



**LAUNCH PAD**  
Inclusive Business Launch Pad



# Guía del Estudiante: Inclusive Business Launchpad (Programa de Formación)

 [iblaunchpad.eu](http://iblaunchpad.eu)

 Inclusive Business LaunchPad

 Center for Soci  
Innovatio

 **FH JOANNEUM**  
University of Applied Sciences

 **CONSULTANCY**  
ACADEMY

 **inova**  
aspire  **inova**  
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

<b>Estructura de la Guía del alumno IBL .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción al programa de formación IBL .....</b>	<b>4</b>
<b>PIENSE EN “Think tanks” .....</b>	<b>4</b>
<b>Módulo 1. Auditoría empresarial: para ayudarle a comprender mejor su negocio y quiénes son sus clientes .....</b>	<b>8</b>
Tema 1. Presentaciones personales y explicación del proceso .....	8
Tema 2. Modelos tradicionales de desarrollo empresarial .....	10
Tema 3. Pasión y asunción de riesgos.....	12
Tema 4. Contar historias.....	13
Tema 5. Elaboración de un plan de empresa o de intervención.....	14
Tema 6. Lo que quiere de su empresa .....	16
Tema 7. Las cinco fuerzas de Porter .....	18
Tema 8. Ciclo de vida de la industria .....	23
Notas para el alumno (Módulo 1).....	25
<b>Módulo 2. Auditoría empresarial – Cómo seleccionar una estrategia adecuada .....</b>	<b>26</b>
Tema 1. Repasar y reflexionar sobre las sesiones y Módulos anteriores .....	26
Tema 2. Subvención – Recursos y capacidad .....	27
Topic 3. La cadena de valor de Porter .....	30
Tema 4. Análisis de la competencia .....	30
Tema 5. Matriz de Ansoff .....	32
Tema 6. Modelo FAS .....	34
Tema 7. Modelo de negociación .....	36
<b>Módulo 3. Los beneficios de tener una mentalidad positiva para los empresarios.....</b>	<b>39</b>
Tema 1 ¿Qué es la mentalidad? .....	40
Tema 2. Ejemplos de empresarios de éxito de éxito .....	42
Tema 3. Autoliderazgo, creatividad e improvisación .....	43

Tema 4. La mentalidad como vía para la acción Vía para la acción con el método del espíritu empresarial .....	45
<b>Módulo 4. El valor de contar historias .....</b>	<b>48</b>
Tema 1. Defina el concepto de narración .....	48
Tema 2. Proceso de comunicación .....	49
Tema 3. Técnicas utilizadas para crear buenas historias .....	50
Tema 4. El uso de la transformación digital (DT) mediante la implementación de herramientas digitales como la inteligencia artificial (IA) .....	51
<b>Módulo 5. El valor del pensamiento positivo .....</b>	<b>54</b>
Tema 1. Modelo PERMA, con vídeos sobre psicología positiva .....	55
Tema 2. Modelo de transición de Bridges .....	56
Tema 3. Modelo de agilidad empresarial .....	58
<b>Materiales y recursos adicionales .....</b>	<b>61</b>

# Estructura de la Guía del alumno IBL

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 de aprendizaje, materiales y recomendaciones sobre oportunidades de aprendizaje adicionales. Además, se recomienda leer el programa de formación en línea en: <https://iblaunchpad.eu/>

Esta Guía del alumno se divide en **dos** partes principales: La primera parte, "Sesiones de formación", se centra en los cinco módulos de formación del IBL, su contenido, actividades y recursos utilizados. Recomienda cómo sacar el máximo partido de cada sesión para apoyar su aprendizaje y desarrollo. La segunda parte refuerza la metodología utilizada en el programa y los beneficios del programa IBL. Las evaluaciones le ayudarán a desarrollar una práctica reflexiva y a dar su propia opinión sobre cómo se puede seguir desarrollando el programa. Se fomentará el apoyo entre iguales, ya que el intercambio de experiencias y de su propia historia constituirá una parte importante del aprendizaje. La Guía del alumno está dirigida a todos los alumnos que asistan y participen en el Programa IBL.

## Introducción al programa de formación IBL

Para optimizar su aprendizaje, se le animará a fijar objetivos SMART y a realizar cambios o intervenciones en su negocio que mejoren sus oportunidades de crecimiento, longevidad y sostenibilidad. Se le animará a aprovechar el poder de las discusiones formales e informales en red para estimular su proceso de pensamiento en relación con su propio negocio, con vistas a que en un momento dado pueda relacionar información clave sobre su negocio y, en efecto, "vender" su servicio o producto a los demás. Ganará confianza en sí mismo y en su negocio y se beneficiará de hablar con otros propietarios de pequeñas empresas, comparando y compartiendo los retos a los que se enfrenta en un mundo empresarial posterior a la crisis.

En cada sesión se le pedirá que participe en una sesión para romper el hielo, que le ayudará a conocer a sus compañeros y a hacerse una idea más clara del programa IBL. Esto también le ayudará a comprender qué retos tienen en común otros alumnos y le ayudará a establecer relaciones: es muy probable que algunos de sus compañeros se conviertan en una parte fundamental de su red y que, en algunos casos, puedan unir sus fuerzas para apoyarse mutuamente en el desarrollo de cada negocio. Se le proporcionará un plan detallado de cómo se impartirán las sesiones de formación y los resultados de aprendizaje esperados. En cada sesión habrá una mezcla de teoría y práctica, y se le proporcionarán recursos adicionales para que siga estudiando por su cuenta si lo necesita.

Las presentaciones personales y las sesiones para romper el hielo son una oportunidad para que todos se presenten y expliquen...

- (a) el tipo de organización que gestiona
- (b) qué pretende conseguir con su participación en el programa

### PIENSE EN "Think tanks"

El programa IBL utiliza la Academia de Consultoría "Think Tanks" (2008). Esto garantiza que la explicación de cada concepto se presentará en sesiones breves y fáciles de entender. Es esencial que acuda al programa con una mentalidad abierta, ya que de este modo podrá ver la relevancia potencial de cada concepto antes de desglosarlos en los "Think Tanks" y podrá relacionar cada concepto específicamente con sus propias necesidades operativas y personales.

Como parte del "grupo de reflexión", trabajarás con tus compañeros en un ejercicio de escenificación en el que uno de los participantes actuará como cliente de los demás participantes, que actuarán como consultores del cliente.

El cliente relacionará el concepto con 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 podrían tenerse en cuenta. Todo este proceso implica que los alumnos compartan sus experiencias y cuenten "historias" relacionadas con los conceptos que se están debatiendo. El facilitador dará ejemplos claros de cómo puede funcionar esto, contando sus propias historias. Al final de cada sesión de reflexión, los distintos grupos pueden compartir sus experiencias de aprendizaje. Todas las actividades del programa IBL se han investigado y probado a fondo y, además de su validez, son divertidas, atractivas y promueven la reflexión en profundidad.

