

# RUTA DE EMPRENDIMIENTO NARANJA



**CARTILLA  
NARANJA**



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

# RUTA DE EMPENDIMIENTO NARANJA

## CARTILLA NARANJA

---

El Programa de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo PNUD

Martín Santiago

Coordinador residente y humanitario del  
Sistema de Naciones Unidas en Colombia y  
representante Residente del PNUD

Pablo Ruiz Hiebra

Director de País

Inka Mattila

Directora de País adjunta

Lina Arbeláez

Gerente Nacional de Reducción de Pobreza  
e Inequidad

Juliana Sánchez

Coordinadora Estrategias Productivas de  
Inclusión Urbana

---

© PNUD

Impreso en Colombia. Printed in Colombia.

### Autores

Felipe Buitrago

Alex Paredes

Jenny Beltrán

---

### Dirección editorial

Andrés Barragán

### Edición y corrección de estilo

Juan Mikán

### Dirección de arte

Mateo L. Zúñiga

Felipe Caro

### Diseño y diagramación

Nicolás Carvajal

Sara Vergara

Carlos Silva

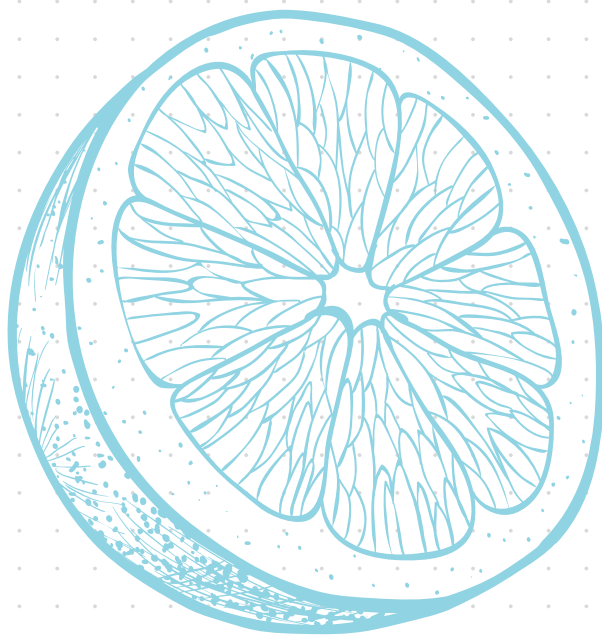
---

**.Puntoaparte**  
bookvertising


[www.puntoaparte.com.co](http://www.puntoaparte.com.co)



# **ruta de emprendimiento naranja**



**CARTILLA  
NARANJA**



# CON

08 ¿CÓMO VOY YO?

18 ¿QUÉ ES ECONOMÍA NARANJA  
Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

# TE

## CREACIÓN

40

**MÓDULO 3.**  
IDENTIFICA TU IDEA  
DE NEGOCIO

## CONSTRUCCIÓN

48

**MÓDULO 4.**  
CONVIERTE TU IDEA  
DE NEGOCIO EN UNA  
OPORTUNIDAD DE  
MERCADO.

## INSPIRACIÓN

70

**MÓDULO 5.** MODELO  
DE NEGOCIO Y  
VALIDACIÓN CON  
CLIENTES

## ORGANIZACIÓN

88

**MÓDULO 6.** DISEÑA TU PLAN DE  
MERCADO  
**MÓDULO 7.** DISEÑA TU ESTRATEGIA  
TÉCNICA Y PRODUCTIVA Y TU  
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL  
**MÓDULO 8.** DISEÑA TU PLAN  
ECONÓMICO Y FINANCIERO

## NAVEGACIÓN

108

**MÓDULO 9.** DEFINE TU PLAN DE  
IMPLEMENTACIÓN Y MODELA TU  
PLAN DE NEGOCIOS  
**MÓDULO 10.** FORMALIZANDO  
MI NEGOCIO  
**MÓDULO 11.** LAS TIC Y LA  
MICROEMPRESA

# NI

10 ¡BIENVENIDO A LA ECONOMÍA NARANJA!

20 EMPRENDIMIENTO EN ACCIÓN

116 LLAMADO A LA ACCIÓN

## AUTONIVELACIÓN

26

MÓDULO 1. DESCUBRE SI ERES UNA PERSONA EMPRENDEDORA

MÓDULO 2. CONVERGE PROPÓSITO CON TALENTO



**Clara**, es una tallerista de 35 años, fue gestora cultural y cuenta con más de 9 años de experiencia en la formación de emprendimiento. Clara logra desarrollar en los participantes de sus talleres habilidades y competencias que los motiva a generar mejores ingresos a través del desarrollo de actividades artísticas y culturales. A los 24 años, Clara sufrió un accidente cuando visitaba un museo, y unas pinturas especiales de restauración le cayeron en los ojos. Al recuperarse, ella notó que los temas relacionados con las actividades culturales los veía con un efecto de realidad aumentada: literalmente, una definición flotante alrededor de los conceptos, las personas y los objetos que hacen posible la economía creativa. Una amiga, molestándola le dijo que era una VISIÓN INFRA NARANJA y desde entonces ese es su superpoder.



**John Selalogra** es un hombre de 30 años que ha pasado por varias dificultades en la vida, cuando era adolescente su familia fue víctima de la violencia, viéndose en la necesidad de trabajar desde muy joven en lo que fuera, aprendió de mecánica, jardinería, pintura, construcción, soldadura. Gracias a su cumplimiento y calidad con el trabajo, muchas personas lo reconocen y recomiendan.



**Flora Lamuele** es una mujer de 25 años, cabeza de hogar con dos hijos de 7 y 3 años, Juan y Laura. Flora no pudo terminar el colegio por su embarazo y las condiciones económicas de su familia, durante el colegio empieza a trabajar como repartidora de volantes y varios trabajos informales, hasta que decide alquilar un carro de dulces y vender dulces en las calles, cerca de los colegios y universidades.

# PRÓL

Se dice que un adulto creativo es un niño que ha sobrevivido. Desafortunadamente, esto es cierto. En la medida que crecen, la mayoría de los adultos se van alejando de muchas ilusiones y sueños de su niñez, pues la experiencia les va enseñando que la gravedad, la política, la economía y otras 'fuerzas invisibles' les impiden realizarlos como alguna vez los imaginaron. Esto es una verdadera lástima. Los hermanos Wright aprendieron de la gravedad la importancia de usar otras fuerzas, como la de sustentación, para poder volar. De la misma manera, los nuevos líderes jóvenes, hemos aprendido que para cambiar al mundo tenemos que estudiar y prepararnos tanto o más que los competidores con más edad, pero sobre todo que debemos innovar y crear con conciencia social. Por esta razón, en lugar de renunciar a la creación de las nuevas industrias y el

fortalecimiento de las nuevas economías, las cuales pueden potenciar las oportunidades que necesitan nuestros jóvenes para superar las inequidades y los retos económicos de insertar a Colombia en la Era del Conocimiento, tenemos la responsabilidad de construir sobre la base de las actividades artísticas, la cultura, el medio ambiente y el patrimonio, con el ánimo de construir de manera colectiva un futuro mejor, aprovechando su capacidad de llevar al límite los beneficios sociales de las nuevas tecnologías.

Esta es la promesa de la Economía Naranja que hemos propuesto, y que está en el corazón de nuestra estrategia para que Colombia haga una transición digital ordenada, con futuro para todos. Creemos en el talento infinito de nuestros niños y que, si los dotamos con las herramientas apropiadas,

# LOGO

sus sueños harán de nuestro país una nación líder de la Cuarta Revolución Industrial. Por eso le apostamos a desarrollar una red Sacúdete, que llegue a todos nuestros jóvenes con:

- **Espacios:** para el descubrimiento y detonación de talentos alrededor de las nuevas economías y la innovación, con rutas claras para **INSPIRARTE, ENFOCARTE Y ESPECIALIZARTE.**
- **Conocimientos:** una oferta institucional nacional y local articulada para el desarrollo de talentos que parte de la inspiración, nos ayuda a enfocarnos y nos enruta a la especialización en armonía con la vocación productiva de nuestro entorno.
- **Conexiones:** una red de personas, ideas, herramientas y oportunidades para que el

**futuro de cada colombiano sea el futuro de todo el país.**

Esta cartilla del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, es una valiosa herramienta para que nuestros jóvenes, y los adultos que se atreven a volver a soñar, puedan crecer en armonía con su niño interior y que su único límite sea el de su imaginación. La creatividad está en todos nosotros, y juntos la vamos a utilizar para construir un futuro mejor para todos.



**Iván Duque Márquez**  
Presidente de la República de Colombia



Hola, soy **Clara**  
Meguía y seré su

instructora. Por favor, díganme  
Clara. Y cuéntenme: ¿a qué  
se dedican todos los días?



Hola Clara, yo me  
llamo **Flora Lamuele** y

vendo dulces a la salida de los  
colegios y universidades. Tengo  
mi carrito que guardo todos los  
días donde Don Tulio y con las  
ventas sostengo a mi familia.



Hola Clara, yo me  
llamo **John Selalogra**

y hago de todo: arreglo daños  
en las casas, hago trabajos de  
jardinería, ayudo en trasteos,  
limpio, pinto; ¡lo que necesite a  
la orden!

# ¿CÓMO



¡Muchas gracias!  
Primero, ¡quiero

darles la bienvenida al  
maravilloso mundo de la  
**economía naranja!**



¿No que era **un curso de**  
**emprendimiento?**



A mí nadie me dijo nada de  
venir a sembrar naranjas.



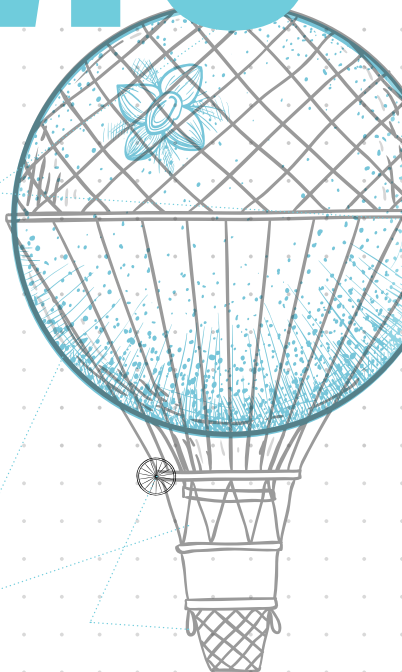
No, no, no. Este  
sí es un curso de  
emprendimiento, pero no  
es sobre agricultura, sino  
sobre ese talento que  
todos tenemos y que deben  
aprender a exprimir para  
mejorar sus ingresos.



¿Talento? Ni que fuera  
Shakira.



Jajajajajajaja



# VOY YO?




¿Necesitan mejorar sus ingresos?

¿Necesitan aprovechar mejor su tiempo?

¿Sienten que tienen talentos que nadie valora?

¿Creen que pueden aprender cosas nuevas para mejorar sus vidas?

¿Quieren adquirir nuevos conocimientos y habilidades para el futuro?



Entonces lo de ustedes es el emprendimiento naranja y esta cartilla es para ayudarles a hacerlo mejor. Así, podrán tener:

1. Mejores ingresos.
2. Más tiempo con sus familias.
3. Independencia económica.
4. Mayor control sobre su dinero.
5. Una vida más feliz, disfrutando y viviendo de sus talentos.



## SÍ SEÑORA

# ¡BIENVENIDO A LA NARANJA!

¿POR QUÉ ESTA CARTILLA?  
¿CÓMO SE RELACIONA  
CON LOS OBJETIVOS DE  
DESARROLLO SOSTENIBLE?



El mundo ha encontrado en el emprendimiento una oportunidad

de mejorar la calidad de vida de las personas frente a los nuevos retos que nos exigen organizaciones mundiales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) por construir un mundo mejor.



¿Nuevos retos? ¿Qué nos exigen a todos?



Son retos que les exigen a los países y se llaman: **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.



¿Eso qué tiene que ver con nosotros?



Jhon, muchísimo. ¡Para el caso de esta cartilla estamos cumpliendo con **5 objetivos de los 17!**



¿5? ¿Cuáles son?



Es el momento de utilizar mi visión **infra naranja** para explicarles:

## 1

### FIN DE LA POBREZA

La ruta de emprendimiento naranja establece las bases y herramientas para mejorar las condiciones económicas de la población colombiana más vulnerable a través del arte, la creatividad y la cultura.

## 2

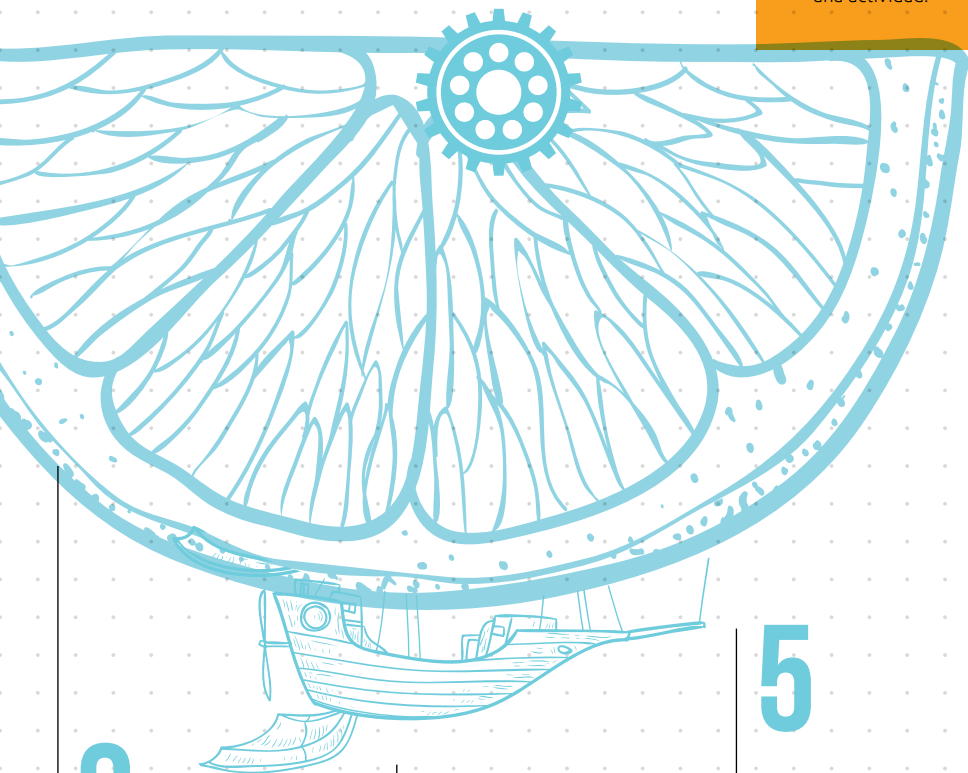
### TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Al desarrollar hábitos y habilidades emprendedoras en las personas se crea el pensamiento empresarial fomentando la generación de nuevos y mejores trabajos.



# A ECONOMÍA

**1. Innovación:** Acción de cambio nueva o diferente para solucionar un problema o facilitar una actividad.



3

## INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

El emprendimiento en actividades artísticas y culturales impulsa la **innovación**<sup>1</sup> y la creación de redes en la construcción de una microempresa.

4

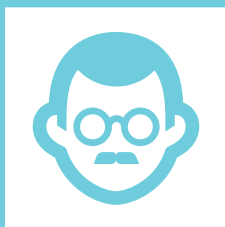
## REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

Al aumentar las oportunidades de un emprendedor-a se reduce la desigualdad salarial, de género o social.

