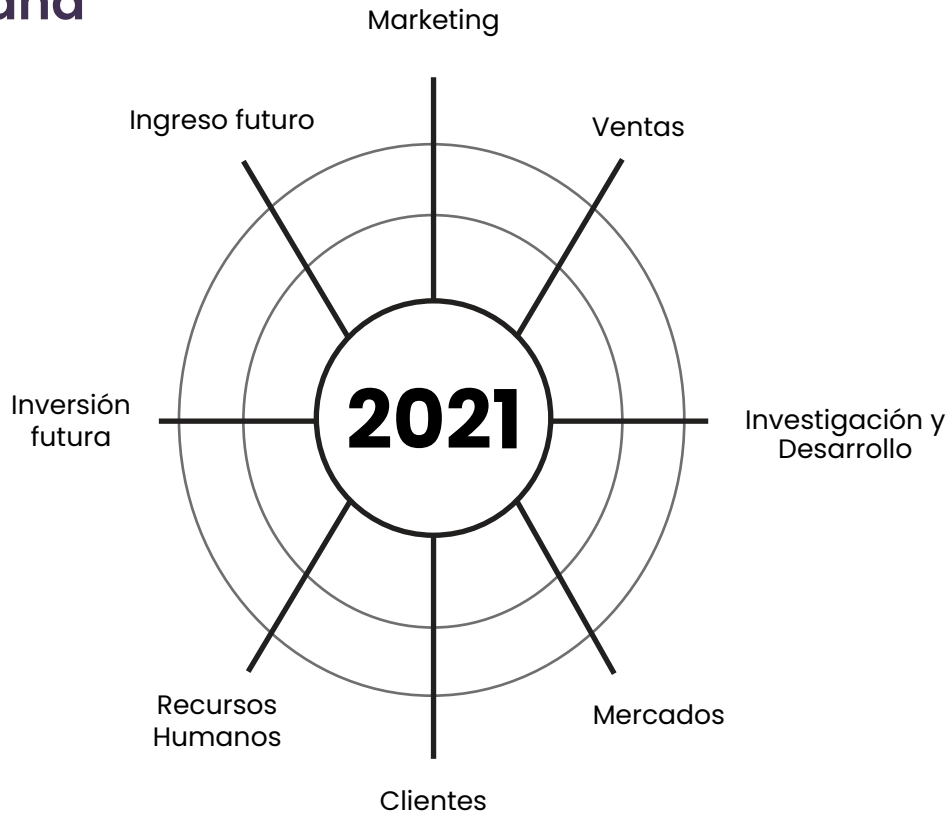
Por último, se trata de una herramienta útil que pueden utilizar para medir los indicadores clave de rendimiento (KPI) que consideren cruciales para evaluar su éxito en el desarrollo de su negocio.

Actividades de aprendizaje

Todas las personas participantes pueden compartir sus "arañas" para contrastar caminos y obtener tips específicos a la situación en la que se encuentran.

Materiales y recursos adicionales

Araña



Tema 6. Lo que quiere de su empresa

Resultados del aprendizaje

Observar, reflexionar sobre el negocio de los participantes y lo que realmente quieren de su negocio.

Plan de la lección

El facilitador debe fomentar debates francos, abiertos y "honestos" sobre lo que los participantes quieren realmente de sus empresas. Por ejemplo, crecer para vender, estilo de vida. En función de la respuesta a esta pregunta, tomarán decisiones y planes diferentes.

Contenidos de aprendizaje

Después de dividir a los delegados en grupos de reflexión, el moderador pedirá a los participantes que definan el alcance y el ámbito de sus empresas. Se les pedirá que lo hagan imaginando que se han encontrado con un desconocido en un pub o un bar y que éste les ha preguntado a qué se dedican. Se les pedirá que describan lo que hacen de forma muy concisa y clara y que no tarden más de dos o tres minutos en hacerlo. Se animará al participante en el grupo de reflexión (con la responsabilidad de actuar como consultor) a que cuestione continuamente a su cliente en cuanto a la claridad de lo que está describiendo es su negocio.

La mayoría de los participantes encontrarán este ejercicio muy difícil. Los facilitadores explicarán a los participantes que este ejercicio es crucial para que tengan una idea clara de lo que es y hace exactamente su empresa y, lo que es más importante, de lo que quieren que haga en el futuro. Esto les ayudará a reflexionar sobre su empresa.

La razón de ello es que tomarán decisiones diferentes en función del mercado o segmento de mercado concreto que consideren que constituye su actividad

principal de cara al futuro. En este punto pongo el ejemplo de Amazon cuando se formó por primera vez y Bezos, en las primeras etapas del desarrollo del negocio podría describirse como un minorista en línea de libros, o una operación global de Internet. Pregunté a los delegados qué definición elegía y les expliqué que si hubiera decidido ser puramente un minorista en línea de Internet habría obtenido beneficios antes, pero nunca habría crecido hasta convertirse en el actor global dominante que es Amazon hoy.

Una vez completado esto, se debe pedir a los delegados que escriban su definición y se remitan continuamente a esta definición de lo que su empresa es y quiere ser.

Se les pedirá que compartan con el resto del grupo lo difícil que les ha parecido y se les preguntará si su respuesta les ha sorprendido.

También se les debe pedir que se lleven esta definición, reflexionen sobre ella y la comenten con otras personas que conozcan y, si es necesario, modifiquen su definición antes de volver al día 2 del programa.

De forma similar al ejercicio anterior, se pedirá a los delegados que aclaren qué quieren conseguir con su empresa. Es decir, ¿quieren crear una empresa para venderla? ¿Ganar mucho dinero? ¿Quieren crear una empresa en torno a la cual puedan construir su estilo de vida? ¿Quieren crear una empresa para transmitirla a su familia?

El facilitador les explicará por qué es importante que sean honestos consigo mismos en relación con su respuesta a esta pregunta. Cuando se presenta esta cuestión, se explica que, en el caso de Chiles y de mi empresa, lo que nos mueve es el estilo de vida. Un ejemplo de cómo esto ha afectado a algunas de las decisiones que hemos tomado es la reciente propuesta que recibimos de la mayor empresa de nuestro sector. Si nuestro objetivo hubiera sido crear una empresa para vender, habríamos acogido con entusiasmo la oportunidad de abastecer a este cliente; sin embargo, como nos dedicamos a mejorar nuestro estilo de vida, no nos merecía la pena aceptar una cuenta de este tipo por el agravante que podría suponer. Los facilitadores deben tratar de aportar sus propios conocimientos y experiencias sobre cómo afectará a las decisiones que tomen el hecho de saber lo que el empresario quiere de su negocio.

Los participantes se dividirán de nuevo en grupos de reflexión para cuestionarse mutuamente las respuestas que den a esta pregunta, y los asesores les harán preguntas como por qué dices que esto es lo que quieres. Antes de volver y compartir sus experiencias sobre este ejercicio.

Actividades de aprendizaje

Es importante que todo este tema se trate en grupos de reflexión pequeños e íntimos (2) para facilitar un debate abierto y franco en un entorno no amenazador.

Materiales y recursos adicionales

No es necesario

Tema 7. Las cinco fuerzas de Porter

Resultados del aprendizaje

Ayudar a los participantes a seleccionar el plan estratégico que mejor se adapte a su evaluación del mercado en el que se encuentran y, de este modo, mejorar sus posibilidades de éxito.

Plan de la lección

Para explicar cómo analizar el atractivo de su mercado, esto puede indicar qué estrategia quizás deberían adaptar y de cuánto espacio estratégico pueden disponer. El facilitador puede optar por utilizar el ejemplo de Amazon que figura a continuación para ver cómo ha cambiado el atractivo de ese mercado (un minorista global de Internet) y qué significaría esto para cualquier empresario que se introduzca en este mercado hoy en día. Una vez más, este debate debería tener lugar en "grupos de reflexión". A continuación, se pedirá a los participantes que esbocen las cinco fuerzas de Porter, que se llevarán consigo y sobre las que reflexionarán. Se les preguntará qué significa esto para mí.

Contenidos de aprendizaje

Pregunte a los participantes y espere su respuesta y recuérdelos que se trata de ayudarles a cómo pensar y no a qué pensar.

A continuación, el facilitador explicará todos los debates que se desarrollarán a continuación y utilizará como base un modelo académico creíble que se ha desarrollado a partir de una rigurosa investigación académica.

Sin embargo, hay que insistir una vez más en que estos modelos no dicen a los participantes lo que tienen que hacer, sino más bien lo que deben tener en cuenta antes de tomar sus decisiones.

Además, estos modelos son puntos de vista y opiniones de académicos, muchos de los cuales nunca han operado en el mundo de los negocios y, desde luego, no en el loco mundo del empresariado en el que se mueven. Entonces, ¿qué hace que sus modelos sean precisos? No queremos que los participantes respondan a esta pregunta.