Las sesiones de reflexión son sólo una parte del proceso, ya que es probable que cada participante salga de cada sesión con más preguntas que respuestas. El valor real de estas sesiones se desarrolla a medida que pasan los días y las semanas, cuando lo aprendido se pone en práctica en el mundo real y en su propio negocio. De repente te encontrarás aplicando lo aprendido o siendo más reflexivo con respecto a tus decisiones empresariales diarias y probando algunos de los modelos que se te presentan. Con una mentalidad abierta y aceptando el cambio, puede ayudar a su empresa a crecer y, al mismo tiempo, invertir en su propio desarrollo.

Su moderador asignará el tiempo para los debates del "grupo de reflexión". Se recomienda que, junto con sus compañeros, intente no desviarse del debate en curso. Es normal que, al conocer a gente nueva, tengas preguntas o que hagas comparaciones con las necesidades de tu propia empresa; también se asignará un tiempo aparte para esto y los escenarios que se discutan permitirán compartir experiencias y opiniones, lo que te permitirá reflexionar más sobre las actividades. No a todos los participantes les resulta fácil empezar a dar su opinión, pero es esencial. Su facilitador le informará periódicamente y usted tendrá la oportunidad de formular preguntas y dar su propia opinión sobre el **Programa de Formación IBL**.

## Temas tratados en los 5 módulos del Programa IBL.

### Módulo 1

#### **Auditoría empresarial: Para entender mejor el negocio en el que estás y quiénes son tus 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**

**Auditoría empresarial: Para entender mejor el negocio en el que estás y quiénes son tus clientes.**

- Tema 1. Mentalidad de crecimiento
- Tema 2. Autoliderazgo
- Tema 3. 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 opera y las necesidades de los clientes que lo componen. Analizar hasta qué punto está usted bien situado actualmente para satisfacer las necesidades de los clientes que han identificado. Durante este módulo también reflexionará sobre cuáles son sus objetivos personales. Completará una actividad de herramienta de gestión, la "Araña estratégica", para ilustrar su plan de empresa.

## Tema 1. Presentaciones personales y explicación del proceso.

### Resultados del aprendizaje

Presentaciones personales y sesiones para romper el hielo. Una oportunidad para conocerse y -

- a) Preséntese y presente su empresa.
- b) Conocer a tus compañeros y sus iniciativas empresariales.
- c) Comprender su propio negocio en detalle.

El moderador dispondrá de un plan de clase preparado con el que trabajará y que será flexible en función de las necesidades del grupo identificadas en el ejercicio para romper el hielo. Por ejemplo, algunos participantes pueden tener empresas incipientes, mientras que otros están bien establecidos pero se sienten estancados o la empresa está sufriendo después de la crisis. El programa se basa en la investigación académica, y su facilitador adaptará algunos de los conceptos en función de las necesidades empresariales del grupo.

El mundo empresarial de las PYME puede parecer a veces caótico, con muchos retos y obstáculos que superar. El programa IBL no puede presentar una fórmula única e infalible para el éxito que aporte estructura y orden a su empresa. Lo que el programa sí puede ofrecer es ayuda sobre cómo estructurar su pensamiento para analizar cualquier situación empresarial caótica de forma objetiva, teniendo en cuenta todo lo que debería considerar antes de tomar sus propias decisiones, con su propio conocimiento del mercado, pasión, experiencia y juicio. Este proceso le proporcionará una "mejor oportunidad de éxito".

### Grupos de reflexión

El facilitador explicará que a lo largo del programa habrá actividades de "grupo de reflexión". Se trata de grupos en los que uno de los participantes es el cliente y el otro o los otros dos participantes actúan como consultores para cuestionar al cliente la claridad de su proceso de pensamiento y reflexionar sobre las pruebas en que se basan sus afirmaciones. Se animará a los participantes a rebatir al cliente con firmeza e imparcialidad para sacar el máximo provecho de este ejercicio. Como participante, desarrollará sus argumentos, sus habilidades de negociación y de presentación, y también verá cuestionadas sus opiniones y explorará el compromiso y, en última instancia, el acuerdo final o la aceptación del desacuerdo.

### Actividades de aprendizaje

Debate libre y abierto

*Guía del alumno IBL*

## Tema 2. Modelos tradicionales de desarrollo empresarial

### Resultados del aprendizaje

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.

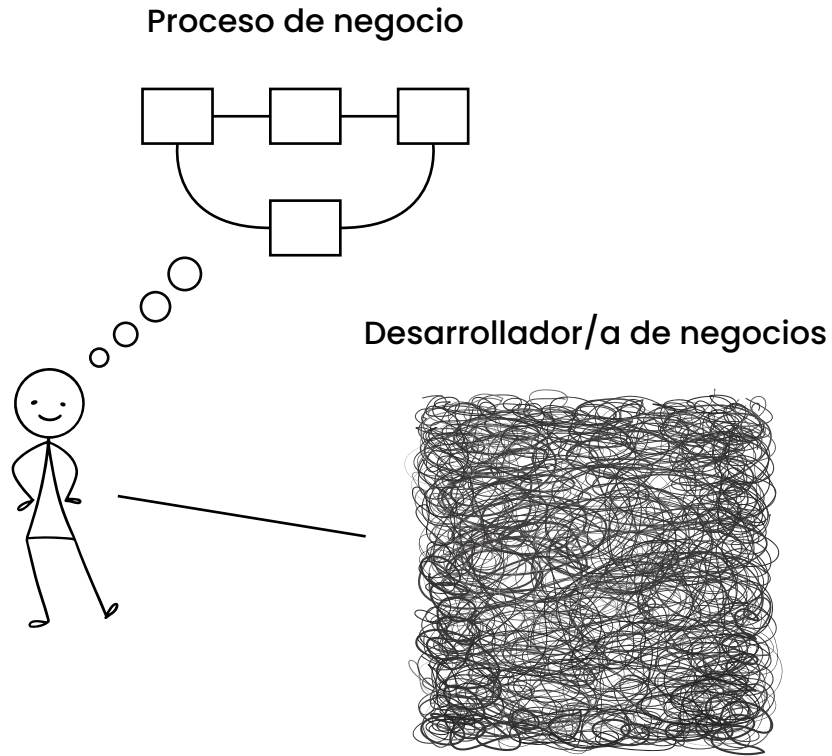
### Contenidos de aprendizaje

El mundo de las PYME en el que opera puede ser caótico. No se le darán fórmulas para el éxito que aporten estructura y orden a su empresa. El programa le ayudará a estructurar su pensamiento para observar la caótica situación de su mundo empresarial de forma objetiva, teniendo en cuenta todo lo que debería considerar, antes de tomar sus propias decisiones, que, en última instancia, tomará con su propio conocimiento del mercado, su pasión, su experiencia y su criterio. Este proceso le proporcionará "más posibilidades de éxito".

### Actividades de aprendizaje

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

## Recursos adicionales



Cartwright 2022

La ilustración ayuda a explicar el proceso y el facilitador aportará más claridad durante mucho tiempo con ideas para seguir investigando.

## Tema 3. Pasión y asunción de riesgos

### Resultados del aprendizaje

El éxito suele estar ligado a la pasión y al trabajo duro. Asumir riesgos es la norma de los empresarios, y el fracaso también es habitual. Uno de los objetivos de este programa es ayudar a los delegados a entender esto para que puedan cuantificar el riesgo y minimizarlo.