5

## CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

Los hábitos y habilidades emprendedoras pueden cambiar los espacios de extrema pobreza y violencia, generan en las comunidades encuentros culturales y artísticos y fomentan las redes (sociales, laborales, culturales).





**YA ENTIENDO:** ESOS OBJETIVOS TIENEN QUE VER MUCHO CON NOSOTROS PORQUE MEJORAN NUESTRA VIDA.




**¡Exacto! Esta cartilla les muestra una forma nueva para vivir y los alienta a tener un futuro mejor; es decir, les brinda las oportunidades de hacer mejor emprendimiento. ¿Sabían que: el 10% de personas que se capacitan para el emprendimiento, después de dos años tienen una idea súper exitosa?. Adicionalmente, aquellos que lo hacen en la economía naranja o en actividades creativas y culturales se preparan para resistir los cambios en la economía actual que más daño causa a la calidad de vida de los hogares de bajos ingresos.**




 ¡Sí, yo he visto personas que se quedan sin trabajo porque los cambia una maquina!

 ¿Cómo así? ¿La economía actual nos está afectando?


 No directamente John, la economía actual está exigiendo personas con nuevas capacidades y habilidades, el ejemplo de Flora ocurre cuando las personas no desarrollan esas destrezas y no pueden conseguir otro trabajo, por eso es tan importante hacer emprendimientos naranja o creativos para la comunidad, desbloquear esas nuevas ideas o talentos y ¡desarrollarlos!

 ¿Y eso para qué nos sirve? ¡Tiempo es lo que no tenemos!

 ¡Si!!!!!!

 Ustedes con su talento e ideas pueden ser emprendedores naranja que reciban más de un ingreso; es más, si utilizan todas estas herramientas podrán vivir de hacer algo que aman y disfrutan, y con lo que pueden crecer constantemente.

 ¿Está diciéndonos que podemos vivir de nuestro talento?

 Sí, es cierto que no todos somos tan talentosos como Shakira o Carlos Vives, pero todos tenemos talentos por descubrir, y que podemos desarrollar para mejorar nuestras oportunidades en la vida.

 ¿Cómo así?





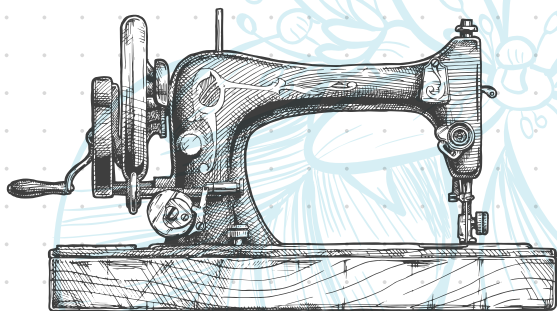
Un ejemplo es **Arturo Calle**<sup>1</sup>.

¿Saben cómo desarrolló su talento?



No...

**1. Arturo Calle** es un colombiano nacido en Medellín, con 81 años, que ha dedicado más de 60 años a la industria de la moda colombiana con su marca de ropa masculina: Arturo Calle. Desde muy joven desarrolló habilidades emprendedoras que hoy hacen que su marca sea una compañía con casi 100 tiendas de ropa en Colombia y otros países, 5 fábricas de confecciones en Bogotá y Pereira y más de 5.000 empleados. Es uno de los empresarios más importantes del país por su crecimiento y generación de empleo.

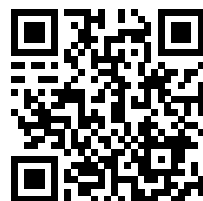




Inició como mecánico en una fábrica de confección de medias en Medellín, donde aprendió sobre confección, telas, hilos, maquinarias y diseños, trabajó de domingo a domingo en un almacén de camisetas en San Victorino, Bogotá, y en 1966 hizo su propio almacén de camisetas llamado "Dante" con los ahorros y conocimientos que tenía sobre la industria de la moda y gracias a las habilidades que desarrolló como comerciante y emprendedor y a la calidad de sus trajes que generaban mayores ventas pudo comprar dos almacenes más que llamó: "Arturo Calle".

Miren este video:

<https://www.youtube.com/watch?v=RAwG4D-SnsQ>  
(2018)



¡Todo lo que aprendió y ahorró le sirvió para hacer su propia empresa de ropa!



Pues eso debe ser cierto, porque yo he visto a Flora pintando en ese cuaderno que era dizque para tomar apuntes y son *dibujos* muy lindos que de algo le servirán para ser emprendedora.



No pues, tan sapo, pero sí me los pide para hacerle *bordaditos* a las faldas de la novia, ¡que, por cierto, le quedan muy bien! ¡También puede ser emprendedor!



¡Exacto! A ver, muéstrenme los dibujos y los bordados.



Que Flora le muestre los dibujos, porque la falda la está usando Maritza.



Vale John. A ver, qué bonito Flora. ¿Desde cuándo haces estos dibujos?



Pues desde chiquita. La profesora me regañaba, pero es que yo no sé, como que me salen esas figuras y me siento bien haciéndolas.



Una vez vino un señor y se la quería llevar dizque para una escuela de artes...



Sí, pero la gente se burlaba porque dicen que eso es solo para los ricos que pueden vivir sin trabajar.



Hacer arte también es trabajar. Y es un trabajo muy importante, y quienes lo hacen con dedicación pueden vivir bien de él. Un ejemplo es el maestro Fernando Botero. ¿Saben quién es el maestro **Fernando Botero**?



y ¡El de las gorditas!



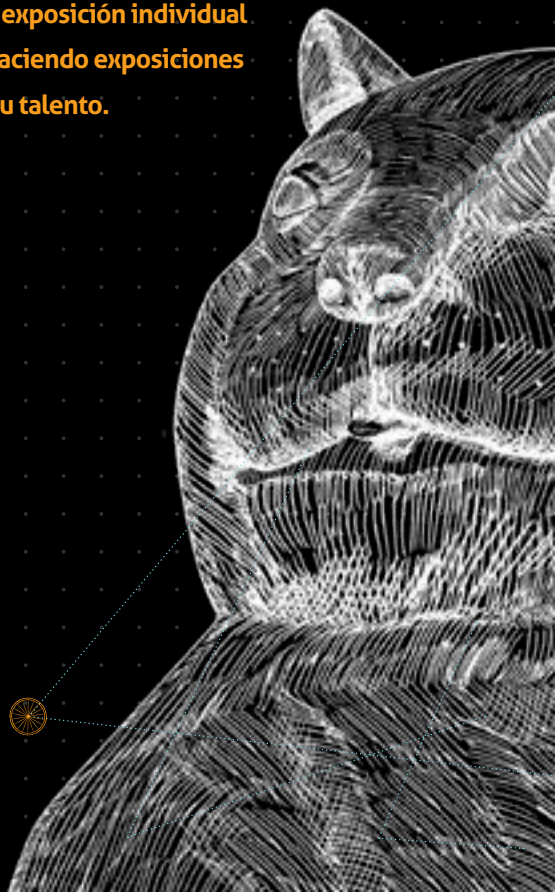
Ese mismo. Imagínense que, antes de ser famoso, él pasó por muchas dificultades. Su padre murió cuando tenía 4 años y su madre para poder mantenerlo trabajaba como costurera, para cursar secundaria recibió una beca y con el dinero que le pagaron por una obra publicada en un periódico pudo estudiar en un liceo de Antioquia, posteriormente trabajó y realizó su primera exposición individual en Bogotá y de Bogotá, viajó por el mundo haciendo exposiciones de sus obras y esculturas y perfeccionando su talento.

#### **Visión infra naranja:**

<https://www.youtube.com/watch?v=5IERUm4LfeA>  
(2011)



1. **Fernando Botero** es un artista colombiano, nacido en Medellín, reconocido por sus cuadros y esculturas de retratos y figuras proporcionalmente grandes como las "gordas".
2. **Premio Grau** a los artistas: busca integrar a los jóvenes artistas de todas las regiones de Colombia para conocer, promover y apoyar su talento. Inspirado en el maestro Enrique Grau, que siendo muy joven recibió una beca para estudiar en Nueva York, gracias a la beca y su talento y disciplina, se convirtió en uno de los artistas más importantes del siglo xx (años 1901 a 2000) en Colombia.



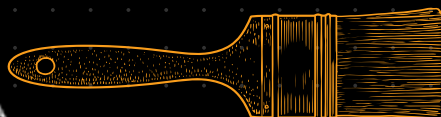
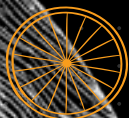




¿Existen ejemplos de emprendedores que estén empezando?



Sí, otro ejemplo es **Oscar Villalobos**, un joven pintor de San José del Guaviare que aprendió y encontró su pasión por la pintura desde niño gracias a un señor que hacía los avisos de las fincas y que le enseñó a dibujar. Tuvo que salir de San José del Guaviare a Bogotá, donde trabajó en un billar y posteriormente en un bar, ingresos que le servían para pagar sus gastos (incluidos los de la universidad pública, donde estudió arte). Su increíble talento lo ha llevado a exponer sus obras en importantes galerías de la ciudad como "Cero Galería" y "La Esquina" y exposiciones como "Generación emergente". En reconocimiento a su trabajo, recibió el **Premio Grau** en el 2014, actualmente tiene su propio taller donde crea sus obras.



# ¿QUÉ ES E NARANJA Y POR QUÉ IMPORTAN



# ECONOMÍA



Pero Clara, yo no entiendo muy bien. ¿Qué es eso de la economía naranja?



La economía naranja se define como las actividades que hacemos para que nuestra cultura, creatividad y expresiones artísticas lleguen a otros. Por ejemplo, grabar nuestra música, hacer artesanías, escribir historias para una película u obra de teatro, pintar una obra de arte, cocinar recetas tradicionales o diferentes, bailar, diseñar prendas, etc.



Flora, como los dibujos que haces.



Sí John. O como los bordados y costuras que tú sabes hacer.



Exacto. Ahora la **economía naranja**<sup>1</sup> es tan importante para los países y las personas porque es una opción diferente de crecimiento, genera nuevos empleos y lo más importante: ¡desarrolla el talento y la creatividad!

# ES VTE?

1. Se llama **Naranja** porque está relacionada con la diversión, el dinamismo y la transformación.

**Dinamismo:** Cualidad de una persona u organización que actúa con energía y movimiento.

**Transformación:** Acción o proceso donde algo o alguien se modifica.

**Creatividad:** Capacidad o facilidad de una persona para producir o generar una idea, creación o descubrimiento (nuevo) que soluciona un problema.

# EMPRENDIMIENTO EN ACCIÓN



Quiero guiarlos  
por los pasos del  
emprendimiento

naranja para que puedan  
aprender habilidades y  
competencias que mejoren  
sus ingresos, tener nuevas  
oportunidades y mejorar  
sus vidas.



¿Qué oportunidades podemos tener?



¡Construir su futuro, mejorar sus ingresos,  
ganar independencia, hacer cosas distintas a  
lo que hacen todos los días, descubrir la propia  
felicidad, encontrar su misión, dar forma a su  
plan de vida, liberar ese talento oculto!



Pero ¿cómo?



Para eso estoy aquí, para decirles cómo.  
Lo primero que deben saber es que hay unas  
**habilidades<sup>1</sup>** y **competencias<sup>2</sup>** por encontrar y  
desarrollar en cada uno de ustedes.

# EMPRENDIMIENTO

## N ¿QUÉ BUSCA ESTA CARTILLA? ¿QUÉ CAPACIDADES EMPRENDEDORAS FORTALECE Y DESARROLLA UN EMPRENDEDOR-A NARANJA? ¿CUÁLES SON LOS CONCEPTOS EQUIVOCADOS Y ESTEREOTIPOS QUE EXISTEN EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS?



¿Cuáles? ¿Cómo las encontramos?



En los emprendedores existen **competencias básicas**<sup>3</sup> y **competencias más desarrolladas**<sup>4</sup>.

Pueden ser habilidades, destrezas, capacidades, aptitudes y actitudes adquiridas o ejercitadas que definen nuestra forma de actuar e interactuar con el mundo a través de tareas o actividades diarias. En la medida en que vayamos avanzando con la cartilla, ustedes desarrollarán esas competencias y aprenderán a identificarlas para ser excelentes emprendedores naranja.



¿Queeeeeeee?

1. **Habilidad:** Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.
2. **Competencia:** Son las capacidades, habilidades, destrezas o conocimientos para realizar una actividad específica o tratar un tema determinado.
3. **Competencias básicas:** Comunicación oral y escrita, lecto-escritura, etc.
4. **Competencias avanzadas:** Resolución de problemas, gestión empresarial, planeación, etc.



Las competencias son todos esos conocimientos, destrezas y acciones que realizamos a diario. Por ejemplo, los emprendedores:

1

SE MOTIVAN  
TODOS LOS DÍAS

2

CORREN RIESGOS

3

TOMAN MEJORES  
DECISIONES

4

SON INDEPENDIENTES

5

SE ADAPTAN A  
LOS CAMBIOS

6

SON CURIOSOS

7

SON CREATIVOS E  
INNOVADORES

8

SON PRÁCTICOS

9

SON  
DISCIPLINADOS

10

SON  
PERSEVERANTES

11

CONOCEN SUS  
MERCADOS,  
PROBLEMÁTICAS  
Y NEGOCIOS

12

HACEN EVALUACIONES  
Y TÉCNICAS  
CONSTANTEMENTE  
PARA MEJORAR

Y adicionalmente, un  
emprendedor naranja:

13

SABE MOSTRAR  
SU TRABAJO<sup>1</sup>

14

AMPLÍA SUS REDES  
DE CONTACTO<sup>2</sup>

15

VE LAS COSAS DE OTRA PERSPECTIVA:  
LAS HACE MEJOR Y LAS MEJORA<sup>3</sup>

16

SE CONOCE  
MUY BIEN<sup>4</sup>

17

GESTIONA SU  
PROPIEDAD INTELECTUAL<sup>5</sup>

1. Reconoce los momentos y personas a las que debe exponer o presentar sus obras, creaciones, ideas y trabajo.
2. Entiende que en las redes de contacto y en las comunidades está el potencial para dar a conocer y expandir su emprendimiento.
3. Si hay un problema o nuevo reto, lo que ve como una oportunidad de mejora y de crecimiento de forma creativa.
4. Reconoce su trabajo, sus capacidades, habilidades, debilidades en las que mejora diariamente.
5. Un emprendedor naranja sabe que sus creaciones y trabajo con enfoque artístico y cultural no solo generan ventas, sino que también generan ingresos por sus diferentes adaptaciones o por la diversificación de sus productos; por eso, deben registrar sus obras ante las organizaciones de acuerdo con la industria a la que pertenecen. Por ejemplo: Sayco en la industria de la música. Desarrollaremos a profundidad esta habilidad en el módulo 9.



Yo, por ejemplo, tengo en un cuaderno anotado todo lo que vendo en el día para no descuadrarme, tengo bien claras mis cuentas para pagar a tiempo y que no me vaya a meter en un problema después.



A mí me gusta hacer mi trabajo muy bien, me gusta que los lugares queden limpios, como si no hubiera pasado por ahí nada y generalmente arreglo de más una u otra cosita que se le daña a la gente en sus casas y me funciona, porque siempre me pagan más por el trabajo.



Exacto. Esas son habilidades y actitudes que les dan valor a sus ingresos. En el caso de Flora, conoce las cuentas de su negocio y en el de John hace mejor su trabajo y lo sabe mostrar. Ahora,

¿se imaginan si esas habilidades y actitudes las realizan mientras emprenden con sus talentos o creatividad?