La pregunta que queremos que se hagan los participantes es "¿qué significa esto para mí? Y "¿qué me sugiere esto que debería tener en cuenta en relación con mi propia actividad? En otras palabras, la gran pregunta del **"¿y qué?"**

Esto puede significar que, en ocasiones, los participantes deseen cambiar los modelos que se les presentan y, desde luego, adaptar las palabras utilizadas en ellos. Un ejemplo de ello fue uno de nuestros facilitadores que presentó un modelo estratégico académico que, antes de adaptarlo, no pudo comprender su valor.

El hecho de que todas ellas se describieran como funciones estratégicas confundió al facilitador, que no pudo entender la pregunta "¿y qué?" que el modelo estaba facilitando. Además, cuando se analizan modelos empresariales, suele ser útil decidir qué parte del modelo es la más poderosa para el empresario en relación con su situación específica en ese momento. El facilitador reelaboró este modelo como se muestra a continuación.

A continuación, el facilitador preguntará a todo el grupo cuál es la diferencia clave entre la visión, la estrategia y la táctica de una organización. Debe dejarse tiempo para que todo el grupo reflexione sobre ello. A continuación, el facilitador deberá destacar que una diferencia clave entre estos componentes es el marco temporal. La visión de una organización es casi un viaje que la organización nunca completa y rara vez se revisa, mientras que la estrategia de una organización suele revisarse anualmente o quizás cada seis meses.

A continuación, el facilitador debe preguntar al grupo con qué frecuencia cambian las tácticas de una organización. La respuesta es cada minuto. Una vez hecho esto, el facilitador preguntará a todo el grupo, teniendo esto en cuenta, qué parte de este modelo es la más importante para el funcionamiento de la empresa.

Dediquemos algo de tiempo a este debate antes de destacar que son las flechas bidireccionales las que constituyen la parte más importante en el aprendizaje de la experiencia que debe extraerse de este modelo. En otras palabras, es importante que la estrategia de una organización alimente y cumpla los requisitos de la visión de la organización y, del mismo modo, la táctica que la organización adopta día a día se considera para garantizar que cumple la estrategia de la organización.

En otras palabras, se trata de una comunicación eficaz y una reflexión constante sobre lo que la organización desea conseguir. Aunque esto parece sencillo, suele ser lo más difícil de conseguir para cualquier organización.

Habiendo dado un ejemplo de cómo los modelos de negocio que vamos a utilizar a lo largo del resto del programa pueden y deben ser adaptados para hacerlos más relevantes para los negocios de los participantes, comenzaremos con el primer modelo.

Se preguntará a los participantes si alguno de ellos conoce el objetivo de este modelo de negocio. Se trata de identificar el atractivo del sector. La terminología contenida en cada uno de los recuadros se explicará a los participantes en una breve sesión plenaria.

A continuación, se les preguntará qué significa esto para ellos. Sin embargo, antes de responder a esta pregunta, el facilitador destacará que muchos modelos empresariales pueden parecer planos y aburridos cuando se presentan así en un papel. Y, desde luego, no parecen tener ninguna relevancia para el mundo empresarial en el que se vive. Sin embargo, la utilización de un modelo de este tipo tiene una sólida relevancia académica y profesional, siempre que se adapte a su propia organización.

A continuación, el facilitador, utilizando un rotafolio, dibujará dos modelos de cinco fuerzas de Porter para Amazon.

Las cinco fuerzas de Porter – Original Amazon 5 Forces

El primero se remonta a los inicios de Amazon, recordando que, como ya hemos señalado esta mañana, el sector en el que operaba Amazon, o más importante aún, en el que quería operar, era el de la venta minorista global por Internet.

El segundo modelo de cinco fuerzas que el facilitador dibujará en un rotafolio será un análisis de ese mismo mercado en el mundo actual.

Una vez hecho esto, el facilitador preguntará a los participantes: "Si estuvieras en la posición de Amazon en el momento de realizar este análisis de mercado, utilizando las cinco fuerzas de Porter, ¿cuáles serían las implicaciones de este proceso de pensamiento?".

Habiendo dibujado estos modelos, será evidente que cuando Amazon comenzó mientras había un alto coste de entrada, lo que significa que la entrada potencial de futuros competidores sería lenta y costosa, y una vez allí el número real de competidores directos eran pocos y no particularmente agresivos y que esto significaba que no había necesidad de ninguna estrategia de diversificación rápida y ágil dentro del mercado. Había tiempo para desarrollar una estrategia fuerte y, lo que es más importante, una marca fuerte. Mientras que este mismo mercado hoy en día, con un bajo coste de entrada y numerosos nuevos participantes que surgen cada día y una vez en este mercado es ferozmente competitivo con un fuerte poder del comprador lo que sugiere la necesidad de una organización más ágil que podría diferenciar su oferta para mejorar sus posibilidades de éxito. Además, el poder del comprador era débil en 1994 y fuerte en la actualidad.

Una vez realizado este ejercicio, se pedirá a los participantes que dibujen individualmente un modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector del mercado que han definido por la mañana en relación con sus propias organizaciones, pero sin hacerlo para el mercado actual. Se plantearán cómo será este sector del mercado dentro de 12 meses. Si los participantes preguntan por qué lo están considerando dentro de 12 meses, la respuesta será que si tienen que hacer intervenciones, éstas tardarán en aplicarse. También se les pedirá que, después de dibujarlas, respondan a su propia pregunta: "¿Qué significa esto para mí?"

Se les asignarán 10 minutos para este ejercicio.

Una vez finalizada la sesión, volverán a sus grupos de reflexión y se les pedirá que se presenten y se cuestionen mutuamente sus conclusiones. Esta sesión durará unos 20 minutos.

Una queja constante de los participantes durante este proceso es que no tienen tiempo suficiente para completar todo como les gustaría. La respuesta a esto es que es normal y que siempre saldrán de estas sesiones con más preguntas que respuestas, y que es bueno que reflexionen y modifiquen sus ideas iniciales antes de la siguiente sesión.

También hay que destacar que por eso tenemos las sesiones entre círculos para responder a cualquier pregunta y proporcionar más información.

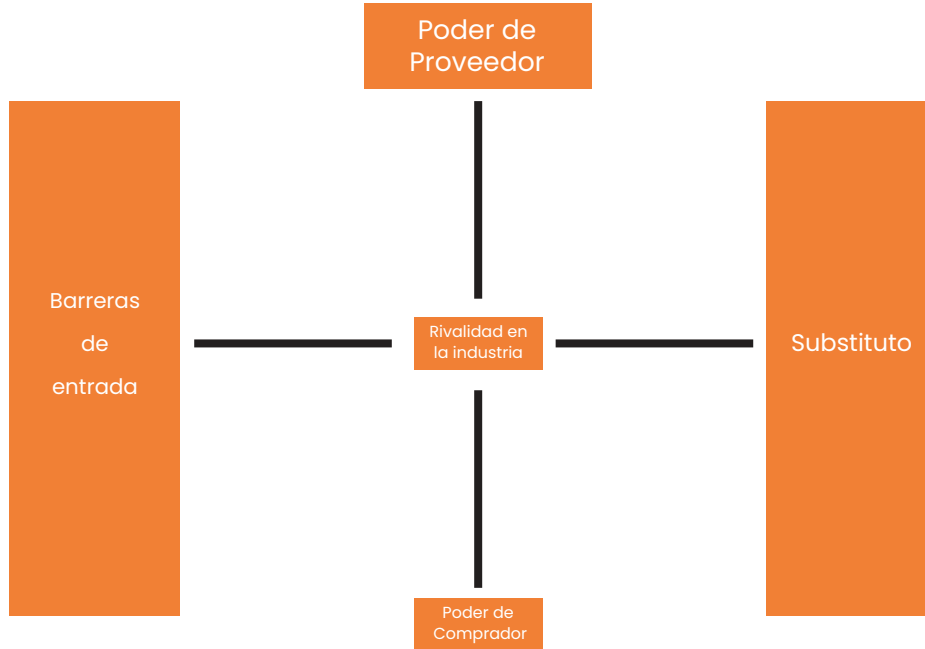
Actividades de aprendizaje

Una vez más, esto implicará una sesión plenaria del facilitador, debates de grupos de reflexión y, a continuación, diseños individuales de las cinco fuerzas de Porter para sus propias operaciones.