En primer lugar, explorar 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. En segundo lugar, comprender mejor el VALOR de la pasión y la asunción de riesgos en el camino hacia el éxito.

### Contenidos de aprendizaje

#### ¿Qué es un empresario?

Después de explorar lo que usted y sus compañeros creen que son los ingredientes que un empresario necesita y requiere para tener éxito, las discusiones fluirán - asegúrese de compartir sus pensamientos ya que hay un valor añadido en poder hacerlo. El moderador explicará que existen numerosas definiciones de lo que es un empresario y de lo que debe poseer. Para este programa, aceptamos los dos ingredientes clave comunes a la mayoría de las definiciones.

#### Pasión y asunción de riesgos

El facilitador explicará que este programa no puede eliminar la necesidad de que un empresario asuma riesgos, pero que el programa puede ayudar a capacitar al empresario para evaluar mejor el grado de esos riesgos y mejorar las posibilidades de que la asunción de los mismos tenga éxito.

En relación con la pasión, se trata de algo que surge principalmente del interior del individuo, aunque durante los debates se destacarán técnicas clave que pueden ayudar a mejorar la confianza en uno mismo.

#### Actividades de aprendizaje

El facilitador compartirá historias con usted, algunas serán sus propias experiencias y conocimientos de empresarios de éxito que tienen pasión y asumen riesgos.

## 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.

Este es otro tema inclusivo, que anima a los participantes a compartir historias sobre cómo las historias les han ayudado en su mundo empresarial. Este tema también se tratará con mayor profundidad más adelante en el programa. Su facilitador le explicará que el intercambio de historias relevantes entre unos y otros será un ingrediente clave durante este programa y durante las sesiones de grupos de reflexión se le animará a compartir historias sobre cuándo y dónde ha utilizado algunas de las técnicas que se presentan, así como dónde ha sido consciente de su uso y si han tenido éxito en la mejora de las posibilidades de su negocio

### Actividades de aprendizaje

Todo el mundo debería tener la oportunidad de contribuir a compartir sus propias experiencias mediante la narración de historias.

## Tema 5. Elaboración de un plan de empresa o de intervención.

### Resultados del aprendizaje

El objetivo de este tema es ayudarle a elaborar un plan de empresa utilizando lo que llamamos "La araña estratégica".

El facilitador presentará y explicará la araña empresarial y el valor que tiene para ellos en el desarrollo de un plan de empresa. A continuación, redactarán una "araña" para sus propias operaciones empresariales, aunque estará abierta a cambios, ya que la irán modificando, adaptando y cambiando durante el programa.

### Contenidos de aprendizaje

El facilitador presentará y explicará la araña estratégica al grupo. No considere ninguna área de su empresa de forma aislada, ya que realizar cambios en un área puede repercutir en otra. Este modelo se ha diseñado como una tela de araña: si se mueve una parte, también pueden moverse otras.

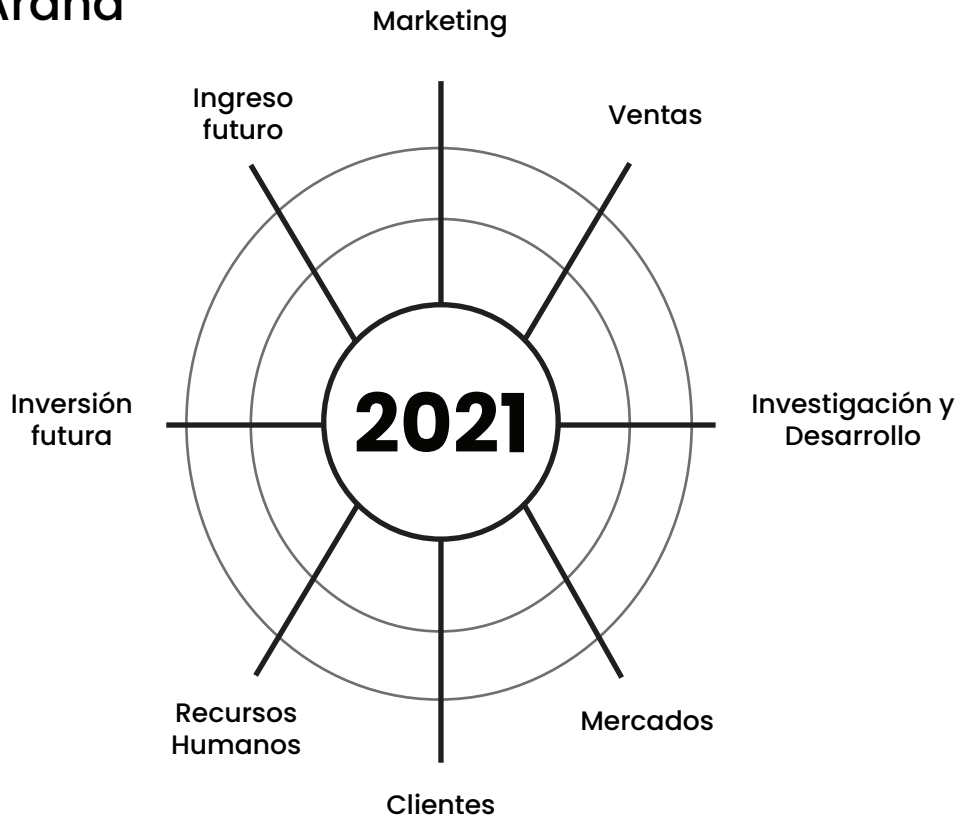
Deberá identificar continuamente los aspectos clave que debe tener en cuenta para el desarrollo de su empresa y, a continuación, medirlos de forma coherente una vez de vuelta en su entorno empresarial para aplicar y poner en marcha cualquier cambio. Hay que subrayar que este modelo de araña evolucionará y se desarrollará durante la duración del programa, a medida que consideres más cosas.

Se trata de una herramienta útil que puede utilizar para medir los indicadores clave de rendimiento (KPI) que considere cruciales para evaluar su éxito en el desarrollo de su empresa.

## Materiales y recursos adicionales

### La araña estratégica

#### Araña





## Tema 6. Lo que quiere de su empresa

### Resultados del aprendizaje

Mirar, reflexionar sobre el negocio en el que estás y lo que realmente quieres de tu negocio.

El facilitador fomentará debates francos, abiertos y "honestos" sobre lo que usted y sus compañeros realmente quieren de sus negocios. Por ejemplo, crecer para vender, cambiar de estilo de vida, tiempo parcial frente a tiempo completo, trabajar desde casa, independencia financiera, etc. Dentro del grupo, se tomarán diferentes decisiones y planes en función de la respuesta a esta pregunta.

### Contenidos de aprendizaje

El facilitador pedirá a los participantes que definan el ámbito y el alcance 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.