No, Clara, eso es otro cuento. Esos artistas y creativos solo tienen plata para hacer eso, muchos son muy vagos y no hacen nada más.



Sí, ellos no se tienen que levantar todos los días a rebuscarse el trabajo, y se la pasan en fiestas porque tienen mucha plata.



Flora y John, esos son conceptos equivocados o erróneos sobre los artistas. Con esta cartilla aprenderán a romper esos falsos modelos y descubrirán que un emprendedor naranja:



**TRABAJA  
FUERTEMENTE  
POR SUS  
INGRESOS CON  
SU TALENTO**



**APRENDE A  
ADMINISTRAR  
SU NEGOCIO**



**CONOCE SU  
ENTORNO Y  
MERCADO**



**HACE LOS AJUSTES  
NECESARIOS CON  
LAS HERRAMIENTAS  
INDICADAS**



**MUESTRA  
SU TALENTO  
AL MUNDO**



**REGISTRA SUS  
OBRAS Y/O  
CREACIONES**

# CONTENIDO LA CARTILLA



Esta cartilla contiene diferentes ejercicios o actividades en once (11) módulos, que deben desarrollar completamente para convertirse en excelentes

empreendedores naranja. Los guiaré para que logren resolver sus problemas y necesidades o los de su comunidad (clientes) a través de 11 principios del **pensamiento de diseño**:

MÁS ACCIÓN

PRIMERO LAS  
PERSONAS

CONSTRUIR Y SEGUIR  
CONSTRUYENDO

ADAPTABILIDAD  
AL CAMBIO

PENSAR EN  
EL FUTURO

MENOS RIESGOS

# DO DE

# LLA

## 1. Es una forma o técnica de ofrecer una solución a un problema:

Descomponiéndolo, dividiéndolo en partes más pequeñas, analizándolo, pensando mucho (sin límites), todo lo que se pueda y ocurra, en lo posible con otros miembros del equipo para encontrar la solución final.

## ¿CÓMO USAR ESTA CARTILLA? Y LOS 11 PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN UN EMPRENDEDOR-A NARANJA.



SENTIR LO QUE  
OTRO SIENTE

MÁS SIGNIFICADO  
O VALOR

CREATIVIDAD

LÓGICA DE  
LOS NEGOCIOS

CO-OMPETENCIA



¿Todo eso?



Tranquilos, ¡lo iremos desarrollando con ritmo de reggaetón: "pasito a pasito, suave suavecito..."! Acompañenme:

# AUTONIV





# VELACIÓN



# MÓDULO 1.

## DESCUBRE SI ERES UNA PERSONA EMPREENDEDORA



Bienvenidos al módulo de autonivelación. Aquí autorreconocerán y reconocerán actitudes, talentos, capacidades, habilidades y factores de éxito requeridos para emprender en las industrias creativas y culturales.



¿En las industrias qué?



Industrias creativas y culturales; es decir en las actividades relacionadas con economía naranja. En tu caso Flora son los dibujos (diseño, arte, pintura, artes gráficas) y en el de John son las

costuras y bordados (moda, diseño de modas, industria textil).



¡Ah! ¿Y cómo descubrimos que sí funcionan para emprender?




Con este test:

# TEST 1. DESCUBRE TU PERFIL EMPRENDEDOR

 ¡Para contestar el test de las 13 COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS llamaré a mi **visión infra naranja!**

 y  WOW ¡Empecemos!

 Este test les permite autoevaluar como está su perfil de emprendedor naranja. Para responderlo deben saber que, 1 es igual a NO, 2 es igual a tal vez y 3 es igual a SÍ.

1. **VISIÓN INFRA NARANJA:** Las competencias emprendedoras son capacidades que desarrollan las personas a través del tiempo y con el conocimiento de diferentes herramientas para dar soluciones, mejorar o iniciar sus empresas. Por ejemplo: tomar riesgos, pensar estratégicamente, crear redes, motivar a otros para lograr un objetivo común, enfrentar retos, etc.
2. **Estable:** Seguro, duradero, permanente o firme.
3. **Ser tolerante** es respetar las opiniones, ideas y actitudes de las demás personas, aunque no se esté de acuerdo con ellas.

| Observación                            | Etiqueta /pregunta   | Puntuación 1 al 3 |
|--|--|-------------------|
| Propósito                              | 1. ¿Alguna vez han declarado, escrito o le han contado a alguien el trabajo que requiere la idea de su proyecto?                       |                   |
|  | 2. ¿Han hablado con su comunidad, familia o amigos sobre para qué hacen lo que hacen o quieren hacer?                                  |                   |
| Disposición a correr riesgos           | 3. ¿Tienen disposición a correr riesgos que puedan calcular? Entendiendo estos riesgos como hacer actividades diferentes y calculadas. |                   |
|  | 4. ¿Apuntan a una opción de impacto de proyecto <b>estable</b> , pero de sueldo pequeño?   |                   |
| Poder de decisión                      | 5. ¿Cuándo toman decisiones piden siempre opinión a otros?   |                   |
| Tolerancia a la ambigüedad             | 6. ¿En general se caracterizan por ser <b>tolerantes</b> ?   |                   |
| Capacidad de aprendizaje               | 7. ¿Piensan que equivocarse es malo?   |                   |
|  | 8. ¿Lo que aprenden lo ponen en práctica y lo recuerdan siempre?   |                   |
|  | 9. ¿Piensan que es necesario cambiar lo que se ha aprendido antes para aprender algo nuevo ahora?                                      |                   |
| Capacidad de identificar oportunidades | 10. ¿Están informados de lo que ocurre en su comunidad, ciudad, país en términos sociales, económicos y políticos?                     |                   |
|  | 11. ¿Buscan datos y situaciones para aumentar sus oportunidades?   |                   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Capacidad de trabajar en equipo   | 12. ¿Les gusta trabajar en equipo?   |
|                                   | 13. ¿Son más productivos (trabajan más) en equipo?   |
| Capacidad de administrar recursos | 14. ¿Piensan que tienen una muy buena capacidad de administrar recursos (dinero, productos, personas)? |
|                                   | 15. ¿Consideran que tienen capacidad para sacar el máximo provecho de los recursos disponibles?        |
| Planificar y sistematizar         | 16. ¿Les gusta planificar y sistematizar sus tareas, conocimientos e información en general?           |
|                                   | 17. ¿Se enfocan más en ver el panorama general y todas las razones que causan una situación?           |
| Habilidad creadora                | 18. ¿Frente a un problema buscan varias soluciones?  |
|                                   | 19. ¿Tienen la habilidad de mirar donde otros no ven?  |
|                                   | 20. ¿Unen conceptos y juntan ideas para crear algo nuevo?  |
| Perseverancia                     | 21. ¿Son de los que siguen hasta el final, es decir, terminan todo lo que se proponen?                 |
|                                   | 22. ¿Si se "caen" se levantan?   |
|                                   | 23. ¿Si no le resulta una idea o solución a la primera siguen hasta que les resulte y la solucionen?   |
| Capacidad de comunicar            | 24. ¿Les gusta contar historias?   |
|                                   | 25. ¿Se definen como personas comunicativas?   |
|                                   | 26. ¿Les gusta vender sus ideas a los demás?   |
| Autonomía                         | 27. ¿Son los únicos responsables de sus decisiones?  |
|                                   | 28. ¿Si se equivocan no hay nada a qué echarle la culpa más allá de ustedes mismos?                    |



**Después de responder todas las preguntas, deben sumar los puntos y tomar la siguiente regla:**



¡A mí me dio 40 puntos!



¡Yo tengo 55 puntos!



Existen tres rangos de puntaje: 1. Entre 28 y 42, 2. Entre 43 y 63 y 3. Entre 64 y 84.



¿y qué significa?



Empezaremos por John: que está en el primer rango (28 a 42 puntos); eso significa que debe trabajar más sus competencias emprendedoras. Te recomiendo John, que participe de otros emprendimientos relacionados con costura, moda, industria textil, desarrolles esas competencias y después tengas tu emprendimiento propio.



¿No sirvo para emprender?



Claro que sí sirves; es más, te lo aseguro, todo lo que aprendas con esta cartilla más las competencias,

que desarrolles en otro emprendimiento no propio harán que con el tiempo seas un emprendedor totalmente exitoso.



¿Y yo?



Flora, tú estás en el segundo rango. (43 a 63 puntos). Nada mal para empezar. Significa que estas preparada para emprender, pero debes mejorar algunos puntos débiles.



Puntos débiles, ¿cómo cuáles?



Lo primero que debes hacer es buscar talentos complementarios en las competencias que sean más débiles. Por ejemplo, perseverancia: si perseverancia obtuvo una puntuación baja puedes convertir esas preguntas de la tabla en actividades cotidianas (como, terminar todo lo que te propongas) para convertirlas en hábitos y posteriormente en competencias y continuar con el desarrollo de tu emprendimiento.



¿Si mejoro en esos puntos débiles y sigo al pie de la letra los pasos de la cartilla será una gran emprendedora?



¡Claro que sí! ¡La cartilla te ayudará a afianzar o asegurar las competencias que ya tienes y te llevará a vivir de tu talento!



¿Qué significa el tercer rango?



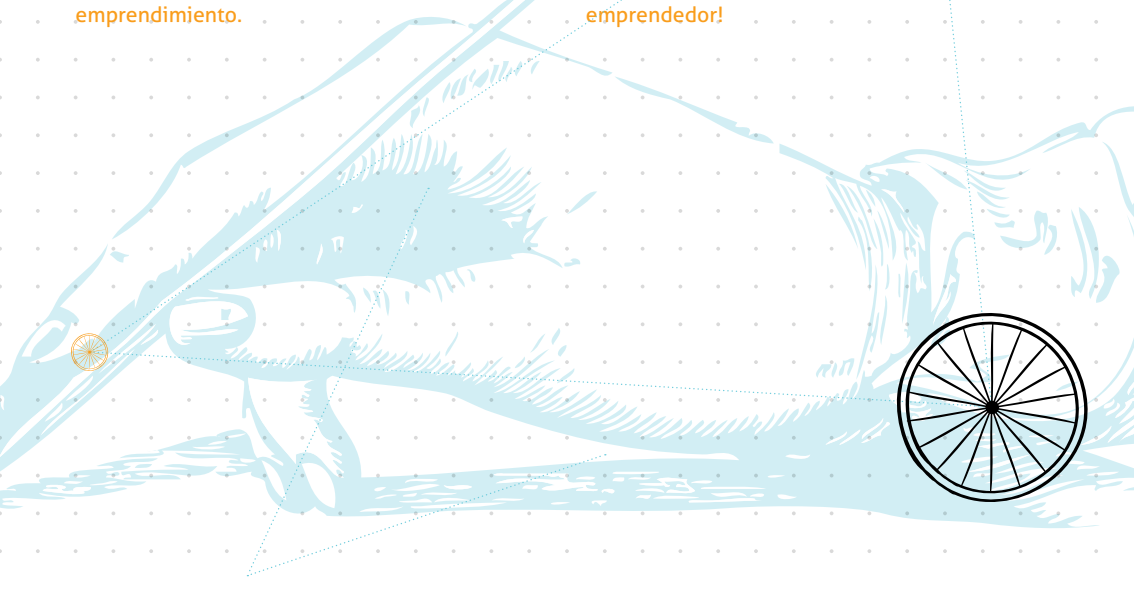
¡El tercer rango (64 a 84 puntos) significa que estas hecho para emprender hoy mismo!



¿No es necesaria la cartilla?



Todo lo contrario Flora. Si haces todos los ejercicios de la cartilla más las competencias que tienes en muy poco tiempo iniciarás tu empresa. Es importante decirles que revisen siempre las competencias que pueden mejorar y no olviden: ¡confíen en su espíritu emprendedor!



# MÓDULO 2.

## CONVERGE PROPÓSITO CON TALENTO



Después de que descubran que tienen competencias emprendedoras que deben afianzar o mejorar y preparen su espíritu emprendedor, deben enfocar ese talento con los propósitos que tienen para sus vidas. Un ejemplo es Ramo, la empresa que hace ponqués. ¿Saben cómo inició Ramo?



¿Ramo, el del chocoramo?



¡Sí, ese mismo!



Sí, Rafael Molano su fundador trabajaba en una de las cervecerías más grandes del país, su esposa hacía unos deliciosos pasteles de cumpleaños que él decidió vender en su trabajo para aumentar sus ingresos. Fue en ese momento de buenas ventas que descubre que los pasteles podían dividirse en 12 porciones para poderlos vender a los tenderos de la ciudad.

Su idea creció tanto que tuvo que renunciar a la cervecería y dedicarse de lleno a los ponqués<sup>1</sup>. Hoy Ramo cuenta con diferentes productos, entre ellos el Chocoramo<sup>2</sup>: que tiene su fórmula secreta guardada en un banco de Estados Unidos y una planta donde fabrica todos sus ingredientes: incluida la harina. ¿Cuándo creen que el fundador de Ramo se enfocó en su emprendimiento?



Cuando renunció y decidió dedicarse de lleno a vender los ponqués de su esposa.



Exacto. Es el momento de juntar sus talentos con sus sueños. Para esto deben realizar el ejercicio de **propósitos convergentes**<sup>3</sup> y el de áreas de **desarrollo según competencias**<sup>4</sup>:

1. Hoy **Ramo** tiene más de 3.000 empleados, surtiendo sus productos a más de 300.000 tenderos.
2. ¡**Minichocoramo** vende 850.000 unidades al día!
3. **Propósitos convergentes**: Ejercicio para determinar la relación entre competencias y personalidad que tienen con los intereses sobre el futuro, es decir, cómo se ven en unos años, qué planean hacer, cómo imaginan su trabajo, su entorno, su vida.
4. **Áreas de desarrollo según competencias**: Ejercicio que permite determinar según las competencias que tienen o desarrollarán, en qué área productiva (artística, creativa, emprendedora, administrativa o educativa) se presenta para ustedes la principal fuente de sus ingresos.



5. **Convergen**: Coinciden, concentran, reúnen.
6. Modelos de sí mismos plasmados en intereses, competencias y acciones que con el paso del tiempo generan mejores ingresos y calidad de vida.

## EJERCICIO 1. PROPÓSITOS CONVERGENTES



Es necesario autoconocerse para saber cuáles son los propósitos que **convergen**<sup>5</sup> en cada uno, con los cuales son capaces de construir **modelos de sostenibilidad**<sup>6</sup> sobre lo que aman hacer.



¿Los modelos de sostenibilidad son proyectos que contienen planes y un orden que se puede mantener en el tiempo?



¡Uy... cómo sabe!



No me moleste John, lo leí en un periódico que hablaba de lo que debe hacer una empresa para ser exitosa.



¡MUY BIEN FLORA! Estás en lo cierto. Por un lado, este ejercicio se trata de listar todas las competencias, es decir, todos esos elementos que se han adquirido como herramientas que les permiten hacer lo que hacen para resolver los problemas de una manera especial.



¿Qué debemos hacer?



1

Comenzar listando todos sus atributos de la **personalidad**<sup>1</sup>. Esos

que permiten superar las complicaciones, tener un grado de disciplina o un grado de optimismo. Todo lo que son hoy y esas herramientas que traen desde el nacimiento. Las competencias hablan de herramientas que se adquieren en el pasado, la personalidad habla de herramientas que están en el aquí y ahora, y los intereses hablan del futuro.