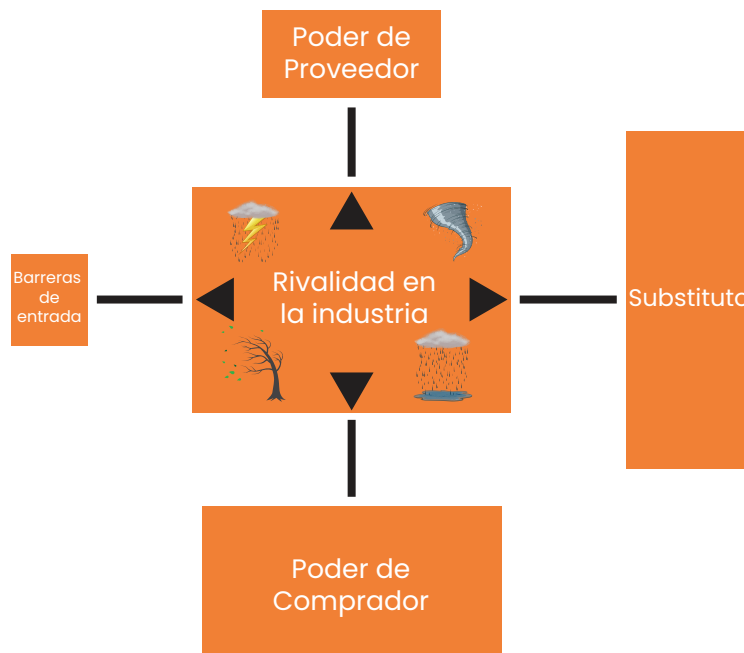
Materiales y recursos adicionales



Mercado Minorista en el Internet Global 1994



Mercado Minorista en el Internet Global 2021



Tema 8. Ciclo de vida de la industria

Resultados del aprendizaje

Se trata de otro módulo que ayudará a los participantes a seleccionar la estrategia más adecuada para su organización y que debería complementar/comprobar el análisis que se desprende de las Cinco Fuerzas de Porter.

Plan de la lección

Una vez más, el tema consistirá en una sesión plenaria en la que los facilitadores explicarán el modelo y su valor, los participantes lo relacionarán en los grupos de reflexión con sus propias operaciones y, a continuación, se celebrará un debate de grupo en el que se compartirán los resultados de los debates de los grupos de reflexión.

Contenidos de aprendizaje

El moderador debe dirigir una breve sesión plenaria de no más de 5 a 10 minutos sobre este modelo. A continuación, se pedirá a los participantes que, individualmente, dediquen cinco minutos a destacar en qué punto de esta escala del ciclo de vida de la industria se encuentra actualmente su empresa.

A continuación, deben volver a sus grupos de reflexión, presentarlos y cuestionarse mutuamente no sólo estos resultados, sino también sus implicaciones.

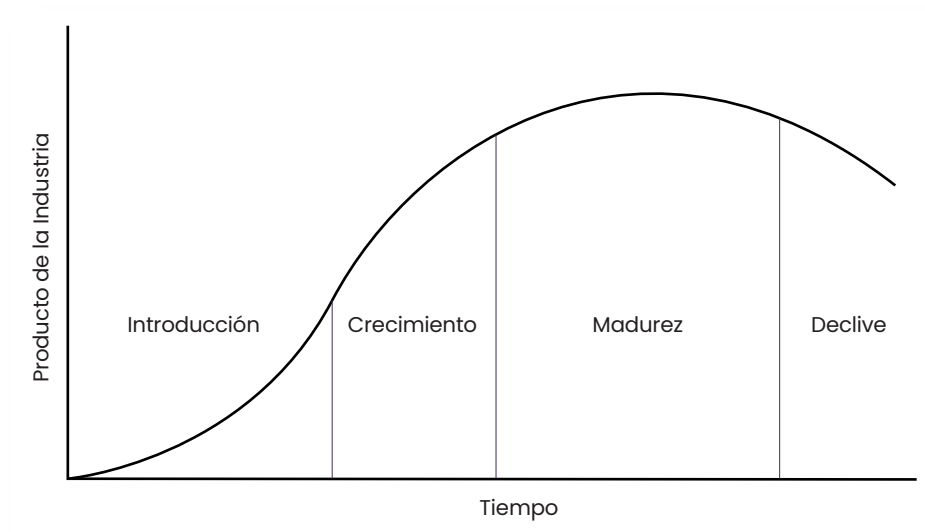
Al final de esta sesión, cuando todos los participantes hayan compartido sus conclusiones, el facilitador deberá ayudarles a destacar que ser un nuevo participante a menudo brinda la oportunidad de desarrollar una estrategia y una marca sólidas, pero también puede ser una posición muy peligrosa para alguien nuevo en la que entrar sin todos los costes hundidos en los que incurre el empresario que inicia esta entrada. Si se encuentran en esta situación y necesitan estudiar la mejor manera de proteger su producto/servicio y su marca, este tema se tratará en una de las sesiones posteriores del programa. Si se encuentran en la sección de crecimiento de la zona del ciclo de vida del producto, en términos generales es la mejor zona para estar, ya que la mayoría de los competidores estarán creciendo y este crecimiento disminuirá la necesidad de pellizcar a sus competidores. Cuando un mercado está maduro, se trata de arrebatar cuota a los competidores para crecer, lo que pone de relieve la necesidad de una mayor diferenciación. Y en un mercado en declive es el precio el que tiende a dominar.

Actividades de aprendizaje

Debates en grupos de reflexión y puesta en común

Materiales y recursos adicionales

Ciclo de Vida de la Industria



A person in a dark business suit and light blue shirt is shown from the chest down. They are holding a tablet in their left hand and writing on a document with a pen in their right hand. The document has some faint blue lines and text. The background is a blurred office setting.

Módulo 2

**Auditoría empresarial –
Cómo seleccionar una
estrategia adecuada.**

Tema 1. Revisión de la sesión anterior

Resultados del aprendizaje

Debe realizarse como un debate abierto de todo el grupo. El facilitador debe asegurarse de que todos los participantes contribuyen. De este modo, el facilitador podrá evaluar si los participantes han comprendido los temas tratados hasta ahora en el módulo 1.

Plan de la lección

El facilitador debe dirigir un debate en grupo sobre todos los temas tratados hasta el momento. Si parece que es necesario debatir más sobre alguno de los temas, se le dedicará más tiempo para que los demás participantes puedan explicar a todo el grupo en qué les ayudará este tema.

Contenidos de aprendizaje

Aski los participantes:

- Cuáles han sido " los puntos clave para ellos hasta ahora
- ¿Qué les hace pensar en sus propias empresas?

Actividades de aprendizaje

Debate en grupo

Materiales y recursos adicionales

Ninguna.

Tema 2. Subvención – Recursos y capacidad

Resultados del aprendizaje

Que los participantes reflexionen sobre lo que han hecho hasta ahora y evalúen si disponen de los recursos y capacidades adecuados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Al hacerlo, identificarán las carencias de recursos o capacidades que puedan tener.

Plan de la lección

El facilitador debe explicar en una breve sesión plenaria qué significan los recursos, las capacidades y qué se entiende por factores clave del éxito

Contenidos de aprendizaje

Pregúnteles cuál es la parte más importante de este modelo. El KSF del cliente. A menos que relacionen sus recursos y capacidades en relación con la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, esto puede ser un mero ejercicio académico.

Pida a los participantes que reflexionen individualmente:

- ¿Cuáles son los recursos clave que necesitan para satisfacer los KSF de sus clientes?
- A continuación, que califiquen estos recursos clave en una escala del 1 al 5. 5 es de clase mundial, 1 es basura

Colocarse en grupos de reflexión para presentar y desafiarse mutuamente. Volver al grupo completo y debatir.

Ahora que han destacado sus recursos clave y lo bien situados que están para satisfacer las necesidades del cliente, pídeles que centren su atención en sus capacidades.

Repita el análisis de recursos con el análisis de capacidades y explique la diferencia entre recurso y capacidad. Que sea sencillo: un recurso es lo que tienes y una capacidad es lo que haces con ello.

Colocarse en grupos de reflexión para presentar y desafiarse mutuamente.

Volver al grupo completo y debatir.

Actividades de aprendizaje

Breves sesiones plenarias, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupos de reflexión.

Materiales y recursos adicionales

Utilización de diagramas y mapas conceptuales.

Tema 3. La cadena de valor de Porter

Resultados del aprendizaje

Este modelo es otra herramienta para ayudar a los participantes a identificar posibles carencias de recursos o capacidades que puedan tener en su empresa. Esto debería comprobar y complementar los resultados del modelo Grants.

Plan de la lección

El facilitador debe hacer una breve sesión plenaria para explicar el modelo y pedir a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, deben dividirse en grupos de reflexión para cuestionar el análisis inicial de cada uno. Esto debería terminar con un debate de todo el grupo en torno a lo que he sacado de este tema y puedo aplicar a mi empresa.

Contenidos de aprendizaje

Realice una breve sesión plenaria sobre la cadena de valor de Porter.

Explica que la parte más importante es la producción de valor añadido (margen).

Así pues, la pregunta es qué componentes de esta cadena "añaden más valor" a la satisfacción del KSF de los clientes y hasta qué punto dirían que su organización es fuerte en estas áreas.

Explicar que éste es otro ejemplo de cómo un modelo puede comprobar, apoyar o cuestionar a otro, comparándolo con el análisis de recursos y capacidades de Grants y ayudar a identificar las carencias de recursos y capacidades.

Romper individualmente para ilustrar una cadena de valor con el tamaño de las cajas que representan MÁS importante para satisfacer sus clientes KSF.