Se reunirán con su grupo de reflexión y se les pedirá que definan el alcance de sus empresas. Imagina que conoces a un desconocido en un bar y te pregunta a qué te dedicas. Usted describirá lo que hace de forma concisa y clara, en un máximo de dos o tres minutos. Se animará a tus compañeros a que te desafíen continuamente como si fueras su cliente, para obtener claridad sobre tu negocio. Éste puede ser un ejercicio difícil, y el moderador se encargará de explicarlo para garantizar una comprensión clara. También es importante que no sólo expliques qué es y qué hace tu empresa, sino también qué quieres hacer en el futuro.

De este modo se fomentará la capacidad de reflexión y la comprensión de todas las consideraciones que deben tenerse en cuenta al reflexionar sobre la empresa. Siempre tomará decisiones diferentes en función del mercado o segmento de mercado que considere que constituye su actividad principal. Cuando Amazon se formó, en las primeras etapas del desarrollo del negocio, podía describirse como un minorista en línea de libros o como una operación global de Internet. Piense en qué definición eligió el propietario al principio. El propietario explicó que si hubiera decidido ser un minorista en línea de Internet antes, habría obtenido beneficios antes, pero nunca habría crecido hasta convertirse en el actor global dominante que Amazon es hoy. Estudiar otros negocios de éxito y cómo han crecido y se han establecido es importante para entender tu propio negocio.

Escriba la definición de su negocio y refiérase continuamente a esta definición de lo que su negocio es y quiere ser. Es importante tener claro dónde se encuentra ahora y también visualizar hacia dónde quiere que vaya su empresa. Se le pedirá que comparta sus ideas con el resto del grupo. Tenga en cuenta que la definición de su empresa puede cambiar.

¿Qué quiere conseguir realmente con su empresa? ¿Quiere crear una empresa para vender? ¿Ganar mucho dinero? ¿Quiere construir un negocio que le permita tener un estilo de vida determinado? ¿Quiere construir un negocio para transmitirlo a su familia? Sea honesto consigo mismo con las respuestas.

En su grupo de "reflexión", desafíense unos a otros sobre las respuestas que dan a esta pregunta con los consultores que hacen las preguntas como por qué estás diciendo que esto es lo que quieres. Antes de volver y compartir sus experiencias sobre este ejercicio.

## 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.

Para explicar cómo analizar el atractivo de su mercado, esto puede indicar qué estrategia debería adaptar y de cuánto espacio estratégico puede disponer. El facilitador puede optar por utilizar el ejemplo de Amazon sobre 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. Este debate debería tener lugar en "grupos de reflexión". Se le pedirá que esboce un esquema de las cinco fuerzas de Porter, que deberá llevarse consigo y sobre el que deberá reflexionar. Deberá preguntarse qué significa esto para mí.

### Contenidos de aprendizaje

El facilitador explicará todos los debates que probablemente se produzcan a continuación. Hay que subrayar que estos modelos no te dicen lo que tienes que hacer, sino más bien lo que debes tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión.

Estos modelos son puntos de vista y opiniones de académicos. El reto para ti es tomar los aspectos que te sean útiles a ti y a tu mundo empresarial. Pregúntese '¿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? La pregunta que queremos que se hagan los participantes es "¿qué significa esto para mí?

A veces, describir algo como académico o como funciones estratégicas puede resultar confuso y, con frecuencia, es después de reflexionar y utilizar los modelos empresariales en relación con su propia empresa de la "vida real" cuando empieza a tener sentido. Además, al examinar los modelos empresariales, suele ser útil decidir qué parte del modelo es la más poderosa para usted, en relación con su situación específica en ese momento.

El facilitador preguntará al grupo cuál es la diferencia clave entre la visión, la estrategia y la táctica de una organización, y se les dará tiempo para reflexionar sobre ello. 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. ¿Con qué frecuencia cambia la táctica de una organización? La respuesta es cada minuto. En esta sesión se discute mucho para poner de relieve que son las flechas de doble sentido las que constituyen la parte más importante en el aprendizaje de la experiencia que se puede extraer de este modelo. Es importante que la estrategia de una organización alimente y satisfaga los requisitos de la visión de la organización y, del mismo modo, que las tácticas que la organización adopta día a día se consideren para garantizar que cumplen la estrategia de la organización. Se trata de una comunicación eficaz y de una reflexión constante sobre lo que la organización desea conseguir. Aunque esto parece sencillo, suele ser lo más difícil de conseguir para cualquier organización.

El facilitador destacará que muchos modelos empresariales pueden parecer planos y no aplicables cuando se presentan desde una perspectiva académica. Puede parecer que no tienen ninguna relevancia para el mundo empresarial en el que usted vive. Sin embargo, existen pruebas académicas y profesionales sólidas que respaldan la utilización de dichos modelos, siempre que los adaptes a tus propias necesidades y a tu propia organización.

## Las cinco fuerzas de Porter – Original Amazon 5 Forces

El primero se remonta a los inicios de Amazon, recordando que, como hemos señalado antes, 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.

Porter's Five Forces – Original Amazon 5 Forces, 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.

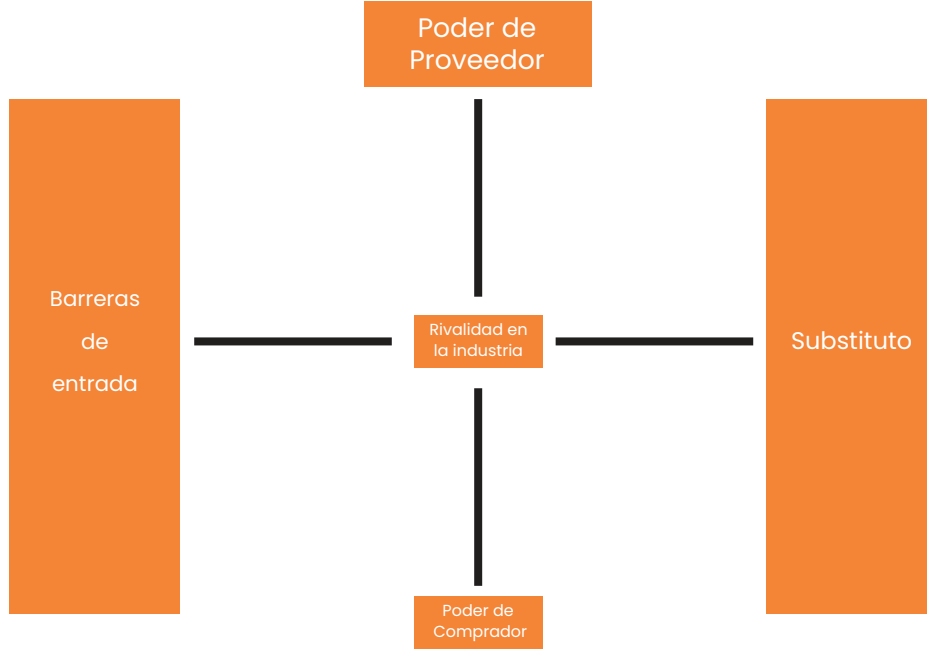
Una vez realizado este ejercicio, deberá dibujar un modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector del mercado de su propia empresa. No lo haga para el mercado actual. En su lugar, considere cómo será este sector del mercado dentro de 12 meses. Si necesita realizar intervenciones en su empresa, llevará tiempo ponerlas en práctica. Una vez completado esto, deberán volver a sus grupos de reflexión y se les pedirá que presenten y se cuestionen mutuamente sus conclusiones. Esta tarea les llevará entre 15 y 20 minutos. Es posible que de estas sesiones salgan con más preguntas que respuestas. Esto está bien, ya que te permite reflexionar y enmendar sus ideas iniciales antes de la siguiente sesión.