Como hacer las cosas a pesar del miedo, tener autocontrol, cumplir los logros, aceptar riesgos....



2

¡Exacto! Listar sus **INTERESES**, son deseos que tienen para el

futuro, dónde quieren estar, qué quieren estar haciendo en el futuro, qué les gustaría..



3

Listas sus **COMPETENCIAS**: son todas esas herramientas adquiridas

con la educación formal e informal como hábitos, hobbies, carreras técnicas y **profesionales**<sup>2</sup>.

**Visión infra naranja: EL PROPÓSITO CONVERGENTE se logra con la repetición de conceptos en los tres círculos. Es ahí donde están las causas que encienden la pasión y la energía.**

**Actividad:** Realiza el mapa de propósitos convergentes:

## COMPETENCIAS

## PROPÓSITOS CONVERGENTES

- Ejemplos:** Motivados por los logros, mayor iniciativa, luchan por hacer mejor las cosas, superan obstáculos, no se rinden fácilmente, arriesgados, etc.
- Las competencias** hablan de herramientas que se adquieren en el pasado, la personalidad habla de herramientas que están en el aquí y ahora, y los intereses hablan del futuro.



## INTERESES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PERSONALIDAD

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Un ejemplo realizado por una bailarina de danza folclórica es el siguiente:

## COMPETENCIAS

Organizar, hacer que las cosas ocurran, generar sinergias, administrar equipo y administrar equipo y recursos, aprender rápido, matea, poner en simple

## INTERESES

Variedad, combinar actividades y disciplinas  
Artístico como intérprete y apreciación, otorgar acceso, poner en simple, ayudar a las personas, mundo cultural, trabajar en equipos multidisciplinares.

## PERSONALIDAD

Hacer las cosas a pesar del miedo, inseguridad, valentía, reflexión, introspección, conciliadora, apertura, valoración, reconocer oportunidades, resiliencia.

## PROPÓSITOS CONVERGENTES

Educación (capacitación, asesoría)  
Producción de eventos  
Generar contenidos (artículos, textos)  
Coordinadores  
Agencia de promoción artística (conecta oferta con demanda)

## EJERCICIO 2. ÁREAS DE DESARROLLO SEGÚN COMPETENCIAS



En el mismo ejemplo anterior, dentro de ese conjunto de competencias, hay rasgos de la personalidad e intereses que se repiten, tal vez no con el mismo nombre, pero que definitivamente se entrelazan.



En mi caso fue la **educación**<sup>1</sup>, la producción, la generación de **nuevas ideas**<sup>2</sup> o **proyectos**<sup>3</sup>, la coordinación, la promoción (en mi caso de los bordados).



Para el caso de esta cartilla se llama **promoción artística**<sup>4</sup> y consiste en realizar

actividades que den a conocer sus obras y trabajos. La idea de este ejercicio es que encuentren en estas áreas de desarrollo **fórmulas de sostenibilidad económica**<sup>5</sup>.



¡Para poder vivir de nuestro talento por muuuucho tiempo!



¡Exacto! El siguiente cuadro tiene un ejemplo de las diferentes áreas de desarrollo según sus competencias:

1. La Educación es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento. Es un proceso mediante el cual al individuo se le suministran herramientas y conocimientos esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana desde su infancia.
2. En términos artísticos y culturales nos referimos a la generación de contenido. Generar contenidos es crear y transmitir información, que tiene como origen un individuo concreto y se dirige a los demás de manera que el conocimiento fluya en una sociedad, comunidad, mercado o grupo.
3. La coordinación consiste básicamente en la aplicación de un método para mantener la dirección y orientación correcta de cualquier función que se esté realizando. Una persona

puede para sí misma o para alguien más coordinar los movimientos y acciones que va a realizar, pero es más común ver coordinaciones en las que hay un conjunto de personas tratando de hacer una misma acción o de completar una tarea en varias fases.

4. La promoción artística es un conjunto de acciones que buscan impulsar, publicitar y proteger el arte para que no pierda su valor ni se vea dañado por falta de recursos. Puede ser llevada a cabo desde las instituciones o por particulares.
5. Las fórmulas de sostenibilidad económica se entienden como el uso de prácticas económicamente rentables que sean tanto sociales, como artísticas y creativas.
6. Coach es una palabra del idioma inglés que en español significa: Entrenador.

| Área Competencia  | Artística | Creativa          | Emprendedora              | Organizativa        | Educativa          |
|-------------------|-----------|-------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|
| Expresión         | Artista   | Productor         |                           |                     | Coach <sup>6</sup> |
| Liderazgo         | Director  | Productor         | Promotor artístico        | Productor ejecutivo |                    |
| Ideación          | Creador   | Director Creativo | Diseñador de experiencias |                     |                    |
| Conceptualización |           | Editor            | Promotor artístico        |                     | Académico          |
| Manejo de datos   |           |                   | Plataforma de servicio    | Administrativo      | Investigador       |
| Lógica            |           | Editor            |                           | Ejecutivo gestión   |                    |



Llamaré a mi **visión infra naranja** para explicarles:



y  Siiiiii.



Esta tabla contiene en las filas competencias típicas de las actividades relacionadas con cultura y creatividad, como la **expresión<sup>1</sup>**, el **liderazgo<sup>2</sup>**, **ideación<sup>3</sup>**, **conceptualización<sup>4</sup>**, **manejo de datos y lógica<sup>5</sup>**.



¿Debemos tenerlas todas?



No, la idea es que identifiquen las que tienen y vean en que áreas de desarrollo pueden gestionar (trabajar) su talento.



¡Esas son las columnas!



Sí, como la **artística<sup>6</sup>**, la **creativa<sup>7</sup>**, la **emprendedora<sup>8</sup>**, la **organizativa<sup>9</sup>** y la **educativa<sup>10</sup>**.



Camilo, un amigo, es muy expresivo y se inventa unas cosas muy locas. A veces hasta lindas. Según la tabla, ¿él podría trabajar como productor, o artista?



Claro que sí. Esa es la idea de esta tabla, identificar esas áreas. Flora, ¿Tienes algún ejemplo?



En mi caso, tengo una idea de hacer más dibujo, puedo estar en el área artística como creadora, en el área creativa como directora creativa y en el área emprendedora como diseñadora de experiencias.



Perfecto. ¡Muchas felicitaciones Flora! Lo has hecho muy bien. Deben saber que puede haber más áreas y competencias. Es importante que ustedes descubran sus competencias propias para que esta tabla les ayude a ubicar mejor las alternativas de emprendimiento que tienen.

1. **Expresión:** Representación con palabras o con otros signos externos de un pensamiento, una idea, un sentimiento, etc.
2. **Liderazgo:** Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolas para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente, ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas

como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

3. **Ideación:** Origen y proceso en la formación de las ideas.
4. **Conceptualización:** Elaboración detallada y organizada de un concepto a partir de datos concretos o reales.
5. **Lógica:** es una ciencia formal que estudia la estructura o formas del pensamiento humano para establecer leyes y principios válidos para obtener criterios de verdad. Se utiliza también para referirse al llamado 'sentido común'.

**Actividad:** Desarrolla las propias áreas de desarrollo

| Área Competencia | Artística | Creativa | Emprendedora | Organizativa | Educativa |
|------------------|-----------|----------|--------------|--------------|-----------|
|                  |           |          |              |              |           |
|                  |           |          |              |              |           |
|                  |           |          |              |              |           |
|                  |           |          |              |              |           |
|                  |           |          |              |              |           |
|                  |           |          |              |              |           |
|                  |           |          |              |              |           |

6. **Área artística:** medio de interacción, comunicación y expresión de sentimientos, emociones y actitudes, que permite la formación integral del niño, del joven y del adulto.
7. **Área creativa:** capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del “pensamiento original” y la “imaginación constructiva”.
8. **Área emprendedora:** consiste en identificar las oportunidades y reunir los recursos suficientes

- para transformarlas en una empresa. Un emprendedor es capaz de innovar, adaptarse a su entorno, tiene ganas de hacer cosas nuevas y de hacerlas de forma diferente.
9. **Área organizativa:** es la forma en la que la empresa se va a gestionar, administrar, organizar, ejecutar.
10. **Área educativa:** es un conjunto de actividades destinadas a la comunidad, con el objetivo de contribuir al desarrollo de sus tareas dentro del ámbito específico de los centros de aprendizaje.

# CREA



# ACIÓN



# MÓDULO 3.

## IDENTIFICA TU IDEA DE NEGOCIO



Después de reconocer sus talentos y direccionarlos con sus propósitos, este módulo les ayudará a

identificar y reconocer su entorno para proponer soluciones e ideas de negocio. Entenderán qué es la microempresa y la importancia de desarrollar esos talentos y la creatividad.



¿Qué es creatividad?



La creatividad se define como la habilidad de pensar de manera diferente y mirar hacia nuevas soluciones o nuevos métodos para llevarlos a cabo.



Y ¿qué es una microempresa?



Una empresa en líneas generales es una actividad organizada para la prestación de

servicios o la producción de bienes, donde se combinan los recursos humanos, financieros y físicos con el fin de obtener una utilidad o ganancia. Una microempresa realiza las mismas actividades, pero a una escala menor.



Ya descubrí que tengo potencial. ¿Cómo lo convierto en un negocio?



Flora y John, con los siguientes ejercicios:



# TALLER IMAGINA UNA EMPRESA DE INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES

## FORMATO A. LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA



En el lado derecho de la nube de pensamiento, escribe todos los negocios que se te ocurran que crees hacen parte de ese sector económico. Por ejemplo, ¿una sala de belleza a qué sector pertenece?, ¿una fábrica de calzado?,

¿un negocio de mantenimiento de computadores a domicilio?, ¿uno de excursiones turísticas?, ¿una fábrica de bolsos y maletines?, ¿una pizzería?, ¿una galería de arte?, ¿una costurera?... las posibilidades son infinitas, ¡ahora a imaginar!

### SECTOR PRIMARIO O AGROPECUARIO

Actividades relacionadas directamente con la naturaleza sin ningún proceso de transformación

### SECTOR SECUNDARIO O INDUSTRIAL

Actividades donde hay una transformación de alimentos, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos

### SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS

Actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía

# FORMATO B. IMAGINA UNA EMPRESA DE...



## 1

En el lado derecho de la nube de pensamiento, escribe cómo te imaginas funciona cada empresa.

Piensa en: ¿a qué sector pertenece? ¿Qué

problema, necesidad o tarea resuelve? ¿Qué insumos necesita para

producir? ¿Qué tipo de maquinaria o equipos requiere? ¿Dónde

opera (local, punto de venta, fábrica)? ¿Cómo opera? ¿Cuáles son los

pasos que realiza para producir el bien o prestar el servicio? ¿Cómo

se organiza? ¿Cuántos empleados requiere? ¿Cuál es el rol que tiene

cada uno? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Dónde debe estar ubicada?

¿Cuánto dinero se requiere para su montaje? ¿Dónde y cómo vende sus

productos o servicios? ¿Cómo llega a los clientes?

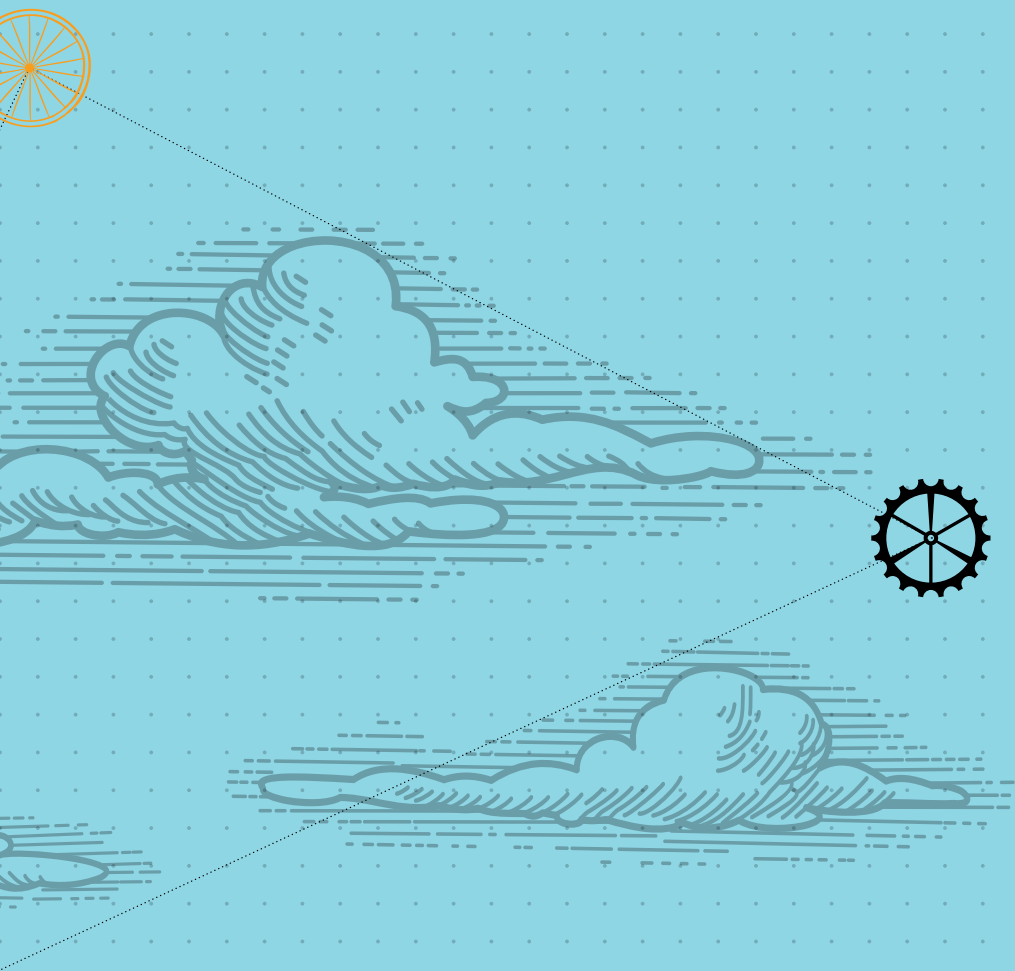


¿Todo eso para mis  
bordados?



Sí, esta lluvia de ideas  
les ayudará a visualizar y  
definir su empresa. Es igual  
en el caso de Flora, pero con  
sus dibujos.





2

Ya que imaginaron cómo funciona la empresa y escribieron sus ideas,

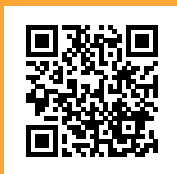
realicen un dibujo de la fábrica, local y/o punto de venta de la empresa. Imaginen lo que hay dentro, cómo están organizados los equipos y maquinarias y oficinas, imaginen y representen sus procesos, cómo fabrica el producto o cómo presta el servicio.



# A DIBUJAR

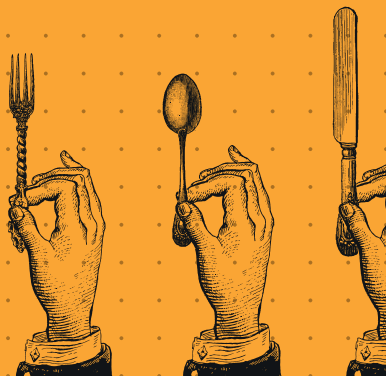


Existe un ejemplo de una persona que creó su idea de negocio y la convirtió en una gran empresa: Andrés



**Visión infra**  
**naranja:** <https://www.youtube.com/watch?v=ZMLX6cnpRj8>  
 (2012)

Jaramillo. Andrés decidió montar un negocio para sobrevivir. Montó una venta de carnes en el municipio de Chía en Cundinamarca. Vio "esa" cabañita que hoy conocemos como el restaurante *Andrés Carne de Res*<sup>1</sup>, la alquiló por 1.200 pesos mensuales y una cuñada argentina le enseñó a poner la carne en la parrilla. Sus hermanos ayudaron al principio, llegó a trabajar hasta 23 horas al día armando el lugar. Hoy es un restaurante que recibe 6.000 visitantes por semana, generando altísimas ganancias y reconocimiento a nivel mundial.