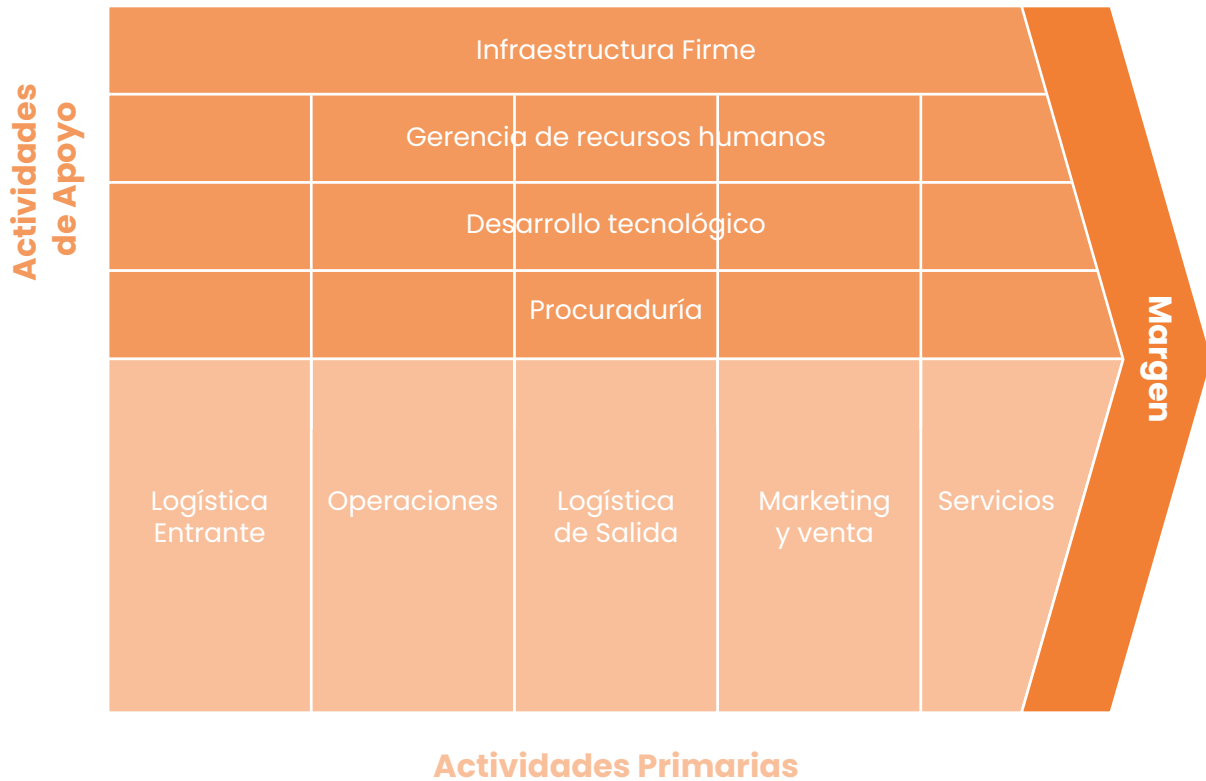
Formar grupos de reflexión para cuestionar y debatir.

Volver al gran grupo y debatir.

Actividades de aprendizaje

Breves sesiones plenarias, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupos de reflexión.

Materiales y recursos adicionales



Tema 4. Análisis de la competencia

Resultados del aprendizaje

Comprender mejor quiénes son los competidores de las organizaciones participantes y su peligrosidad, lo que les permitirá, en caso necesario, elaborar un plan de contingencia.

Plan de la lección

El facilitador debe hacer una breve sesión plenaria para explicar el modelo y pedir a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, deben dividirse en grupos de reflexión para cuestionar el análisis inicial de cada uno. Esto debería terminar con un debate de todo el grupo en torno a lo que he sacado de este tema y puedo aplicar a mi empresa.

Contenidos de aprendizaje

Pide a los participantes que escriban individualmente a sus competidores en este modelo. Detalla si son mejores que ellos, peores que ellos, activos o plácidos

Formar grupos de reflexión para cuestionar y debatir

Vuelva a un grupo total y revise las conclusiones sacadas a la luz durante estos hallazgos de que el más peligroso de estos competidores es el peor que y peligroso.

La razón es que este tipo de competidores suelen hacer algo que parece descabellado e insostenible y suele estar orientado al precio.

Aunque no se puede hacer nada para evitarlo, ser consciente de que puede ocurrir permite reflexionar sobre un plan de contingencia en caso de que suceda. Las empresas siempre deben esperar lo mejor, pero deben tener un plan para lo peor.

Actividades de aprendizaje

Breves sesiones plenarias, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupos de reflexión.

Materiales y recursos adicionales



Tema 5. Matriz de Ansoff

Resultados del aprendizaje

Ayudar a los participantes a considerar, teniendo en cuenta todo el análisis que han hecho hasta ahora, cuál sería la estrategia más adecuada que deberían adoptar en este momento para mejorar las posibilidades de éxito de su empresa.

Plan de la lección

El facilitador debe hacer una breve sesión plenaria para explicar el modelo y pedir a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, deben dividirse en grupos de reflexión para cuestionar el análisis inicial de cada uno. Esto debería terminar con un debate de todo el grupo en torno a lo que he sacado de este tema y puedo aplicar a mi empresa.

Contenidos de aprendizaje

Dar una breve sesión plenaria explicando el modelo explicando los aspectos positivos y los peligros de cada opción estratégica

Durante esta sesión, dar ejemplos de cada tipo de estrategia

Durante la presentación plenaria, esta matriz explicó que es importante que no permitan que las casillas restrinjan su pensamiento y que la suma de sus productos o servicios podría solaparse en más de una de las casillas y dar un ejemplo de ello.

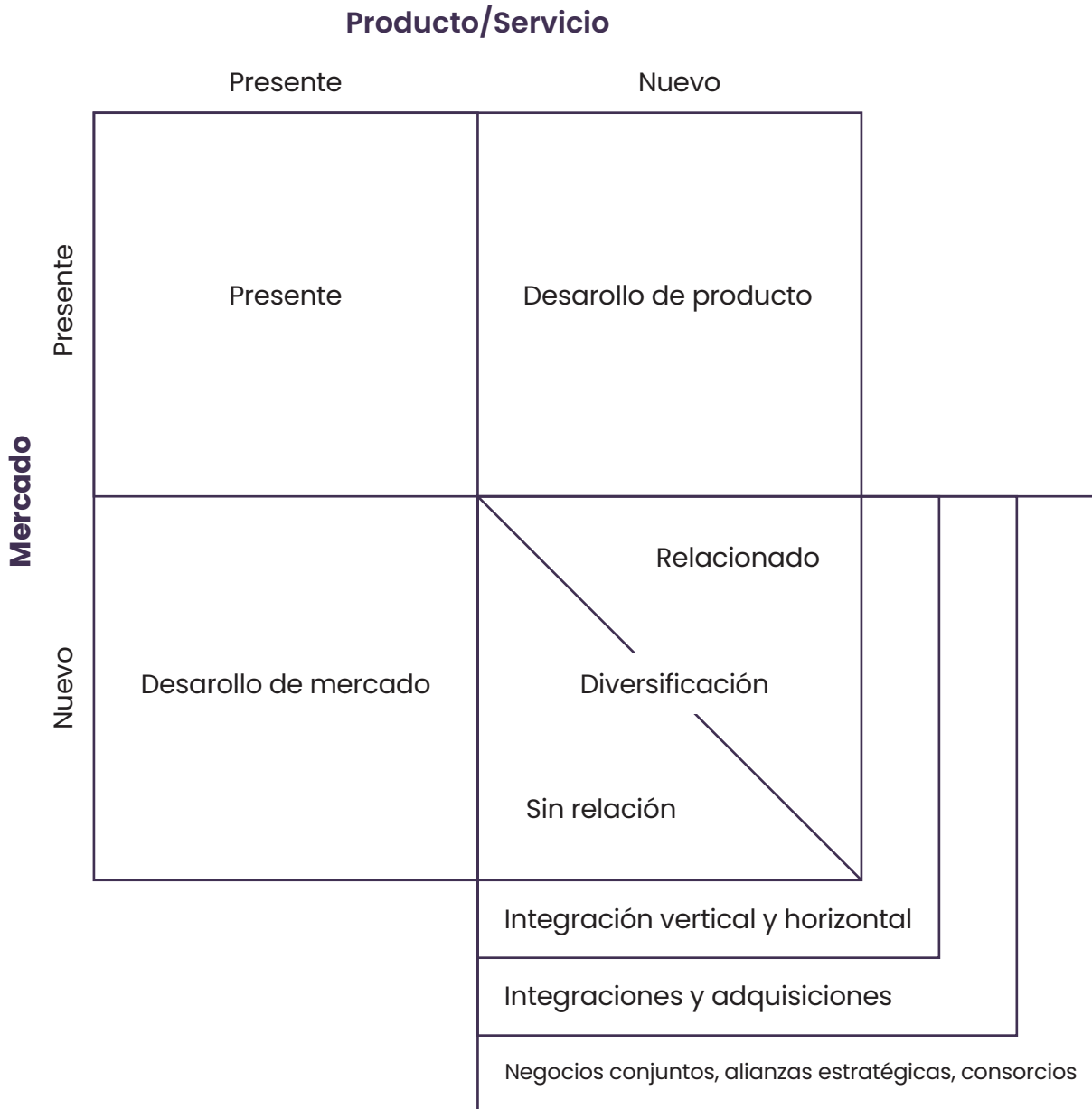
Divídanse en grupos de reflexión para llevar a cabo esta tarea

Repase la sesión con un debate en grupo.