## Actividades de aprendizaje

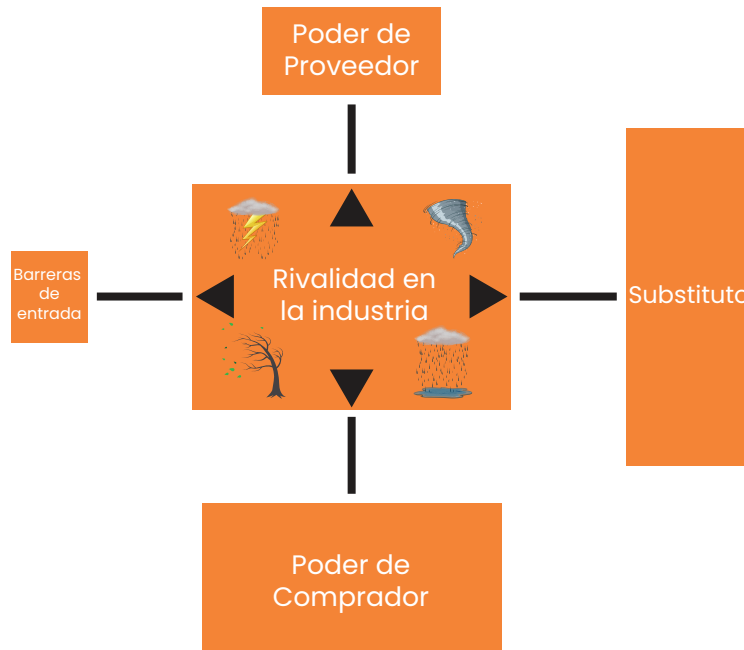
Los debates del grupo de reflexión le ayudarán a seguir desarrollando sus diseños individuales de las cinco fuerzas de Porter para sus propias operaciones empresariales.



## 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

Este módulo le ayudará a seleccionar la estrategia más adecuada para su organización y debería complementar/comprobar el análisis que se desprende de las Cinco Fuerzas de Porter.

El moderador explicará el modelo y su valor. Los participantes lo relacionarán con sus propias operaciones empresariales en grupos de reflexión, seguidos de un debate de todo el grupo en el que se compartirán los resultados de los debates de los grupos de reflexión.

### Contenidos de aprendizaje

El moderador presentará el modelo y cómo puede aplicarse en su caso. Se pedirá a los participantes que dediquen cinco minutos a destacar en qué punto de esta escala del ciclo de vida de la industria se encuentra actualmente su empresa. Vuelvan a su grupo de reflexión y preséntenlo y desafíense unos a otros no sólo sobre estas conclusiones, sino también sobre las implicaciones de las mismas.

Todos los participantes compartirán sus conclusiones. Ser una empresa nueva o incipiente a menudo puede brindar la oportunidad de desarrollar una estrategia y una marca sólidas. También puede ser una posición muy peligrosa para que alguien nuevo entre en ella sin todos los costes 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, ésta es la mejor zona, ya que la mayoría de los competidores estarán creciendo y este crecimiento reducirá 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

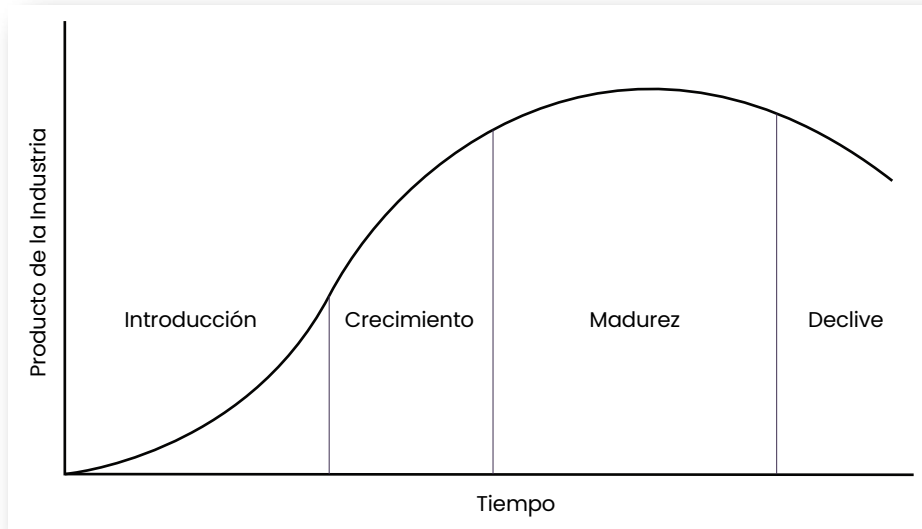
Debates en grupos de reflexión y puesta en común



## Materiales y recursos adicionales

### Ciclo de vida de la industria

---



**Al final del Módulo 1, no olvide rellenar el formulario de evaluación y comentarios. Muchas gracias.**

## Notas para el alumno (Módulo 1)



## Módulo 2

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

## Tema 1. Repasar y reflexionar sobre las sesiones y Módulos anteriores.

### Resultados del aprendizaje

Esto se llevará a cabo como un debate abierto de todo el grupo, permitiendo que todos participen y contribuyan. A partir de ahí, el facilitador evaluará si los participantes han entendido los temas y les ofrecerá apoyo individual si es necesario.

El facilitador dirigirá 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

Pregunte a 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

## Tema 2. Subvención – Recursos y capacidad

### Resultados del aprendizaje

Reflexionará sobre lo que ha hecho hasta ahora y evaluará si dispone de los recursos y capacidades adecuados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Al hacerlo, identificará las carencias de recursos o capacidades que puedan tener.

El facilitador ofrecerá una visión general para explicar qué significan los recursos, las capacidades y qué se entiende por factores clave del éxito.

### Contenidos de aprendizaje

El KSF del cliente. Debe relacionar sus recursos y capacidades en relación con la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

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. El 5 es de primera clase y el 1, malo. 5 es de clase mundial, 1 es basura.

Vuelve a tu grupo de reflexión para exponer y retaros mutuamente. Vuelva al grupo completo y siga debatiendo el tema. Ahora que ya has destacado tus recursos clave y lo bien situado que estás para satisfacer las necesidades del cliente, centra tu atención en tus capacidades. ¿Hay alguna habilidad en la que debas trabajar?

Repita el análisis de recursos con el análisis de capacidades, y que el facilitador 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. Pasen a su grupo de reflexión para exponer y cuestionarse mutuamente antes de volver al grupo completo para un debate más amplio.

### Actividades de aprendizaje

Debates en grupo, análisis individuales y actividades de grupo de reflexión.