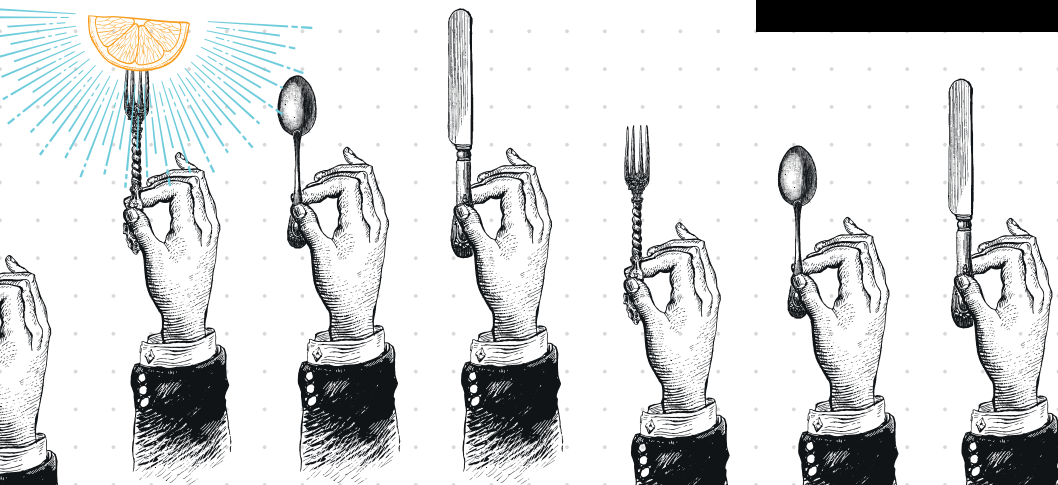


## ¿EXISTEN MÁS CASOS?



Sí, otro es Jolie de Vogue. María Cortés de Chaves empezó después de muchas dificultades e intentos fallidos (como la quiebra de su primera droguería, perder su idea de negocio por un socio deshonesto y trabajos al otro lado de la ciudad) en un garaje de una casa, trabajando con las uñas y desarrollando sus productos.





1. Reconocido restaurante colombiano a nivel nacional e internacional por su comida típica y cordial servicio.



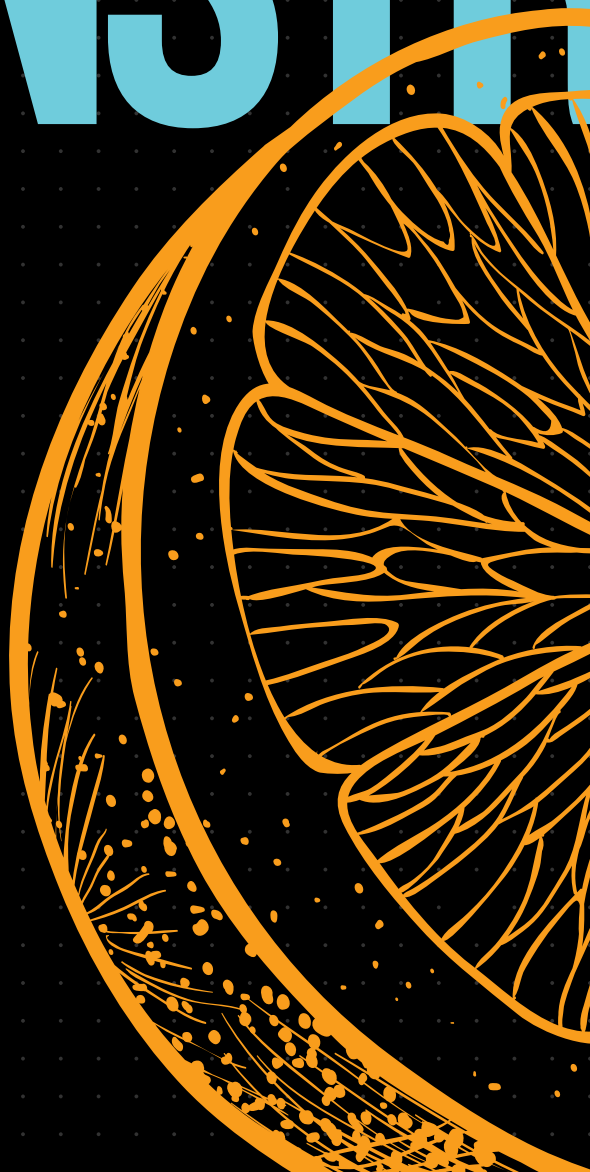
Ella no solo hacía esmaltes, también lápices de cejas, inventó cremas, mejoró pestañitas y buscó tonos para labiales.



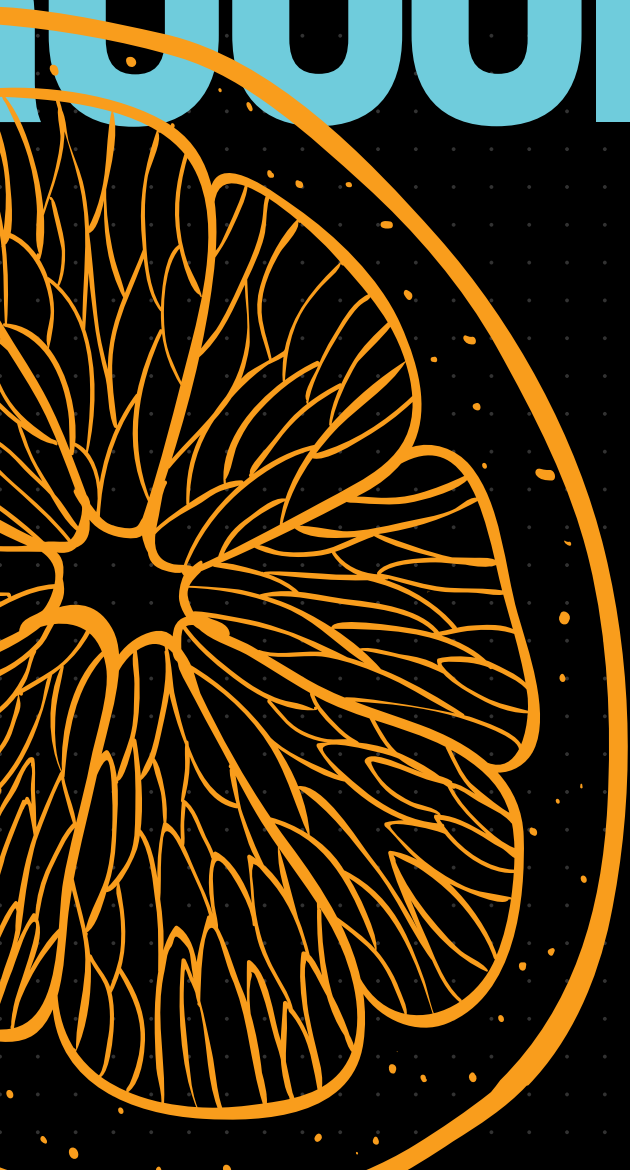
Sí, los esmaltes fueron su punto de partida. Y así, poco a poco su marca fue invadiendo las estanterías de los almacenes más reconocidos de la época, como Tía y Ley. Los colores de sus esmaltes eran muy novedosos pero la consistencia cuando llegaba a sus clientes era regular; por ese motivo decidió asesorarse con un amigo químico que le ayudaba a conservar la textura de los esmaltes y mejorarlos. Con su esposo visitaban a los clientes para vender sus esmaltes y productos y con el tiempo se convirtieron en los mayores empresarios de Colombia. ¡Hoy Jolie de Vogue<sup>2</sup> es la marca patrocinadora del concurso nacional de belleza!

2. Exporta a unos 20 mercados de todo el mundo y vende 45 millones de productos de belleza al año.

# CONSTR



# PRODUCCIÓN



# MÓDULO 4.

## CONVIERTE TU IDEA DE NEGOCIO EN UNA OPORTUNIDAD DE MERCADO



Ya identificaron el sector al que pertenece su idea de negocio, vieron más allá y encontraron que esas actividades que parecen sencillas pueden darles una gran oportunidad de recibir nuevos ingresos. Ahora es importante que le den una visión más grande a esa idea.



¿Más grande?



Sí, en este módulo aprenderán a definir el objetivo de su emprendimiento, conocerán su mercado, identificarán a sus clientes, construirán valor a sus ideas de negocio y desarrollarán su capacidad para innovar.



Tengo muchas preguntas. ¿Qué es un mercado? ¿Para qué quiero conocer ese mercado?



Primero, ¿ustedes saben que existen 4 elementos principales en una empresa?



No.



No.



1

**Producto:** El producto es el objeto o servicio que van a vender.

2

**Precio:** Es el dinero que recibirán a cambio por ese producto o servicio. Este precio se calcula con los gastos que ustedes tuvieron que hacer antes para hacer ese producto o servicio.

3

**Promoción:** Son todas las actividades para vender más o acercarse al cliente

4

**Plaza o distribución:** Son los medios por donde se vende ese producto o servicio, en la tienda, en la casa, a través de un catálogo, por internet.



Como cuando le digo a la señora de la tienda que me deje poner mi teléfono en la puerta para que me llamen a trabajar.



En ese caso estás utilizando un anuncio para que te contacten nuevos clientes y se llama promocionar o publicidad. Estos cuatro elementos componen una empresa y las empresas que componen un sector o una industria se encuentran en diferentes actividades económicas. Por ejemplo, en las industrias culturales y creativas, existen empresas dedicadas a hacer cine o galerías de arte a crear obras de arte.



¿Esos elementos qué tienen que ver con el **mercado**?



Mucho Flora. Esos elementos fundamentales construyen una empresa, todas las empresas los tienen. En un mercado de obras de arte, existen. Por ejemplo, crean obras de arte que venden como productos coleccionables, hacen una galería con la exposición de las obras a precios altos, medios o bajos, dependiendo del objetivo del artista, la galería y los

clientes que asisten, realizan subastas o promociones y dependiendo de las obras distribuyen sus productos a otras ciudades o países en alianza con galerías y artistas, en una tienda o entre las mismas galerías de arte. Finalmente, las obras llegan a los clientes y hay muchos tipos de clientes. Por el momento nos enfocaremos en los que pueden comprar sus productos y los que están interesados en su producto.



¿Y cómo hacemos para saber todo eso para el negocio?

1. **Proceso de intercambio** entre la oferta y demanda de productos y servicios donde se determina el precio y se realiza una transacción.
  - Oferta:** Representa a los productores o vendedores dentro del mercado, son los que ofrecen o brindan un producto o servicio para su venta a un precio determinado.
  - Demanda:** Representa a los consumidores o compradores, son los que solicitan o exigen un producto o servicio para su compra cumpliendo a sus necesidades.
  - Precio:** Cantidad de dinero que permite la compra o uso de un bien o servicio.



Lo primero es desarrollar la siguiente lista de control, que se llama **PRIMEFACT<sup>1</sup>** (Personas, Reputación, Intangibles, Mercados, Esencia, Finanzas, Agilidad, Colaboradores y Talentos) y responder cada una de sus preguntas:

**1. PRIMEFACT:** Significa factor de conocimiento primario; es decir, la semilla del emprendimiento. Cada letra significa un segmento para tener en cuenta y controlar: Personas, Reputación, Intangibles, Mercados, Esencia, Finanzas, Agilidad, Colaboradores y Talentos. Lista desarrollada por David Parrish en su libro *Camisetas y Corbatas*, 2005.

## EJERCICIO 3. LISTA DE CONTROL PRIMEFACT

### Personas

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los asociados y/o colaboradores?

### Reputación

¿Cuáles son las fortalezas – o debilidades – de su idea?

### Intangibles (Propiedad Intelectual)

¿Qué **propiedad intelectual**<sup>2</sup> tienen? ¿Cómo está protegida?  
¿Qué tan fácil se podría monetizar?

### Mercados / Investigación e Información

¿Qué información tienen sobre lo que hay en el mercado?  
¿Qué saben sobre los clientes individuales y sus necesidades específicas?

### Esencia (o Valores o Cultura)

¿Cuál es su esencia, sus valores y su cultura emprendedora?  
¿Todos sus socios y/o colaboradores se adhieren a la misma esencia?

### Finanzas (Dinero)

¿Cuánto dinero tienen para invertir o cuánto pueden tomar prestado?

### Agilidad Rapidez o Flexibilidad

¿Son suficientemente ágiles para aprovechar nuevas oportunidades? ¿Están preparados y listos para el cambio?  
¿Hay barreras para el cambio?

### Colaboradores (Alianzas, Sociedades y Redes)

- ¿Tienen relaciones con otras empresas y organizaciones?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de sus relaciones con otras empresas y organizaciones (incluyendo el gobierno)?

### Talentos (Competencias y Habilidades)

- ¿Cuáles son sus competencias esenciales? ¿Qué destrezas y vacíos tienen? ¿Cómo aprenderán nuevas habilidades?



¡En las preguntas sobre las finanzas, existen más formas de conseguir el dinero para nuestra idea de negocio! Cuando hablé con la escuela de artes que me quería llevar, ellos me dijeron que existen fundaciones y organizaciones que ayudan a las personas que tienen talento con recursos y becas.



Algunas organizaciones que promueven el emprendimiento tienen fondos que se llaman capital semilla, yo he escuchado en la radio.



Muy bien, no solo pueden pedir prestado o invertir, también pueden ser financiados por otras organizaciones. Después de realizar esta

lista de control, están preparados para el siguiente paso, o mejor un gran salto: **CONOCER SU MERCADO** y de paso podrán completar los vacíos que quedaron en la lista de control. **Visión infra naranja:** Un ejemplo es Mario Hernández, un colombiano, que desde muy joven trabajó en todo: vendía tamales, sombrillas, hasta quesos. Un día corrió el riesgo de comprar un pequeño almacén de productos de **cuero**<sup>3</sup> y vio una excelente oportunidad de mercado en Bogotá convertida hoy en una de las **marroquinerías**<sup>4</sup> más grandes del país.

2. Se considera la **propiedad intelectual** en el sector cultural y creativo un intangible por su difícil capacidad de medición; sin embargo, todos los derechos que corresponden a los autores, creadores o titulares de una obra o idea son reconocidos por las leyes nacionales e internacionales y deben cumplirse cuando otros quieran usar la idea, distribuir en formas diferentes la idea o usarla para cualquier fin.

3. **Mario Hernández**, nombre de su empresa, tiene más de 300 empleados y 27 tiendas en Colombia y fuera del país.

4. **Marroquinerías:** Taller y tienda donde se producen y venden artículos de piel como bolsos, carteras y billeteras.



<https://www.youtube.com/watch?v=R-NrZOyWUyg> (2015).

Ahora es su turno, realicen el siguiente ejercicio.