Actividades de aprendizaje

Breves sesiones plenarias, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupos de reflexión.

Materiales y recursos adicionales



Tema 6. Modelo FAS

Resultados del aprendizaje

Antes de decidir qué estrategia adoptar para su empresa, este modelo ayudará a los participantes a decidir cuál les parece más adecuada para su negocio y, por tanto, debería tener más posibilidades de éxito.

Plan de la lección

El facilitador debe hacer una breve sesión plenaria para explicar el modelo y pedir a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, deben dividirse en grupos de reflexión para cuestionar el análisis inicial de cada uno. Esto debería terminar con un debate de todo el grupo en torno a lo que he sacado de este tema y puedo aplicar a mi empresa.

Contenidos de aprendizaje

Repase, brevemente la sesión de la mañana. Explique que lo que hemos hecho hasta ahora es reflexionar sobre la estrategia más adecuada que pueden adoptar para seguir desarrollando sus empresas.

En esta fase, introduzca el modelo viable adecuado y aceptable para probar cuál de las estrategias que están considerando puede ser la más apropiada.

Presénteles este modelo, no les pida que hagan nada con él, explíqueles que es una buena forma de comprobar cuáles son sus posibles estrategias más adecuadas.

Discuta también que la planificación de su estrategia es probablemente la parte más fácil de dirigir una empresa.

Reflexione sobre sus respuestas y coménteles que la parte más difícil de cualquier plan de empresa es la ejecución. Explica que en esta sesión de tarde vamos a explorar algunos de los retos a los que se enfrentarán durante la ejecución.

El primero de ellos será el liderazgo.

Actividades de aprendizaje

Breves sesiones plenarias, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupos de reflexión.

Materiales y recursos adicionales

Opción	Factible	Aceptable	Adecuado
A			
B			
C			

Tema 7. Modelo de negociación

Resultados del aprendizaje

Comprender cómo este modelo puede ayudar a los participantes a llevar a cabo mejores negociaciones con resultados más sostenibles.

Plan de la lección

El facilitador debe hacer una breve sesión plenaria para explicar el modelo y pedir a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, deben dividirse en grupos de reflexión para cuestionar el análisis inicial de cada uno. Esto debería terminar con un debate de todo el grupo sobre qué he sacado en claro de este tema y qué puedo aplicar a mi empresa.

Contenidos de aprendizaje

Presente una breve sesión plenaria sobre el modelo de negociación. Durante esta plenaria, asegúrese de que queda claro el significado de deseable probable y esencial. Subraye en este momento que los puntos que pongan en la calma esencial deben significar que, si no se consigue, abandonan la negociación.

También es importante subrayar durante la sesión plenaria que muchas personas consideran que una negociación ha tenido éxito cuando salen de ella habiendo conseguido todos sus deseos.

Este no es el caso.

Pregunte al grupo por qué.

Una negociación exitosa es aquella en la que ambas partes salen de ella con la sensación de haberse beneficiado de la misma.

Explícales que si planifican previamente su negociación antes de entrar en ella en este formato podrán ir viendo durante la negociación cómo van progresando.

Si durante la negociación usted consigue todo lo que desea, es probable que la persona con la que está negociando se marche sintiéndose insatisfecha. El resultado de una negociación exitosa suele reflejar una mezcla de resultados que incorporan los 3 resultados.

Pídeles que se dividan en grupos de reflexión y preparen una negociación que puedan tener. A continuación, preséntense sus planes unos a otros y discútanlos para evaluar si falta algo en cada plan y si los objetivos son realistas.

Repase las sesiones completas realizadas hasta el momento, preguntando a los participantes cuáles les han parecido más útiles y si desean seguir debatiendo sobre alguno de los temas tratados.

Actividades de aprendizaje

Breves sesiones plenarias, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupos de reflexión.

Materiales y recursos adicionales

Artículo	Deseable	Probable	Esencial
Precio			
Publicidad			
Nivel de servicio			
Gama			

Módulo 3

Los beneficios de tener una mentalidad positiva para las y los empresarios

Los participantes serán capaces de (re)evaluar sus propios puntos de vista sobre el espíritu empresarial y la mentalidad, y plantear el pensamiento empresarial mediante la comprensión aprenderán las características de una mentalidad emprendedora y creativa y serán capaces de realizar una autoevaluación y reflexión, aportando autoconciencia y aprendizajes conscientes.

Resultados del aprendizaje

Evaluar el concepto de mentalidad y su eficacia en el espíritu empresarial.
Explicar los medios para desarrollar la mentalidad empresarial, mediante el desarrollo del autoliderazgo, la creatividad y la improvisación como hábito.
La mentalidad como vía para la acción con el modelo de iniciativa empresarial

Contenidos de aprendizaje

Mentalidad de crecimiento
Autoliderazgo
Creatividad e improvisación
Autorreflexión y concienciación
Actividades de aprendizaje
Materiales y recursos adicionales

Tema 1. ¿Qué es la mentalidad?

Resultados del aprendizaje

Permitir que los participantes comprendan qué se entiende por mentalidad.

Plan de la lección

Breve sesión plenaria inclusiva para explicar qué es una mentalidad.

Contenidos de aprendizaje

Dar una aportación teórica sobre las definiciones de mentalidad y explicar la diferencia entre mentalidad de crecimiento y mentalidad fija dando ejemplos. Los participantes podrán entender cómo situarse.

A continuación, pida a los participantes que trabajen individualmente en dos ejercicios para situar su mentalidad. 1. 1. Autocomprobación de afirmaciones 2. Ejercicio de observación, durante el cual visitan un lugar que aún no conocen (en el recinto de la formación) y responden a preguntas después. A unos pocos se les pedirá que hagan una presentación. Se puede dar feedback.

Actividades de aprendizaje

El facilitador dirige el plenario y el trabajo individual

Materiales y recursos adicionales

Papel y bolígrafo, ordenador portátil.

Elementos del auto-liderazgo



Tema 2. Ejemplos de emprendedores de éxito

Resultados del aprendizaje

Esta breve sección se centrará en casos de buenas prácticas de empresarios reales, que fracasaron y utilizaron su mentalidad para volver a levantarse.

Plan de la lección

El moderador ofrecerá una breve sesión plenaria, en la que guiará a los participantes hacia los vídeos y enlaces pertinentes.

Contenidos de aprendizaje

Algunos ejemplos son Sara Blakely, SPANX, Richard Branson, Virgin Group, etc. Los participantes recibirán enlaces a vídeos y deberán analizarlos según determinados aspectos (como la pasión, salir de la zona de confort, etc.) Se les pide que extraigan las citas, relacionen y justifiquen los pensamientos.

Actividades de aprendizaje

Los participantes son guiados en un viaje de autodescubrimiento y retroalimentación y discuten con el grupo, sus hallazgos

Materiales y recursos adicionales

Ordenadores portátiles, diapositivas PowerPoint.

Tema 3. Autoliderazgo, creatividad e improvisación.

Resultados del aprendizaje

Se explicará el concepto y se formará a los participantes sobre cómo desarrollar el autoliderazgo para influir y controlar su comportamiento. Se identificarán estrategias.

Plan de la lección

Autoliderazgo, creatividad e improvisación.

Una combinación de facilitadores dirigió la reflexión individual y el debate en grupo.

Contenidos de aprendizaje

Autoliderazgo

Los participantes se fijarán individualmente 3 objetivos para fomentar el crecimiento mental y las mediciones. Se pedirá a algunos que presenten. Se puede dar feedback

Creatividad

Los participantes aprenderán a desarrollar el hábito de la creatividad utilizando patrones de pensamiento constructivos, qué se necesita para desarrollar una mente creativa (orientación izquierda vs. derecha del cerebro) y cómo enfrentarse al miedo.

Se realizarán dos ejercicios de creatividad.

1. Ejercicio de los 9 puntos (individual): Intenta conectar nueve puntos espaciados por igual utilizando cuatro líneas o menos sin levantar el bolígrafo.
2. Ejercicio de 30 círculos (por parejas): Convertir círculos en objetos reconocibles en muy poco tiempo.

Improvisación

Los participantes formarán grupos e improvisarán una situación hipotética pero cercana. La representarán ante la clase. Después se darán sugerencias. El facilitador actúa como cronometrador.