## 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. Comprobar la comprensión de los temas tratados hasta ahora en el módulo 1.

### Contenidos de aprendizaje

Su facilitador le dará una visión general de la cadena de valor de Porter.

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

Explique que éste es otro ejemplo de cómo 1 modelo puede comprobar, apoyar o cuestionar a otro, comparándolo con el análisis de recursos y capacidades de Grant y ayudando 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.

Divídanse en grupos de reflexión para cuestionar y debatir.

Vuelve al gran grupo y discútido.

## 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.

El facilitador explicará el modelo y pedirá a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, se dividirán en grupos de reflexión para cuestionar el análisis inicial de cada uno. Esto debería terminar en 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

Para este modelo, escribirá una lista de todos sus competidores, detallando si son mejores que usted, peores que usted, activos o plácidos.

Divídanse en grupos de reflexión para cuestionar y debatir.

Vuelva a un grupo total y revise las conclusiones sacadas a la luz durante estas conclusiones 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 introducciones a las sesiones, debates en grupos completos, análisis individuales y actividades de grupo de reflexión.



## Materiales y recursos adicionales

**Mejor que  
+ Plácido**

**Mejor que  
+ Peligroso**

**Peor que  
+ Plácido**

**Peor que  
+ Peligroso**

## Tema 5. Matriz de Ansoff

### Resultados del aprendizaje

Teniendo en cuenta todo el análisis que ha realizado hasta ahora, ¿cuál sería la estrategia más adecuada que deberían adoptar en este momento para mejorar las posibilidades de éxito de su empresa?

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

El facilitador hará una breve sesión plenaria en la que explicará el modelo y expondrá los aspectos positivos y los peligros de cada opción estratégica. En el grupo de reflexión se darán ejemplos de cada tipo de estrategia y se cuestionarán mutuamente antes de pasar a un debate en grupo más amplio.

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.

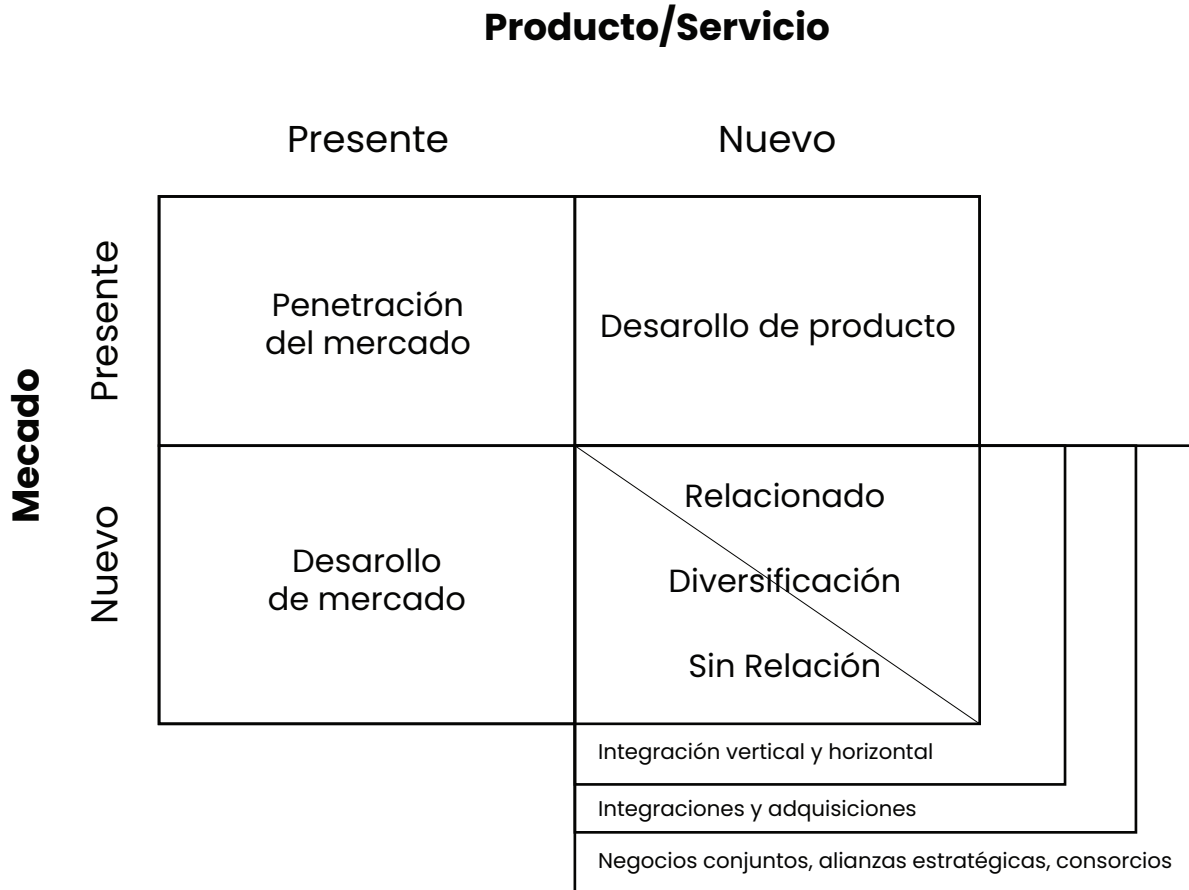
Divídanse en grupos de reflexión para completar esta tarea.

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.

El facilitador hará una breve sesión plenaria para explicar el modelo y, a continuación, pedirá a los participantes que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, se dividirán 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.

Simplemente presente este modelo, no les pida en esta fase que hagan nada con él. Explíquelo como una buena forma de comprobar cuáles son sus posibles estrategias más adecuadas.

La planificación de su estrategia es probablemente la parte más fácil de dirigir una empresa. Reflexione sobre sus respuestas y diríjase a la parte más difícil de cualquier plan empresarial: 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.

El facilitador dará una breve explicación del modelo antes de pedirles que lo utilicen para evaluar su propio funcionamiento. A continuación, se unirán a su grupo de reflexión para cuestionar el análisis inicial de los demás. Esto debería terminar en un debate de todo el grupo en torno a qué he sacado de este tema y puedo aplicar a mi empresa.

### Contenidos de aprendizaje

Se presentará el modelo de negociación. Durante el cual explorarás los verdaderos significados de deseable, probable y esencial. Cualquier punto que pongas en la calma esencial debe significar que si no se consigue, abandonas 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 probablemente tengan. A continuación, preséntense sus planes unos a otros y debatan 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

Breve introducción a los temas, debates en grupo completo, análisis individual y actividades de grupo de reflexión.

## Materiales y recursos adicionales

Artículo	Deseable	Probable	Esencial
Precio			
Publicidad			
Nivel de servicio			
Range			

**Al final del Módulo 2, no olvide rellenar el formulario de evaluación y comentarios. Muchas gracias.**

## Notas para el alumno (Módulo 2)



# Módulo 3

## Los beneficios de tener una mentalidad positiva para los empresarios

Podrá (re)evaluar sus propios puntos de vista sobre el espíritu empresarial y la mentalidad, y plantear el pensamiento empresarial mediante la comprensión aprenderá las características de una mentalidad emprendedora y creativa y será capaz 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 significa desarrollar una mentalidad emprendedora, 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.