## TALLER CONOCIENDO MI MERCADO



El ejercicio es que deben consultar los periódicos, las revistas económicas, escuchar la radio, ver informes, escuchar expertos, leer tesis o trabajos ya elaborados sobre el comportamiento del sector al cual

pertenecen sus ideas de negocios y describir sus características generales.



Para mis costuras sería el mercado de la moda y el mercado textil y para Flora sería la industria del arte.



Exacto, ahora deben diligenciar el siguiente cuadro, escribiendo o dibujando.

¿Qué saben sobre su mercado? ¿Cuáles son las características principales? ¿Es un mercado local o comunidad, regional, nacional o global? ¿Hacia dónde creen que va a crecer?

¿Cuáles son los segmentos de clientes y sus necesidades? ¿Cuáles son los **segmentos de clientes** más importantes? ¿Cuáles son los segmentos menos importantes? ¿Hay segmentos de clientes no atendidos? ¿Qué tareas, problemas o necesidades necesitan resolver los clientes? ¿Cuáles son las tareas, problemas o necesidades no satisfechas?

¿Qué productos y servicios se venden en ese mercado? ¿Qué productos o servicios podrían reemplazar los nuestros? ¿Cómo acceden los clientes a estos productos o servicios?

¿Por cuáles productos o servicios los clientes están dispuestos a pagar? ¿En qué segmentos se podrían vender a mejores precios y conseguir mejores márgenes?

¿Existen **competidores en el mercado**? ¿Quiénes son? ¿Cuántos son? ¿Quiénes son los dominantes? ¿Cuáles son sus ventajas? ¿Qué los hace diferentes? ¿Qué segmentos de clientes están atendiendo?

¿Qué oportunidades o amenazas tiene el mercado?



Nuestros talentos, que ahora son ideas de negocio deben estar en el mercado para que podamos recibir nuevos ingresos.



Sí y mejorar nuestras vidas.



Exacto Flora y John, el siguiente paso, muy importante, es que ustedes reconozcan sus competidores.



¿Competidores?



La competencia surge cuando dos o más negocios que ofrecen productos o servicios similares coinciden en un mismo lugar y "luchan" por el mismo cliente. Es importante entonces que sepan quién es su competencia.



¿Cómo?



Con el siguiente ejercicio:

### 1. Segmentos de clientes o clasificación de clientes:

Busca optimizar o mejorar el negocio con el fin de identificar las necesidades y tipos de clientes.

Por ejemplo: clientes satisfechos e insatisfechos, clientes influyentes, clientes frecuentes y ocasionales.

### 2. Competidores:

Empresas que tienen objetivos de clientes similares o que venden productos o servicios parecidos en el mercado. Ejemplo, otras galerías de arte o estudios de dibujo o costureras.

# TALLER ANALIZA TU COMPETENCIA



Para analizar su competencia y competidores deben responder primero las siguientes preguntas en la tabla:

**¿CUÁNTOS PRODUCTORES/ ARTISTAS DEL MISMO PRODUCTO O SERVICIO HAY EN SU ENTORNO? ¿DÓNDE SE UBICAN? ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENEN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ARTÍSTICOS QUE OFRECEN? ¿CUÁNTO PRODUCEN Y CUÁNTO VENDEN? ¿CUÁLES SON SUS PRECIOS DE VENTA? ¿QUÉ ESTRATEGIAS DE MERCADEO USAN? ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES?**

A. NOMBRE

B. ¿DÓNDE SE UBICA?

C. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENEN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECEN?

D. ¿CUÁNTO PRODUCEN Y CUÁNTO VENDEN?

E. ¿CUÁLES SON SUS PRECIOS DE VENTA?

F. ¿QUÉ ESTRATEGIAS DE MERCADEO<sup>1</sup> USAN?

G. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES?



Después de analizar su mercado y la competencia, viene un factor importante para su emprendimiento: ¡los clientes!



Yo diariamente tengo muchos clientes, pero yo no sé cómo venderles mis dibujos.



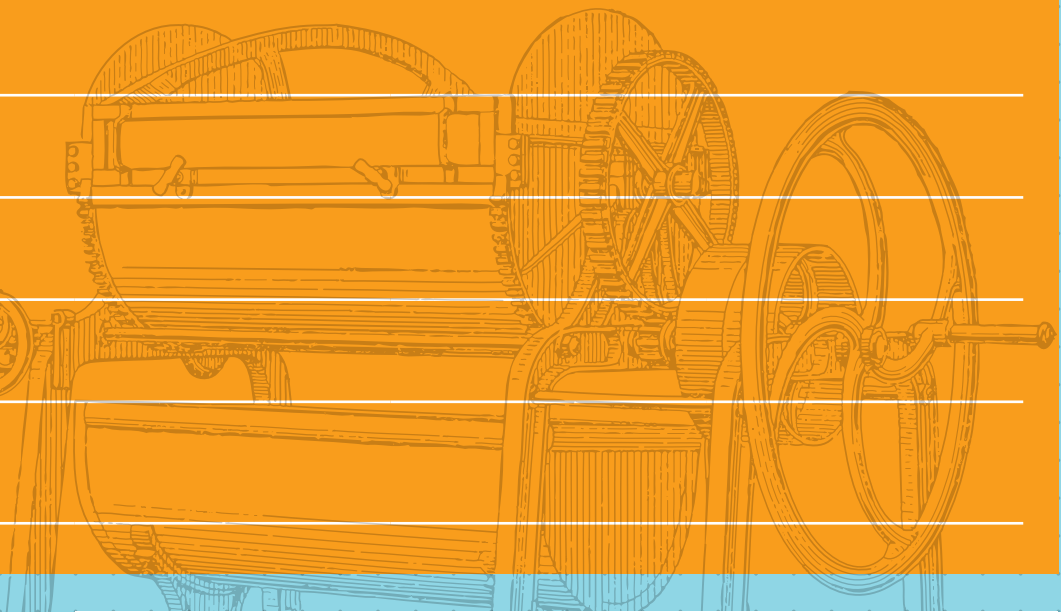
Primero, Flora debes conocer tus clientes, relacionarte con ellos, entender sus necesidades o problemas para que puedas ofrecer tu talento como justo ellos lo buscan. Y en tu caso John, profundizar esas habilidades. Es momento del siguiente ejercicio.



COMPETIDOR 1

COMPETIDOR 2

COMPETIDOR 3



**1. Estrategias de mercadeo:** Acciones o procesos que se realizan para beneficiar a sus empresas y ser mejores que sus competidores. Por ejemplo, cumplir y sobrepasar las expectativas de los clientes, dar a conocer un nuevo producto, asistir a eventos relacionados con su producto, brindar asesoría sobre los productos, dar a conocer los productos y mantener relaciones en internet y redes sociales, etc.

# TALLER MAPA DE EMPATÍA



**Después de descubrir el potencial que tiene su talento, sus competencias y reconocer su mercado, con su idea de negocio deben desarrollar el siguiente mapa de empatía de sus clientes y resolver cada pregunta.**

1. Grupo de personas o individuo que utiliza los productos o servicios de una empresa o emprendimiento con regularidad.



¿Cómo? ¿Cuáles clientes?



La idea John es que empiecen a conocer a través de su idea de negocio a otras personas o a sus potenciales **clientes**<sup>1</sup>.



¿Puedo empezar a mostrarles mis dibujos a otros y contarles que quiero tener una galería de arte y John puede hacer lo mismo para su idea de negocio con los bordados?



Exacto. Y así, podrán completar todas las preguntas del mapa. Lo primero que deben hacer es identificar qué piensa y siente el cliente. Para eso deben escuchar que le importa, sus principales preocupaciones y sus inquietudes y aspiraciones; segundo, deben identificar qué ve el cliente, su entorno, la competencia y el mercado que el cliente ve; tercero, deben identificar qué dice y hace en público, cómo es su aspecto y comportamiento con los demás; y cuarto, deben identificar qué oye el cliente, lo

que escucha de las personas que lo rodean, de los medios de comunicación, etc.



¿Con todas las personas de mi comunidad debo hacerlo?



No necesariamente John, tú puedes identificar comportamientos y actitudes muy similares en tu comunidad y completar el mapa como si hablaras de un grupo específico. Recuerden que el ejercicio también busca que identifiquen el tipo de cliente que tienen, y si ese cliente se siente familiarizado con la idea de negocio que están planteando.



Estamos desarrollando una habilidad muy importante para emprender: ¡Conocer el entorno, los clientes y al público en general!



Excelente John. Ahora, completen el mapa de empatía:





## ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Lo que realmente importa  
Principales preocupaciones  
inquietudes y aspiraciones

## ¿QUÉ OYE?

Lo que dicen los amigos  
Lo que dice el jefe  
Lo que dicen las personas  
influyentes



## ¿QUÉ VE?

Entorno  
Amigos  
La oferta del mercado

## ¿QUÉ DICE Y HACE?

Actitud en público  
Aspecto  
Comportamiento hacia los demás

## ESFUERZOS

Miedos  
Frustraciones  
Obstáculos

## RESULTADOS

Deseos / necesidades  
Medida del éxito  
Obstáculos



**AHORA YA TIENEN CLARO SU MERCADO, SU  
COMPETENCIA Y SUS CLIENTES.**



## ¡ES MOMENTO DE CONSTRUIR VALOR!



¿Construir qué?



Ya sabemos lo que quieren nuestros clientes. Eso les vamos a dar.



Flora y John, no es así. ¡Para que su emprendimiento sea muy exitoso ustedes deben ofrecer algo diferente, algo más allá de lo que el cliente espera. Eso se llama **propuesta de valor**<sup>1</sup> ¡y ha hecho que infinitas empresas en el mundo crezcan! Esa es una de las acciones más importantes del emprendimiento.



¿Pero qué les podemos ofrecer diferente a nuestros clientes?



No se trata de cambiar el talento, ni de dejar de hacer lo que les gusta. Se trata de mejorar ese talento o esa idea o relacionarla con otro producto y servicio y darle magia. Un ejemplo son los músicos. Cuando ellos van a un bar, no solamente tocan, también recrean un ambiente agradable para los asistentes del bar con su conversación, con su forma de vestir y hasta con improvisaciones que en estricto rigor no son parte de la música, aumentan el consumo en el bar y hacen que los clientes regresen.



Eso significa que los clientes, además de escuchar la música agradable también compran comidas y bebidas, y hasta dejan más propina. En este ejemplo, los músicos le están generando un valor adicional a la experiencia del bar y el bar le está proporcionando un espacio a los músicos para que den a conocer su música y su talento.



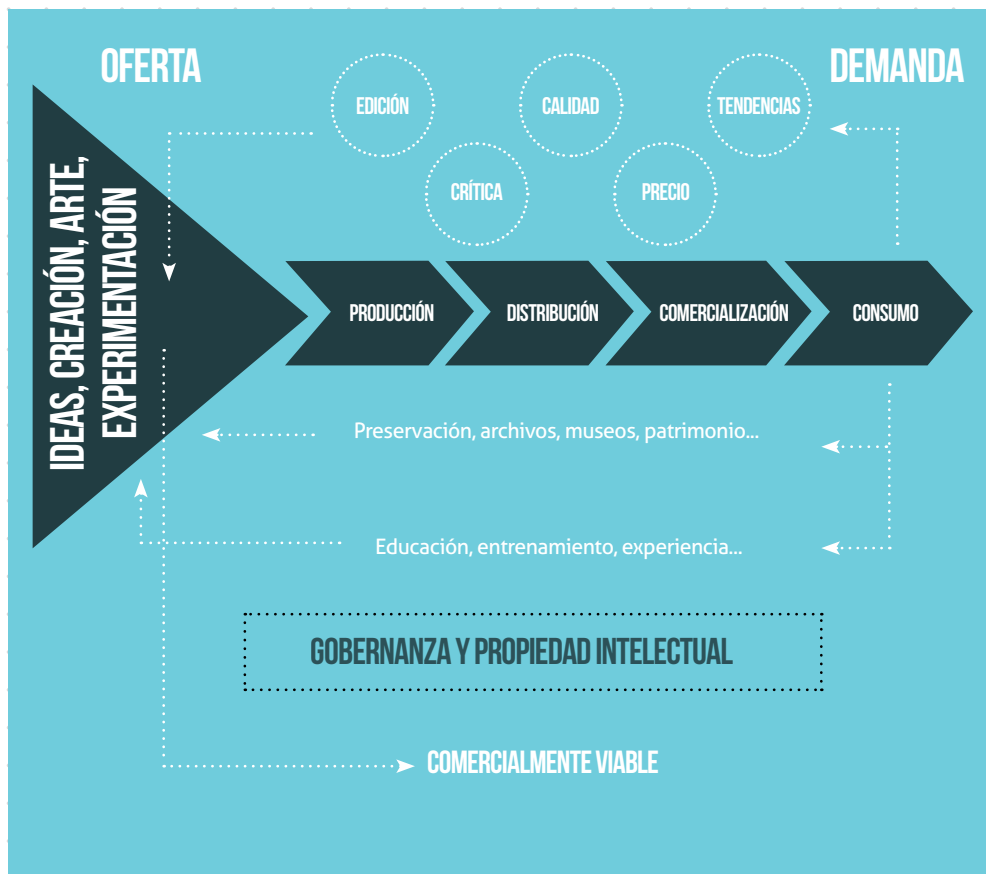
<https://www.youtube.com/watch?v=LHBmgWZJyS0>  
En lo que se conoce como una **relación gana-gana**<sup>2</sup>.



y Ahhhhh...



¡Es momento de sacar mi visión **infra naranja**! La siguiente gráfica les presenta una cadena de valor para sus talentos o ideas artísticas y culturales, se llama cadena de valor de la economía naranja. ¿Pueden ver que esas ideas o talentos que se producen distribuyen, comercializan a través de un precio determinado por ustedes y finalmente se consumen (es decir llegan a sus clientes por una venta), entran en procesos de **edición**<sup>3</sup>, **crítica**<sup>4</sup>, **calidad**<sup>5</sup>, precio y **tendencia**<sup>6</sup> que nuevamente se producen, distribuyen, comercializan y consumen? ¡Así se genera valor!



- 1. Propuesta de valor:** Es un conjunto de beneficios adicionales que reciben los clientes o compradores de productos o servicios de una empresa que por dar esos beneficios se encuentra en ventaja sobre sus competidores.
2. Relación en la que cualquier participante sin importar su condición gana.
- 3. Edición:** Acción de preparar un texto, una obra teatral, una película, un programa de radio para su publicación, respetando su forma y contenido.
4. Opiniones o juicios positivos o negativos sobre un producto o servicio.
- 5. Calidad:** Producto o servicio superior o excelente a los existentes en el mercado
- 6. Tendencia:** Orientación de una persona o personas por un objeto o acción determinado. Puede ser una tendencia/orientación religiosa, política o artística.

## EJERCICIO 4. LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR



De acuerdo con el ejercicio anterior (taller mapa de

empatía), construyan el lienzo

de propuesta de valor de

Diseñando tu propuesta de Valor,

Ruta Emprende resolviendo las

siguientes preguntas:

# 1

De acuerdo con el cliente, sus características e inquietudes, definan los problemas y necesidades que deben resolver para lograr su trabajo:  
Enlistando los productos y servicios.

### PROPUESTA DE VALOR

CREADORES  
DE ALEGRÍAS

PRODUCTOS Y  
SERVICIOS



ALIVIADORES DE  
FRUSTRACIÓN

2

Definan una solución para cada declaración realizada anteriormente:  
Aliviadores de frustraciones.