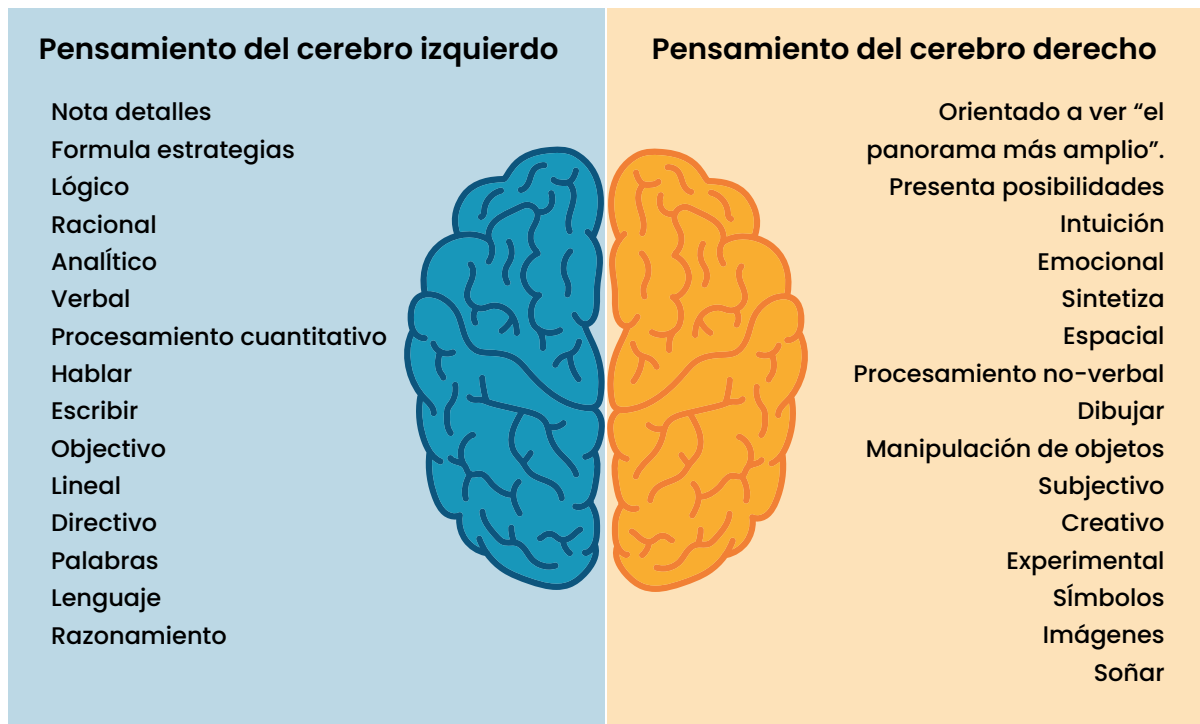
Actividades de aprendizaje

Investigación individual guiada por un facilitador y debate en grupo.

Materiales y recursos adicionales

Ordenador portátil, diapositivas PowerPoint, pantalla para vídeos Papel (preimpreso con nueve puntos y 30 círculos) – uno por persona, bolígrafos

Orientación cerebral izquierda vs derecha



Tema 4. La mentalidad como vía para la acción

Resultados del aprendizaje

Los participantes aprenderán a comprender cómo el establecimiento de la mentalidad correcta conducirá a la acción y a la autoeficacia. Se presentará la Escala general de autoeficacia.

Plan de la lección

Trabajo individual y posterior puesta en común de experiencias

Contenidos de aprendizaje

Individualmente, los participantes redactarán sus declaraciones de impacto que les guiarán a lo largo de su viaje empresarial. Deberán detallar los recursos de que disponen y las pérdidas que pueden aceptar al principio. Se pedirá a algunos participantes que lo compartan.

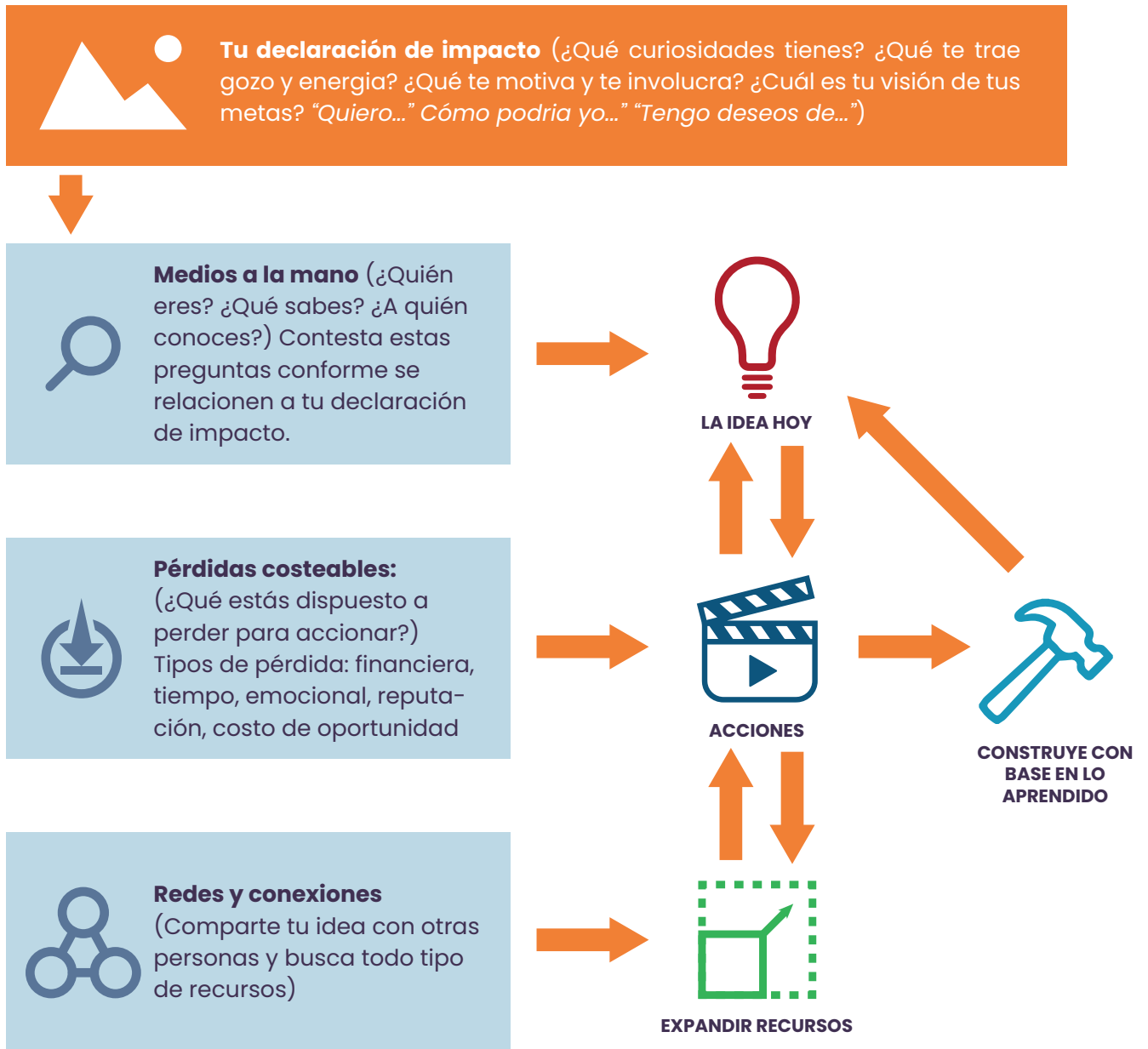
Actividades de aprendizaje

Autoanálisis y debate individual y en grupo

Materiales y recursos adicionales

Ordenador portátil / papel y bolígrafo

El Método de Emprendimiento



**I need an MVP:
Minimum-Viable
Product.
I need an MDP:
Minimum
Desirable
Product.**

If you're familiar with Eric Reis' Lean Startup methodology, he suggests you start by building an MVP, a product with just enough features to solve the core problem and start getting customer feedback.

An MVP focuses on the business perspective—what's the bare minimum I have to build in order to figure out whether or not I have a business? From a marketing perspective, Andrew Chen suggests we aim at building a Minimum Desirable Product instead.

What's the difference?
Simply, a minimum desirable product is one that focuses on the customer perspective—what's the minimum product I have to build to provide a great experience that creates enough value for the user to come back.

Its definition:

Minimum Desirable Product is the least experience necessary to prove high-value, engaging product for use (and subsequent adoption).

- Build audience early
- Get feedback early
- Increase engagement
- Excite users

BUT WHAT ABOUT THE FEEDBACK LOOP? "WILL SURE" AND "LEARN ARE THE OTHER KEY PARTS OF THE LEAN STARTUP METHODOLOGY. SO YOU CAN CONTINUALLY ITERATE AND IMPROVE."



TAKEAWAY

Build an MDP, and build it in public.

Tema 1. Definir el concepto de narración

Resultados del aprendizaje

Permitir a los participantes comprender el valor de la narración de historias para la creación de marcas y como herramienta de gestión.