Esta sesión incluirá ejercicios de autorreflexión, autoevaluación, creatividad e improvisación.

Contenidos de aprendizaje

Mentalidad de crecimiento

Autoliderazgo

Creatividad e improvisación

Autorreflexión y concienciación

## Tema 1. ¿Qué es la mentalidad?

### Resultados del aprendizaje

Permitir que los participantes comprendan lo que se entiende por 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

## Materiales y recursos adicionales

### Elementos del auto-liderazgo



## Tema 2. Ejemplos de empresarios 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.

El moderador hará una breve introducción a los temas y 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, las relacionen y justifiquen sus pensamientos.

### Actividades de aprendizaje

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

### 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.

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 hagan una presentación. Se podrá 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 unir 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 los vídeos Papel (preimpreso con nueve puntos y 30 círculos) - uno por persona, bolígrafos.

**FIGURE 2.5**

### Orientación del cerebro izquierdo vs derecho

Pensamiento del cerebro izquierdo	Pensamiento del cerebro derecho
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nota detalles</li> <li>Formula estrategias</li> <li>Logicó</li> <li>Rational</li> <li>Analítico</li> <li>Verbal</li> <li>Procesamiento cuantativo</li> <li>Hablar</li> <li>Escribir</li> <li>Objetivo</li> <li>Lineal</li> <li>Directivo</li> <li>Palabras</li> <li>Lenguaje</li> <li>Razonamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientado a ver "el panorama más amplio"</li> <li>Presenta posibilidades</li> <li>Intuición</li> <li>Emocional</li> <li>Sintetiza</li> <li>Espacial</li> <li>Procesamiento no-verbal</li> <li>Dibujar</li> <li>Manipulación de objetos</li> <li>Subjetivo</li> <li>Creativo</li> <li>Experimental</li> <li>Simbolos</li> <li>Imágenes</li> <li>Soñar</li> </ul>

**Fuente:** Neck, H. M. (2010). Idea generation. In B. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *Portable MBA in entrepreneurship* (pp. 27-52; figure on p. 38). Hoboken, NJ: Wiley.

## **Tema 4. La mentalidad como vía para la acción con el método del espíritu empresarial**

### **Resultados del aprendizaje**

Aprenderá a comprender cómo el establecimiento de la mentalidad correcta conducirá a la acción y a la autoeficacia. Se presentará la Escala de Autoeficacia General. Escala de Autoeficacia General.

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**

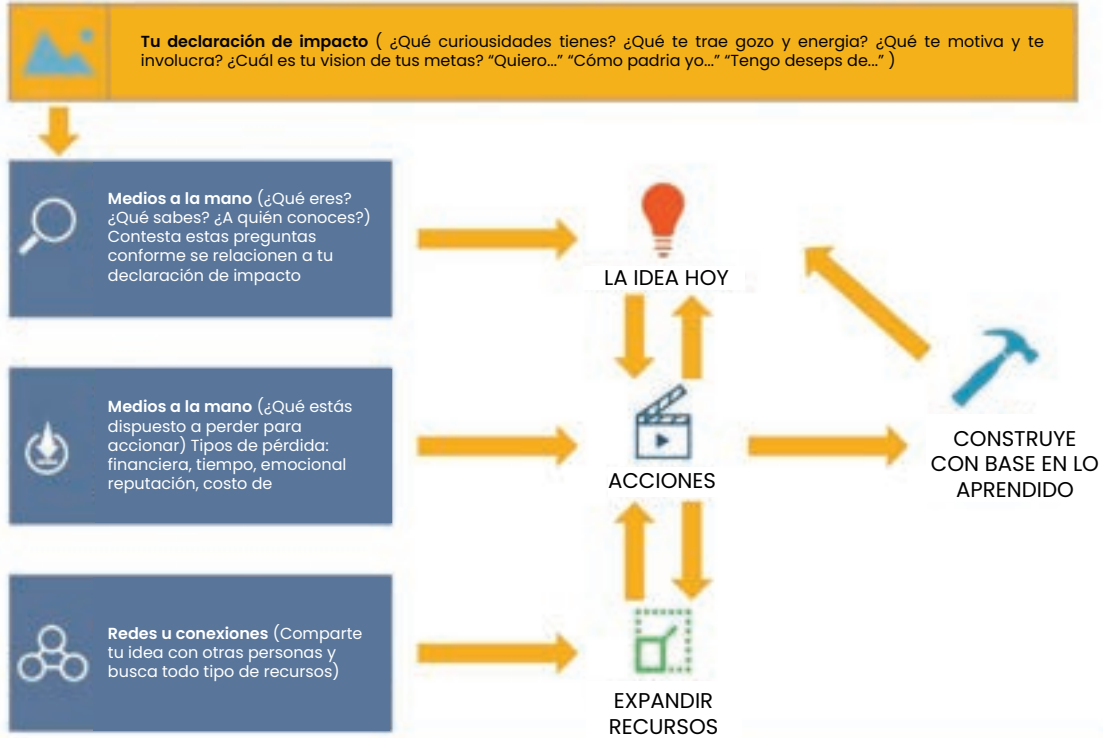
Autoanálisis y debate individual y en grupo

### **Materiales y recursos adicionales**

Ordenador portátil / papel y bolígrafo

FIGURE 1.5

## El Metodo de Emprendimiento



Adapted from the following sources:

Neck, H. M. (2011). Cognitive ambidexterity: The underlying mental model of the entrepreneurial leader. In D. Greenberg, K. McKone-Sweet, & H. J. Wilson (Eds.), *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who will shape social and economic opportunities* (pp. 24–42). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Patterns of entrepreneurial expertise*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Schlesinger, L., Kiefer, C., & Brown, P. (2012). *Just start: Take action, embrace uncertainty, create the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

**Al final del Módulo 3, no olvide rellenar el formulario de evaluación y comentarios. Muchas gracias**



## Notas para el alumno (Módulo 3)

A close-up photograph of a person's hands typing on a vintage typewriter. The typewriter is primarily red with white accents on the keyboard and carriage. The person is wearing a purple long-sleeved shirt. The typewriter is placed on a dark wooden desk with a prominent grain. The background is softly blurred, showing a white sheet of paper and a wooden surface. The overall lighting is warm and focused on the hands and the typewriter.

## Module 4

# El valor de contar historias

## Tema 1. Defina el concepto de narración.

### Resultados del aprendizaje

Permitirle comprender el valor de la narración de historias para la creación de marca y como herramienta de gestión.

Habrà una introducción a los temas y planes para el trabajo individual y los debates en grupo.

### Contenidos de aprendizaje

Definir el concepto de storytelling mediante el uso del modelo. Se preguntará a todos los participantes cuál es su negocio o qué quieren que sea su negocio en el futuro antes de compartir sus historias y debatirlas.

### Actividades de aprendizaje

Reflexión individual y debates en grupos de reflexión.

### Materiales y recursos adicionales

El facilitador seleccionará los modelos y recursos de apoyo apropiados.