3

Elijan al menos una solución para validarla con su cliente, con el fin de saber si está dispuesto a pagar por esa solución, cómo generaría y lograría alegrías: Creadores de alegrías.

1. "La lista de productos y servicios ofrecidos, que responden a los problemas y necesidades o tareas funcionales de los clientes".  
Construyendo mi mapa de valor, Ruta emprende PNUD.
2. "Describe cómo los productos/servicios alivian una frustración, problema o angustia específica del cliente".  
Construyendo mi mapa de valor, Ruta emprende PNUD.
3. "Describen cómo los productos o servicios potencian las alegrías y lo que genera bienestar en el cliente".  
Construyendo mi mapa de valor, Ruta emprende PNUD.

## SEGMENTO DE MERCADO

ALEGRÍAS

TRABAJO (S)  
DEL CLIENTE


FRUSTRACIONES



Después de enlistar y  
completar el cuadro  
anterior....



¡EL CUADRO ANTERIOR NOS  
SIRVE PARA ENTENDER MEJOR  
LO QUE HARÍA MÁS FELICES A  
NUESTROS CLIENTES!

## PROPUESTA DE VALOR

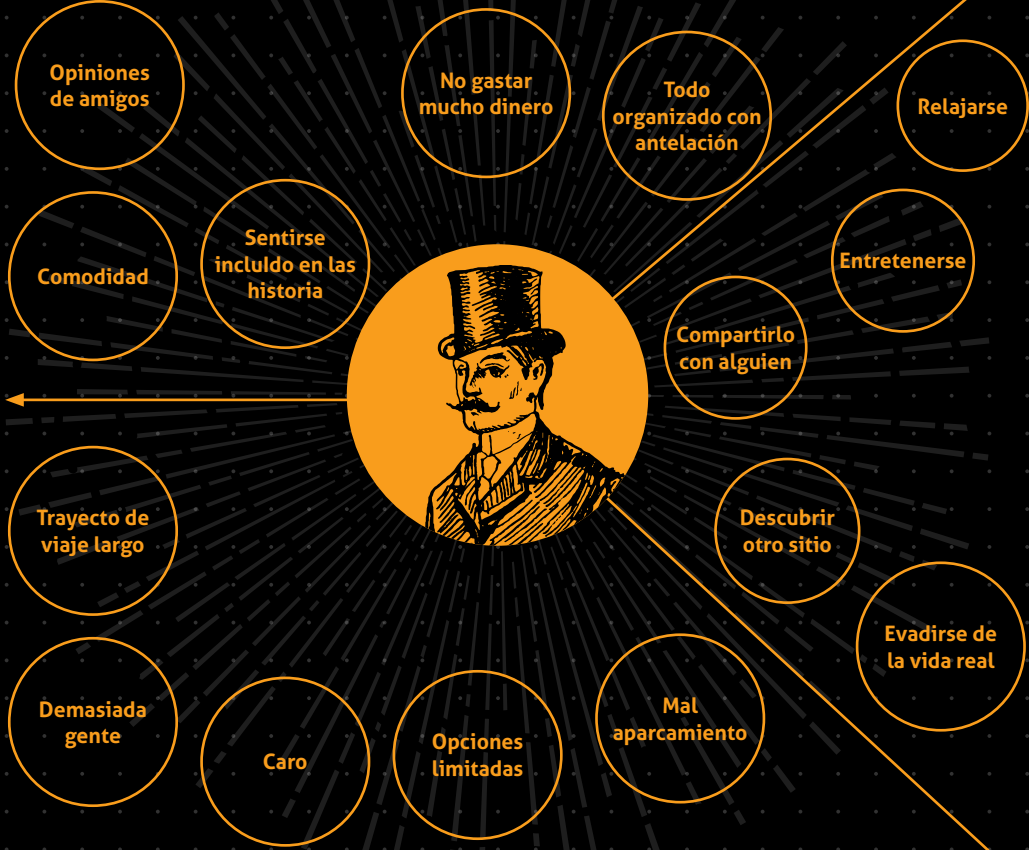




EXACTO, AHORA DEBEN COMPLETAR EL SIGUIENTE CUADRO DONDE ENLISTARAN LAS ALEGRÍAS, FRUSTRACIONES Y TRABAJOS DEL CLIENTE (ACCIONES DEL CLIENTE), PUEDEN GUIARSE POR EL SIGUIENTE EJEMPLO:

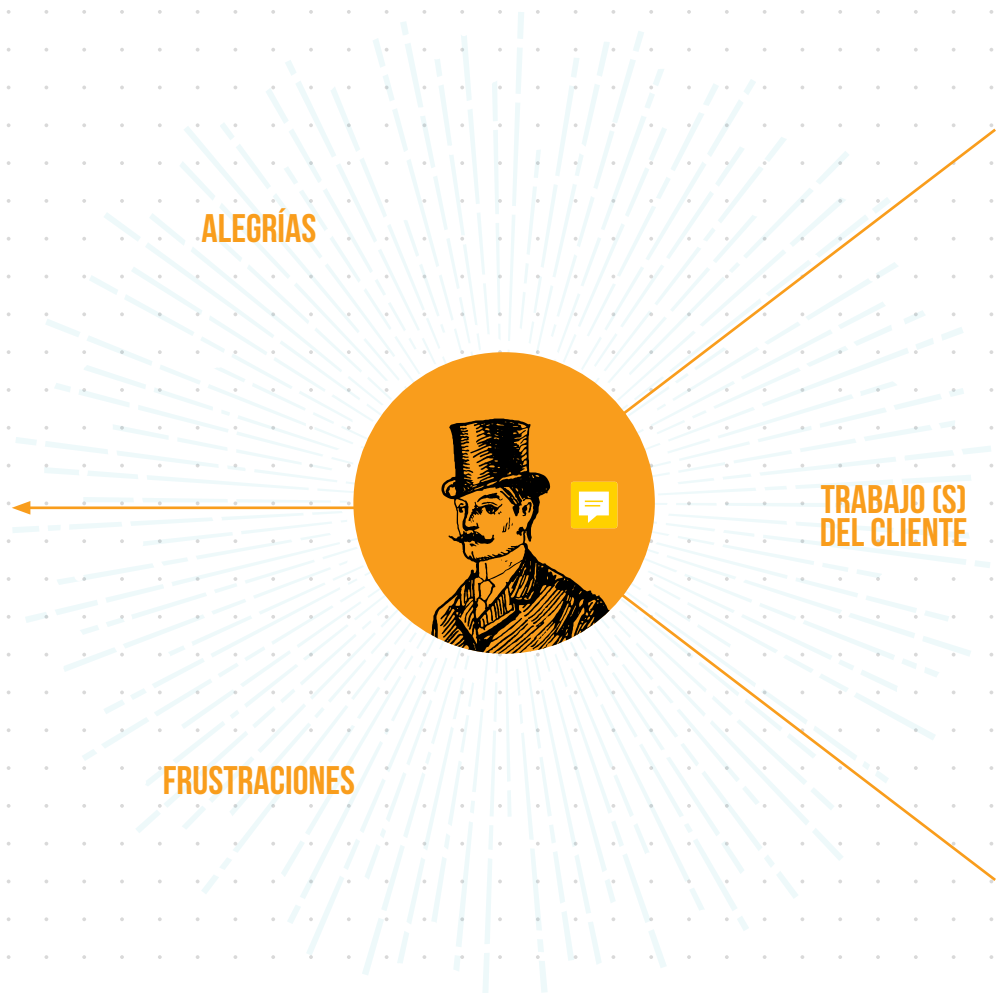


SEGMENTO DE MERCADO





## SEGMENTO DE MERCADO



¿Qué pasa si encuentro muchas soluciones similares?



Lo principal es que identifiquen esos productos o servicios que harían muy felices a sus clientes y realicen el siguiente ejercicio como estrategia para encontrar un nuevo mercado al que puedan ingresar.



## EJERCICIO 5. MATRIZ ERIC



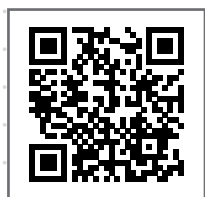
**REALICEN LA SIGUIENTE MATRIZ ERIC.**



¿Matriz qué?



ERIC, por sus siglas eliminar, reducir, incrementar y crear. La matriz se utiliza para realizar "La estrategia del océano azul". Vean el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=Nww0hGspZng>



¿Por qué se llama así?



Se llama así porque se postula que en un mercado donde hay muchos competidores y muchos sustitutos, es decir, muchas soluciones con las mismas características, existe un mar rojo que está saturado. Un mercado cual si fuera un océano lleno de tiburones que se comen unos contra otros, generan las quiebras y la mortandad económica de negocio.



Por lo tanto, lo que se debe hacer es abandonar esas características viejas y crear nuevas que nos lleven a un océano azul y sin sangre, en el cual se pueda nadar libremente, o por lo menos hasta que se copien.



Muy bien, un ejemplo es el Circo del Sol. El Circo del Sol es un circo que realiza presentaciones a nivel internacional con una riqueza estética, creativa en historias, danza, acrobacias, diversión y humor que hace que sus espectadores paguen más de lo que cobra un circo normal.



¡Es el primer circo sin animales! <https://www.youtube.com/watch?v=x-1-gLv3aWs>



Renunciaron a la idea de un circo tradicional y decidieron crear nuevos atributos a su circo, que generaron bastante valor para sus clientes, inventaron un nuevo mercado con espectáculos en muchos países y en diferentes lenguas.



¿Cómo podemos completar la tabla?



Pueden guiarse por el siguiente ejemplo.



## MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES: EL CASO DEL CIRCO DEL SOL

### ELIMINAR

*Las estrellas.*

*Los espectáculos con animales*

*Las concesiones en los pasillos*

*Las pistas múltiples*

### INCREMENTAR

*Un solo escenario*

### REDUCIR

*La diversión y el humor.*

*El suspenso y el peligro.*

### CREAR

*Un tema.*

*Un ambiente refinado.*

*Múltiples producciones.*

*Música y danza artística.*

Fuente: "Matriz de las cuatro acciones", Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make Competition Irrelevant, W. Chan Kim & Renée Mauborgne.



COMPLETEN LA SIGUIENTE TABLA CON  
SU IDEA DE NEGOCIO:

**ELIMINAR**

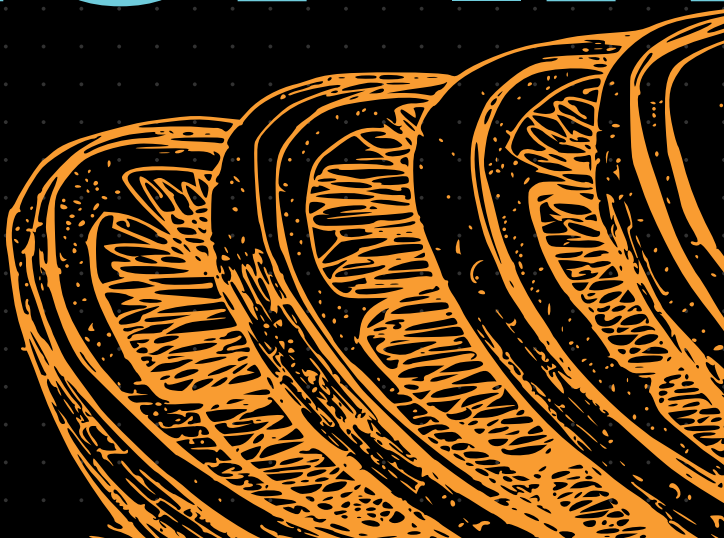
**INCREMENTAR**

**REDUCIR**

**CREAR**



# INSPIR



# RACIÓN



# MÓDULO 5.

## MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN CON CLIENTES

1. Productos o servicios con alto componente creativo, artístico o cultural, relacionados con actividades artísticas y culturales.



Después de realizar la matriz ERIC que les ayudó a reconocer nuevos mercados para sus ideas de negocio, deben crear ese modelo de negocio y validarlo con sus clientes.



¿Los modelos de negocio son herramientas que nos permiten tener mayor claridad de nuestra empresa?



Sí John, ustedes ya entienden su mercado, ya saben qué y cómo van a hacer sus *productos naranja*<sup>a</sup>, saben quiénes están interesados en comprar y ya encontraron soluciones

para vender sus productos y generar mejores ingresos. Es hora de que ejecuten ese modelo.



Sí, pero ¿qué es un modelo de negocio?



Flora y John, les voy a presentar una de las herramientas más importantes que utilizan millones de personas en el mundo para ampliar

su conocimiento, descubrir nuevas ideas y personajes y conectarse entre ellos: se llaman TED TALKS o en español Charlas TED.



El siguiente video "Cómo crear un negocio que dure 100 años por Martin Reeves" lo desarrolló TED con el fin de exponer esas ideas que vale la pena contarle al mundo. Con este video entenderán el significado de un modelo de negocio:



¿Qué tiene que ver con el modelo de negocio?



[https://www.ted.com/talks/martin\\_reeves\\_how\\_to\\_build\\_a\\_business\\_that\\_last\\_100\\_years](https://www.ted.com/talks/martin_reeves_how_to_build_a_business_that_last_100_years)



Según el video, todas las empresas que estén creando un modelo de negocio no deben pensar en ser eficientes porque es un pensamiento de corto plazo, sino en el largo. Y existen 6 características que se comparan con nuestro sistema inmune o de defensas que deben existir en cada negocio:

1

REDUNDANCIA PORQUE CREA MILES DE COPIAS DE NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS.

2

DIVERSIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS PORQUE NOS VUELVE MÁS COMPETITIVOS.

3

ADAPTACIÓN PORQUE SI UNO DE LOS PROCESOS FALLA OTRO PUEDE REEMPLAZARLO.

4

PRUDENCIA PORQUE RECONOCE LAS POSIBLES AMENAZAS Y NUEVOS O MEJORES COMPETIDORES.

5

MODULARIDAD PORQUE NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS PUEDEN VENIR DE LA UNIÓN DE OTRAS COSAS

6

PERTENENCIA PORQUE NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS PERTENECEN A UN SECTOR O ACTIVIDAD ECONÓMICA, QUE REPRESENTA NUEVAS Y MEJORES OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO: LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES.



Excelente

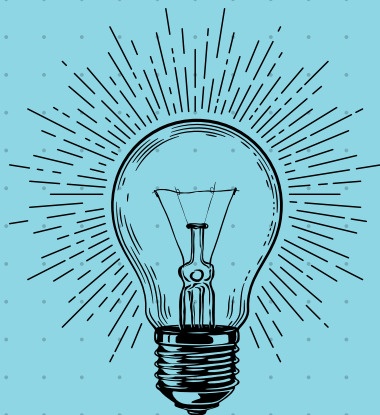
Flora, así es. Ahora deben desarrollar el siguiente ejercicio.

## EJERCICIO 6. LEAN CANVAS



El Lean Canvas  
nace de la  
combinación entre

*Lean Startup*<sup>1</sup> creado por  
Eric Ries y la *Generación de  
modelos de negocio*<sup>2</sup> que  
busca que una empresa  
sea *viable y escalable*<sup>3</sup>.



**APRENDER**  
*Perseverar*

**1. *Lean Startup*** es una metodología para desarrollar proyectos que consuman menos y aprovechen más sus recursos, mejorando los procesos de construcción de los productos o servicios. La idea central viene de las aplicaciones digitales o startups que han utilizado pruebas piloto para una pequeña cantidad de clientes con el fin de identificar si se satisfacen sus necesidades.