Plan de la lección

Breves sesiones plenarias, trabajo individual y debates en grupo

Contenidos de aprendizaje

Definir el concepto de storytelling mediante el uso del modelo. Se preguntará a los participantes cuál es su negocio o qué quieren que sea su negocio en el futuro. Los participantes compartirán sus historias y las debatirán.

Actividades de aprendizaje

Reflexión individual y debates en grupos de reflexión

Materiales y recursos adicionales

El facilitador seleccionará los modelos adecuados y se los explicará.

Tres principios del Business Storytelling
<https://www.youtube.com/watch?v=2fiwKk2LsFw>

Apple - Accesibilidad - Sady:
<https://www.youtube.com/watch?v=XB4cjbYywqg&t=102s> - Cómo la narración digital puede tener conexión emocional.

Tema 2. Proceso de comunicación

Resultados del aprendizaje

Entender cuál es el proceso de comunicación que utiliza su empresa. Y cómo se utiliza el storytelling en la comunicación corporativa interna y el branding y en la comunicación de marketing.

Plan de la lección

Autorreflexión y debate en grupo dirigido por el facilitador

Contenidos de aprendizaje

Pida a los participantes que elaboren una estrategia de comunicación interna

Actividades de aprendizaje

Autorreflexión y debates en grupo.

Materiales y recursos adicionales

El peligro de una sola historia:

https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/up-next?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare&fbclid=IwAR32bh0UGwVRsukmm2Hcs3gtQXFdZ8PXr42QRGRv9VpUTA1U4bu3NeeSykI - Las historias importan y pueden utilizarse para empoderar y humanizar, las historias pueden quebrantar la dignidad de las personas, pero las historias también pueden reparar esa dignidad quebrantada. Chimamanda Ngozi Adichie TedTalk 200

Tema 3. Técnicas utilizadas para crear buenas historias

Resultados del aprendizaje

Comprender los distintos tipos de relatos en función de las diferentes finalidades y objetivos.

Plan de la lección

Una breve sesión plenaria dirigida por un facilitador en la que se destaquen los diferentes tipos de relatos

Contenidos de aprendizaje

Explicar y dar ejemplos de las diferentes técnicas utilizadas para crear buenas historias.

Actividades de aprendizaje

Sesión plenaria y debate dirigidos por el tutor

Materiales y recursos adicionales

Remítase a vídeos anteriores y a otros nuevos que el facilitador considere oportunos.

Tema 4. El uso de la transformación digital (DT) mediante la implementación de herramientas digitales como la inteligencia artificial (IA)

Resultados del aprendizaje

Comprender que el DT conduce a situaciones de resolución de problemas y a la recualificación de los empleados.

Plan de la lección

Una sesión plenaria dirigida por un facilitador, en la que se ofrecerá una amplia visión general del valor de la transformación digital.

Contenidos de aprendizaje

El facilitador decidirá qué vídeos considera que ilustran mejor la transformación digital de forma sencilla y dirigirá un debate en grupo.

Actividades de aprendizaje

Sesión plenaria y debate en grupo

Materiales y recursos adicionales

¿Debe la empresa ser sólo un proveedor de productos o servicios, o una visión en la que crea y suscriba un público?

Hace unos años, los investigadores Rob Walker y Joshua Glenn demostraron el valor de la narración de historias poniendo a la venta objetos insignificantes en eBay con una historia breve, sincera, bien escrita y con un propósito concreto sobre el artículo en la sección de descripción. Los objetos, comprados originalmente en una venta de garaje por no más de 1,50 dólares cada uno, se revendieron por casi 8.000 dólares, lo que pone de manifiesto cómo una estrategia inteligente de narración puede contribuir a aumentar el valor percibido de un artículo y generar enormes beneficios sobre la inversión.

La lealtad a largo plazo a una marca la crean las empresas que entienden este anhelo inherentemente humano de conexión, pueden envolver su visión en una historia bella y cautivadora, y comunicar claramente esta historia a su público utilizando una estrategia de marketing eficaz y sincera.

- Cómo vender su marca personal (sin venderse):
<https://www.forbes.com/sites/celinnedacosta/2017/08/29/how-to-sell-your-personal-brand-without-selling-out/?sh=74ebb5c665d6>

- Por qué todas las empresas necesitan contar historias potentes para crecer:
<https://www.forbes.com/sites/celinnedacosta/2017/12/19/why-every-business-needs-powerful-storytelling-to-grow/?sh=750343ab43b0>

- Cómo ganar clientes e influir en la gente con la narración digital
https://www.process.st/digital-storytelling/#what_is_digital_storytelling

- Proceso de comunicación organizativa:
file:///C:/Users/maria/Downloads/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_6.pdf



I need an MVP:
Minimum-Viable
Product.
I need an MDP:
Minimum
Desirable
Product.

If you're familiar with Eric Reis' Lean Startup methodology, he suggests you start by building an MVP, a product with just enough features to solve the core problem and start getting customer feedback.

An MVP focuses on the business perspective—what's the bare minimum I have to build in order to figure out whether or not I have a business? From a marketing perspective, Andrew Chen suggests we aim at building a Minimum Desirable Product instead.

What's the difference?
Simply, a minimum desirable product is one that focuses on the customer perspective—what's the minimum product I have to build to provide a great experience that creates enough value for the user to come back.

Its definition:
Minimum Desirable Product is the least experience necessary to prove high-value, engaging product for users (ment of ability)."

- Build audience early
- Get feedback early
- Increase engagement
- Excite users

A

BUT WHAT ABOUT THE FEEDBACK LOOP? "SURE" AND "NO" ARE THE TWO KEY PARTS OF THE LEAN STARTUP METHODOLOGY. SO YOU CAN CONTINUALLY ITERATE AND IMPROVE.



TAKEAWAY

Build an MDP, and build it in public.

Módulo 5

El valor del pensamiento positivo

Tema 1. Rompehielos

Resultados del aprendizaje

Para relajar al grupo y que se sientan cómodos unos con otros.

Plan de la lección

Breve sesión plenaria para explicar el objetivo y la pregunta. A continuación, divídanse en grupos de reflexión para debatir y, después, como grupo total, compartan experiencias.

Contenidos de aprendizaje

Encarga a los grupos que encuentren 10 cosas que todos ellos tengan en común (además de lo obvio, por ejemplo, que son humanos). Escribe las 10 cosas en un papel y compártelas con el resto de los grupos. (En línea: escribir en un documento compartido).

Actividades de aprendizaje

Debates en grupos pequeños y totales.

Materiales y recursos adicionales

Papel y bolígrafo.

Tema 2. Modelo PERMA, incluyendo vídeos de psicología positiva

Resultados del aprendizaje

Comprender mejor el valor del pensamiento positivo para el empresario.

Plan de la lección

Breve sesión plenaria para explicar el modelo. Discusión en pequeños grupos. Utiliza grupos de reflexión para seguir debatiendo.

Contenidos de aprendizaje

Resuma el modelo utilizando diapositivas de PowerPoint e incluya un enlace a la utilización de la psicología positiva en el entorno empresarial. Incluya vídeos de psicología positiva: <https://youtu.be/fLJsdqxnZb0> y <https://youtu.be/-V3TMeNIGig>. Utilice el diagrama PERMA y explique cada aspecto, relacionándolo con situaciones laborales y aumentando la productividad a través de la positividad.

Divida a los participantes en parejas. Pida a los participantes que piensen en una experiencia desagradable que hayan vivido recientemente. Puede ser un ejemplo pequeño (por ejemplo, los niños han perdido el autobús esta mañana). En lugar de centrarse en la frustración de la experiencia, pídeles que reflexionen sobre tres cosas positivas de la misma. Quizá les dio tiempo a tener una charla especial con su hijo de camino al colegio, o les permitió ver el amanecer desde un lugar diferente, etc. (puede adaptarse a un ejemplo empresarial).

Descripción: Los participantes se orientan unos a otros, en parejas o en pequeños grupos, para pensar cómo se relaciona el modelo con sus propias experiencias empresariales. Los moderadores pueden ofrecer ayuda para conectar las ideas de la psicología positiva y el ejercicio anterior con situaciones empresariales de la vida real.

Actividades de aprendizaje

Como se describe en los contenidos de aprendizaje.

Materiales y recursos adicionales

Diapositivas PowerPoint, pantalla/proyector para los vídeos.
Por favor, añada el modelo PERMA

Tema 3. Modelo de transición de Bridges

Resultados del aprendizaje

Comprender el valor de utilizar el modelo para facilitar una transición más eficaz.

Plan de la lección

Breve sesión plenaria, actividad de grupo y debate del grupo de reflexión.

Contenidos de aprendizaje

Explicar los principales aspectos del modelo, incluido cómo ayuda a gestionar el cambio en el lugar de trabajo y en situaciones empresariales. Presente el vídeo de una charla TED sobre la gestión del cambio con éxito - https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Disponga las sillas en círculo y coloque un objeto en el centro, algo que parezca diferente desde cada ángulo. Pide a los participantes que tomen asiento y observen el objeto. Al cabo de un minuto aproximadamente, pídeles que se levanten y cambien de asiento. Pídeles que describan el objeto desde su nuevo punto de vista. A continuación, dídeles que pueden levantarse y cambiar de asiento una vez más si lo desean.