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 interna de la empresa y en la marca, así como en la comunicación de marketing.

### Contenidos de aprendizaje

Pedir a los participantes que elaboren una estrategia de comunicación interna. Un debate en grupo dirigido por un facilitador que fomente y promueva la autorreflexión.

### Actividades de aprendizaje

Autorreflexión y debates en grupo.

### Materiales y recursos adicionales

The danger of a single story:

[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=IwAR32bh0UGwVRsukmm2Hcs3gtQXFdZ8PXr42QRGRv9VpUTA1U4bu3NeeSykl](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=IwAR32bh0UGwVRsukmm2Hcs3gtQXFdZ8PXr42QRGRv9VpUTA1U4bu3NeeSykl) - *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 historias en función de los diferentes propósitos y objetivos. Una breve sesión dirigida por un facilitador en la que se destacan los diferentes tipos de historias.

### 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 Consulte los vídeos anteriores y los 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**

Entender que la TD conduce a situaciones de resolución de problemas y a la recualificación de los empleados. Plenario dirigido por un facilitador, en el que se ofrece 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](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](file:///C:/Users/maria/Downloads/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_6.pdf)

**Al final del módulo 4, no olvide rellenar el formulario de evaluación y comentarios. Muchas gracias.**

## Notas para el alumno (Módulo 4)



## Módulo 5

# El valor del pensamiento positivo

### Resultados del aprendizaje

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

#### **Contenidos de aprendizaje**

Encarga a los grupos que encuentren 10 cosas que todos ellos compartan (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 1. Modelo PERMA, con vídeos sobre psicología positiva

### Resultados del aprendizaje

Comprender mejor el valor del pensamiento positivo para el empresario.

Los participantes se dividirán en pequeños grupos para debatir el modelo después de que el facilitador lo haya presentado. Utiliza grupos de reflexión para profundizar en el debate y, a continuación, repásalo en grupo.

### 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.

*Guía del alumno IBL*

## Tema 2. Modelo de transición de Bridges

### Resultados del aprendizaje

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

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](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. Píde 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, díales 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 observen el objeto desde una perspectiva diferente, pueden notar algo nuevo. Los ejercicios de gestión del cambio que ilustran la importancia de adquirir una nueva perspectiva ayudan a apaciguar la resistencia y muestran 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.



## Tema 3. 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.

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 esbozar cada uno de los 12 aspectos, teniendo en cuenta factores que van desde los clientes hasta su propia mentalidad de crecimiento. Incluir 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](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare).

Piense en el momento de Covid-19 y en cómo ha influido en su negocio o en la toma de decisiones.

### Actividad de rompecabezas sobre la 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.

*N 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.

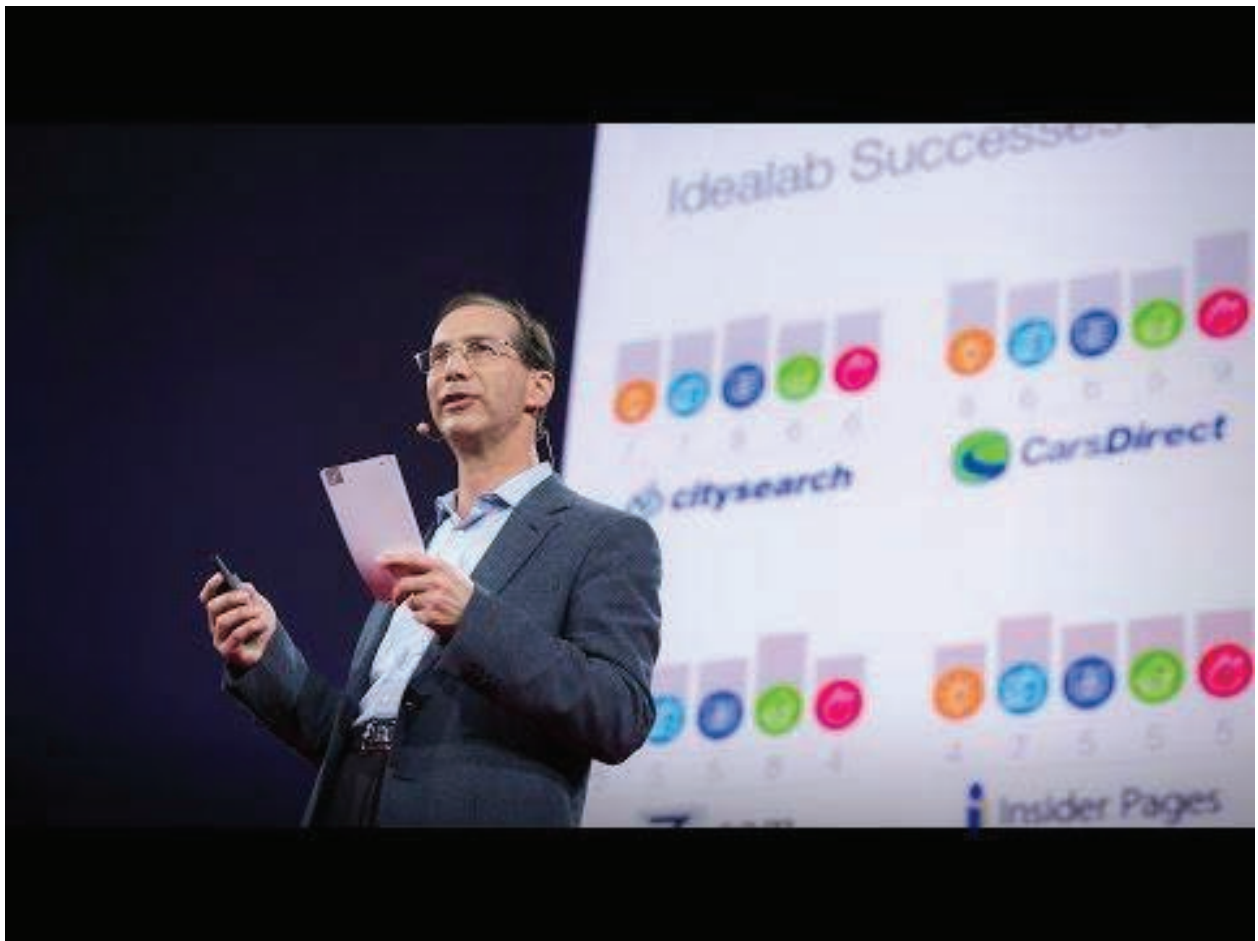
**Al final del Módulo 5, no olvide rellenar el formulario de evaluación y comentarios. Muchas gracias.**

## Notas para el alumno (Módulo 5)

## **Materiales y recursos adicionales**

Las presentaciones en PowerPoint apoyarán su aprendizaje y necesitará bolígrafos y papel. Se proporcionarán actividades y formularios de evaluación.

Cabe destacar que también existen las sesiones de “Círculos” adicionales a las que puede acceder y que estas sesiones de grupo de apoyo entre iguales, más reducidas, complementan el Programa de Formación IBL.



**Gracias por participar en el programa de formación del IBL y buena suerte en su aventura empresarial.**