Algunos participantes desearán quedarse en el mismo sitio. Sin embargo, permanecer en el mismo lugar limita el número de perspectivas que pueden tener. En cambio, cada vez que observan el objeto desde una perspectiva diferente, tienen la oportunidad de notar algo nuevo. Los ejercicios de gestión del cambio que ilustran la importancia de obtener una nueva perspectiva ayudan a apaciguar la resistencia y a mostrar cómo un cambio puede ser beneficioso.

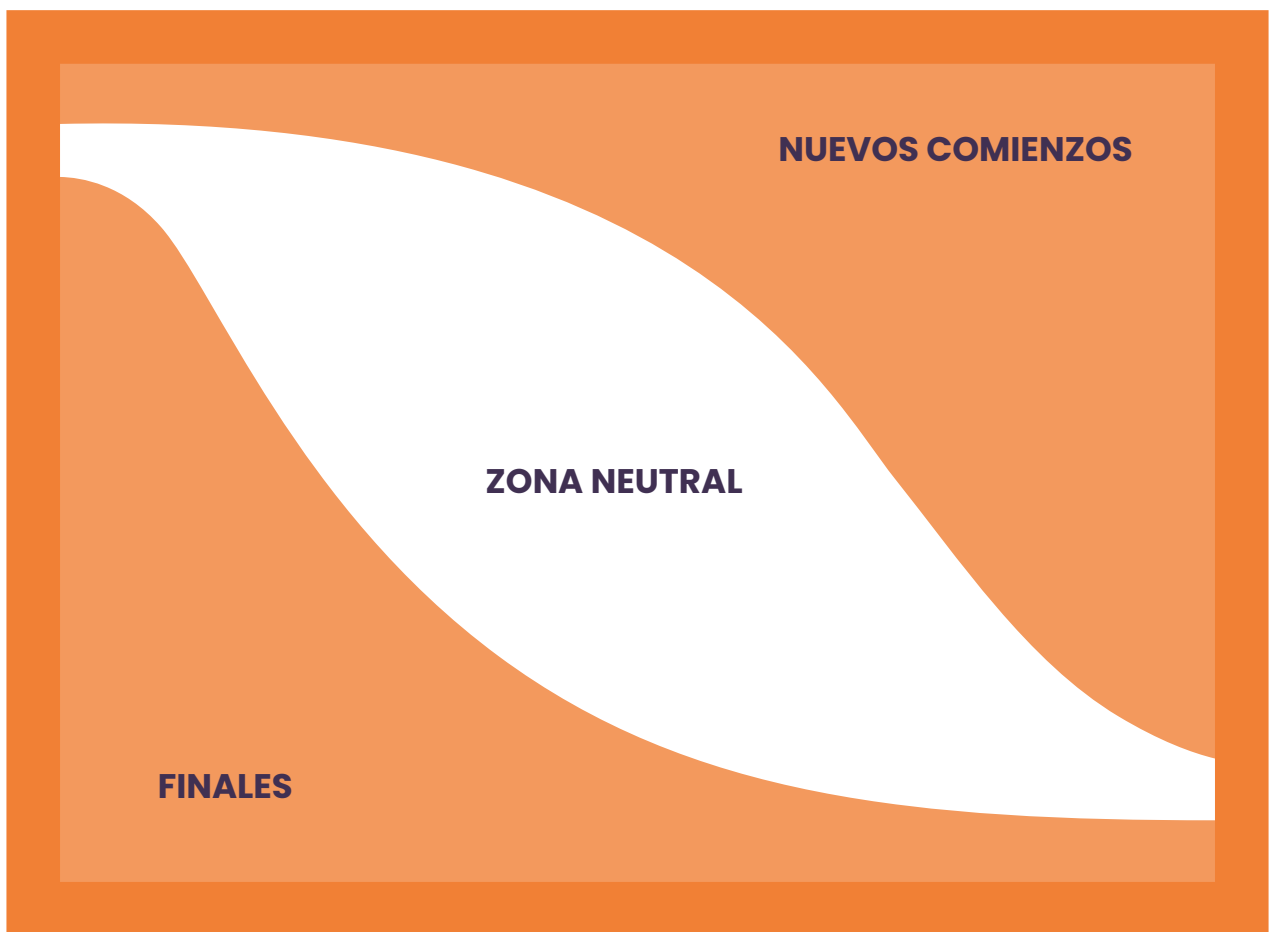
Los participantes se orientan unos a otros, en parejas o en pequeños grupos, para pensar cómo se relaciona el modelo con sus propias experiencias empresariales. Los moderadores pueden ayudar a ver cómo el ejercicio y el modelo de Bridge son relevantes para las situaciones empresariales de la vida real y hacer que los participantes reflexionen sobre las principales conclusiones.

Actividades de aprendizaje

Como se ha descrito anteriormente.

Materiales y recursos adicionales

Diapositivas PowerPoint, pantalla/proyector para el vídeo, sillas, un objeto para analizar.



Lorem ipsum

Tema 4. Modelo de agilidad empresarial

Resultados del aprendizaje

Comprender mejor el valor de la agilidad empresarial y el pensamiento creativo, en el éxito de las empresas emprendedoras.

Plan de la lección

Breve sesión plenaria, ejercicio dinámico en pequeños grupos, debates en grupos de reflexión y revisión total del grupo.

Contenidos de aprendizaje

Explicar detalladamente el modelo y exponer cada uno de los 12 aspectos, teniendo en cuenta factores que van desde los clientes hasta su propia mentalidad de crecimiento. Incluye un vídeo sobre planificación empresarial en el que se analicen algunas de las razones por las que las empresas jóvenes tienen éxito o fracasan y los diversos factores que los empresarios deben tener en cuenta:

https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare. También puede relacionar esto con el momento de Covid-19 y sacar el máximo partido de la situación actual.

Actividad de rompecabezas sobre agilidad empresarial

Utiliza un rompecabezas fácil de "emparejar" y forma pequeños equipos. Explica que el objetivo de este juego es construir el puzzle y que ganará el equipo que consiga el tiempo más rápido. En una pizarra o en una hoja de papel, escribe los nombres de cada equipo con espacio suficiente para anotar los tiempos completos. Jugarán unas 5 veces, así que deja espacio para 5 series de resultados para cada equipo. Pídeles que barajen los puzzles, den la vuelta a las piezas y las apilen. La parte inferior de los puzzles debe quedar hacia arriba. Esto es análogo a la realidad actual. Su objetivo es dar la vuelta a las piezas del puzzle y construirlo, y luego gritar cuando hayan completado la tarea. Coge un cronómetro y prepáralos. Explícales que es competitivo. Pregunta a algunos equipos cuál será su estrategia para el juego. ¿Cómo van a desapilar y construir los rompecabezas en el menor tiempo posible? Pídeles que lo apunten en un papel. Observa la dinámica y cuánto tiempo les lleva. Ejecuta el juego. Pídeles que "empiecen" y luego cronométralo. Anota el tiempo de cada equipo en la pizarra. Una vez finalizado el juego (todos los equipos lo han completado), pídeles que reflexionen y elaboren una estrategia para la siguiente ronda. Las mismas reglas, el mismo juego, pero quizá tengan una

nueva estrategia. No necesitan una nueva estrategia si no quieren, pueden volver a intentar lo mismo. 4/5 rondas son suficientes para descubrir muchas lecciones. Pídeles que reflexionen y escriban lo que han observado ellos mismos al final de cada ronda. Repasa las reflexiones con ellos y, a continuación, saca una diapositiva o algún otro tipo de comunicación que explique lo siguiente: Todos los equipos trabajan de forma diferente: no compares, igual que en las situaciones empresariales. Al igual que en los negocios, los equipos más ágiles idearían las estrategias más eficaces y seguirían adaptándose para obtener resultados óptimos. El bucle de retroalimentación es importante. El punto final está claro, en los proyectos empresariales debería estar claro qué se considera "hecho", igual que en el juego. La cooperación es tan importante como la colaboración. Esto enseña agilidad.

Nota: en los grupos de reflexión, los participantes se orientan unos a otros, por parejas o en pequeños grupos, para reflexionar sobre cómo se relaciona el modelo con sus propias experiencias empresariales. Los moderadores pueden dar vueltas y ayudar a los participantes a entender cómo el ejercicio y el modelo aprendido se relacionan con sus situaciones empresariales personales y hacerles reflexionar sobre cómo podrían ser más ágiles en su empresa.

Pregunte a los participantes si tienen alguna duda y respóndalas. A continuación, pídeles que rellenen los formularios individualmente.

Actividades de aprendizaje

Como se ha indicado anteriormente

Materiales y recursos adicionales

Diapositivas PowerPoint, pantalla/proyector para el vídeo Puzzle, pizarra, bolígrafos, papel, cronómetro. Formularios de feedback