**2. *Generación de modelos de negocio en inglés:*** Business Model Generation es una herramienta que permite realizar un plano del negocio y por ende una estrategia de este, cubriendo desde los clientes, oferta, infraestructura, hasta la viabilidad financiera.

**3. *Negocios*** que vendan repetitivamente y que puedan crecer.



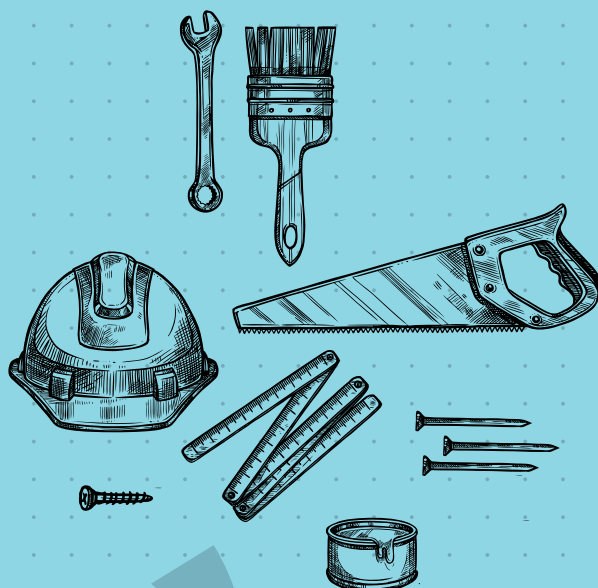
¿Para qué sirve?



Sirve para ver si un negocio es sustentable o no, es decir, si genera ingresos y si lo hace a través del tiempo. Tiene 6 principios y son la validación, el producto mínimo viable, el lanzamiento, la medición y el aprendizaje. Para entender su proceso miren el siguiente gráfico.



**IDEA**



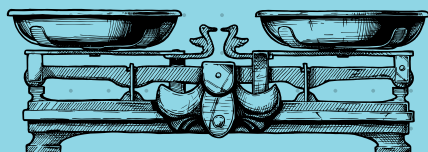
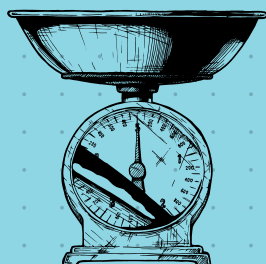
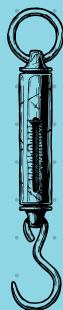
*Pivotear*



**CONSTRUIR**

**MEDIR**

*Respuestas  
de clientes*



¡Con el Lean Canvas podemos probar nuestro producto en una pequeña escala y volverlo a construir o mejorar si es necesario!



Es momento de que realicen el siguiente modelo siguiendo la secuencia de los números del cuadro.



¿Qué significa proposición única de valor?



La línea de la mitad divide la parte izquierda que representa los segmentos de sus productos y la derecha que representa los segmentos del mercado. La proposición única de valor es una estrategia del mercadeo que consiste en crear una propuesta de producto y servicio diferenciada y mejorada entre sus competidores. Para que puedan realizar el ejercicio les explicaré a profundidad cada recuadro:



# 1

## SEGMENTO DE CLIENTES

Define cuáles son sus clientes, objetivo, tipos de clientes según sus necesidades, entorno, características y clasificarlos si son clientes potenciales o posibles, ocasionales o que están conociendo el producto o servicio. (Utilizar el mapa de empatía).

# 2

## PROBLEMAS

Identificar los problemas que tiene el cliente.

# 3

## PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

Propuesta de producto o servicio para los clientes que sea diferente y mejor entre sus competidores. Ej. Novedad, desempeño, calidad, personalización, facilitar el trabajo, diseño, marca, precio, menor costo, menor riesgo, accesibilidad, usabilidad.

# 4

## SOLUCIÓN

Identificar las soluciones que tiene el producto o servicio, es decir, las características principales del producto o servicio.



## 5 CANALES

Son los medios por los cuales se comunicarán y alcanzará a los clientes. Ej. Ventas físicas, ventas por internet, ventas asociadas o con otras personas, ventas mayoristas. Y evaluar en el cliente su percepción o idea del producto, su evaluación, el proceso de compra, la entrega y, finalmente el soporte de venta o post-venta.

## 6 ESTRUCTURA DE COSTOS

Son todos los gastos en los que deben incurrir para producir/crear/realizar su producto o servicio.

## 7 FLUJOS DE INGRESO

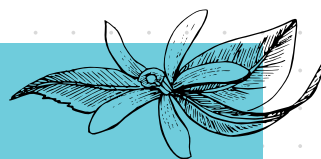
Son las fuentes de ingresos que recibirán a través del tiempo, define cómo vas a ganar dinero. Ej. Ingresos por pagos puntuales de los clientes, ingresos por pagos periódicos, venta de activos (bienes de la empresa), cuota por suscripción.

## 8 MÉTRICAS CLAVE

Identifica todas las actividades que se pueden medir, es decir, tener estadísticas de ellas y que sirvan de indicadores para tomar decisiones sobre la empresa.

## 9 VENTAJA DIFERENCIAL

Definir la idea principal de por qué la idea de negocio es especial frente a los competidores.



Con el ejercicio Lean Canvas tengo completamente definido lo que haré con mis bordados. Según mis posibles clientes, mi entorno y mi idea de negocio es ¡hora de comenzar mi empresa de bordados para ropa de mujer!



¿Qué, en serio John?



¡Sí! Tengo una gran idea de negocio y ya vi que tengo muchas posibles clientes porque está de moda bordar la ropa. Ya calculé mis costos, cómo hacer los bordados, cómo venderlos y distribuirlos. Estoy listo.



Muy bien John, felicitaciones. Ahora es momento de construir la matriz de sostenibilidad de 360°.



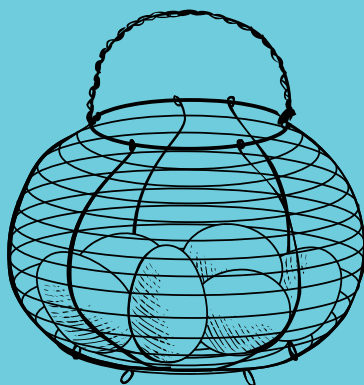
¿La queeee?



La matriz de sostenibilidad de 360°  una metodología creada por Alex Paredes.

Consiste en determinar

diferentes formas de recibir ingresos. Se conoce con el término de diversificación y su autor la define como: "No poner los huevos en la misma canasta"



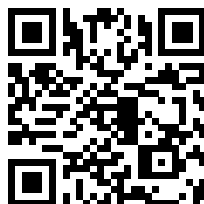


**Más bien: Usar una estrategia para administrar esos huevos y no perderlos en un único intento. La matriz se utiliza**

sobre todo en casos de modelos de negocio relacionados con actividades creativas y artísticas porque aumenta el crecimiento y éxito de estas empresas. En sus casos de emprendimiento, es cómo esos dibujos y costuras pueden convertirse en diferentes productos. Por ejemplo: existe un programa de televisión llamado *31 minutos*<sup>1</sup> que además de hacer su programa ya realizó una película, realiza además obras de teatro, cuentan con varios *patrocinadores*<sup>2</sup>, reciben donaciones, venden libros, álbumes, revistas, bolsos, ropa, fotografías, realizan conciertos, graban discos y aparecen junto a grandes marcas.

**1. Patrocinadores:** Son las marcas o empresas que realizan un convenio con otras marcas o empresas para pautar o promocionar en un determinado lugar o plataforma contenido de la marca para que sea vista por muchos espectadores.

# 31 MINUTOS



1 [www.youtube.com/watch?v=sM-RwR\\_cZOc](http://www.youtube.com/watch?v=sM-RwR_cZOc)

## EJERCICIO 7. MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD DE 360°



Los productos diversos que creamos de nuestra idea de negocio pueden recibir ingresos por la venta directa, las licencias, o el auspicio de otras empresas.



Yo, por ejemplo, puedo recibir ingresos por el derecho de usar mis bordados, puedo hacer crowdfunding o por hacer regalos corporativos.

### MERCHANDISING

Significa mercancía en español y se refiere a las múltiples mercancías o productos que se pueden realizar de una marca o empresa.

### REGALOS CORPORATIVOS

Son objetos que regalan las empresas a sus clientes, pueden darse en ocasiones especiales.

### DERECHO DE AUTOR

Derechos que se le pagan a el autor o creador de una obra por utilizar o adaptar la misma.

### SUBSIDIO

Ayuda temporal que reciben los artistas o creativos por realizar su trabajo y promoción.

### CROWDFUNDING

Estrategia para recaudar dinero de diversas fuentes, generalmente por internet con una intención social.

MA  
EN



Exactamente, ahora construyan la matriz para sus modelos de negocio con las diversas formas que acaban de considerar para recibir ingresos:

# TRIZ 360°

## AUSPICIO EMPRESAS

Publicidad que paga una empresa o marca por participar y darse a conocer en un espacio determinado.

## CONTRATOS PUBLICITARIOS

Agencias de publicidad realizan la promoción de la empresa a través de campañas publicitarias.

## DESCARGAS

Extraer o suscribirse a contenido creativo y cultural por un periodo de tiempo, el cual debe pagarse.

## VENTA DIRECTA

Venta presencial de los productos o servicios, directamente con el cliente.

## EVENTOS

Realización de espacios para compartir, promocionar y dar a conocer la empresa.



Después de completar la matriz de sostenibilidad y ver todas las diversas opciones que tienen para recibir ingresos de su modelo de negocio, es hora de seguir con un importante ejercicio que los llevará a otro nivel del emprendimiento: Probar sus modelos de negocio con personas y usuarios.

## EJERCICIO 8. DESIGN THINKING



¿Design... que?



Significa pensamiento de diseño. Es una metodología creada por Tim Brown para desarrollar soluciones centradas en las personas y clientes con el fin de mejorar o avanzar en el producto, servicio o idea.



Encontré en TED la siguiente charla que nos puede servir para este ejercicio:



[https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_urges\\_designers\\_to\\_think\\_big?language=es](https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big?language=es)



Muy bien Flora (en TED pueden encontrar charlas que les cambiarán la forma de hacer emprendimiento.

Pueden desarrollar habilidades y competencias increíblemente buenas que cambiarán sus vidas si ven una charla al día). Continuemos, el pensamiento de diseño tiene 5 etapas que deben desarrollar con su modelo de negocio:

USUARIO

NECESITA

NECESIDAD A DE USUARIO

NECESIDAD B DE USUARIO

NECESIDAD C DE USUARIO

NECESIDAD D DE USUARIO





## PORQUE

INSIGHT<sup>2</sup> SORPRENDENTE A

INSIGHT SORPRENDENTE B

INSIGHT SORPRENDENTE C

INSIGHT SORPRENDENTE D

# 1

## EMPATIZAR

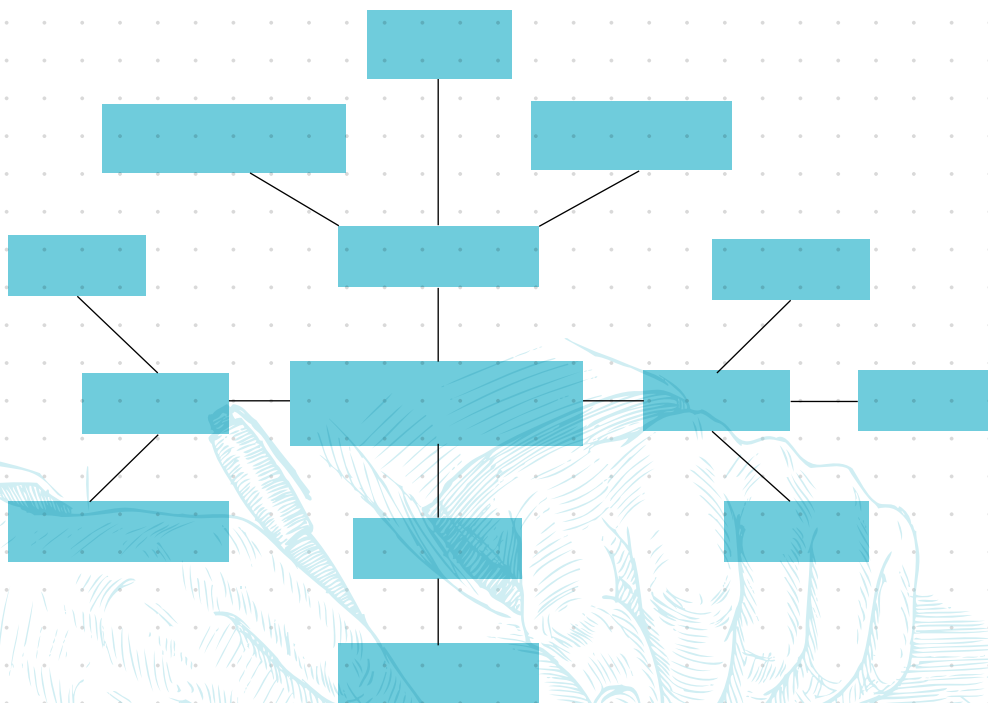
Deben ver con exactitud lo que viven los clientes para entender con mayor claridad su entorno, necesidades, problemas y deseos (apoyándose con el mapa de empatía o con la entrevista "Punto de vista<sup>1</sup>").

1. "Punto de vista": Realizar una entrevista a los clientes o usuarios para entender con detalle lo que necesitan y por qué lo necesitan.
2. *Insight* es una comprensión de las necesidades reales expresadas y no expresadas por los clientes

## 2

**DEFINIR**

Es una etapa para definir los problemas exactos del cliente, entender qué le produce alegrías y frustraciones para que sea asimilado por ustedes: los emprendedores, naranja. Para realizar esta etapa pueden apoyarse de un mapa mental o de la técnica de los 5 por qué: preguntando 5 veces ¿Por qué? Y profundizando cada vez más en la respuesta.



## 3

**IDEAR**

Es la etapa en la que se permite imaginar las mejores soluciones que le generan alegrías al cliente, para este proceso se puede utilizar la matriz de Feedback (Matriz de Retroalimentación).

## 4

**PROTOTIPAR**

Es una etapa en la que se construyen las soluciones posibles para el cliente, se crea un modelo del producto o servicio para que sea visto por otros.

IDEA

COSAS QUE MÁS AGRADAN  
AL USUARIO

---

---

---

---

---

CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS QUE  
SUMAN Y APORTAN VALOR AL  
RESULTADO FINAL

---

---

---

---

---

PREGUNTAS QUE SURGEN  
DURANTE EL PROCESO

---

---

---

---

---

NUEVAS IDEAS QUE HAYAN  
SURGIDO DE LA ORIGINAL

---

---

---

---

---

5

## TESTEAR

Es la última etapa, donde se le presenta a un grupo de personas la solución con los productos o servicios creados frente al modelo de negocio que se está planteando. En esta etapa las personas deben probar, comentar, opinar, e incluso evaluar si los productos o servicios satisfacen sus necesidades. Se puede utilizar nuevamente la matriz de feedback<sup>1</sup> para recopilar la información proporcionada por otros.

1. Cada vez que se obtiene un **feedback** o retroalimentación permitirá al emprendedor-a creativo retroceder etapas hasta llegar a una solución que realmente le produzca alegrías al usuario. Todo esto antes de invertir en productos finales sin el visto bueno del cliente.



Si probamos nuestras ideas de negocio con otras personas y hacemos las correcciones que ellos nos sugieren, para generarles mayores alegrías, estamos construyendo una empresa muy exitosa por mucho tiempo.



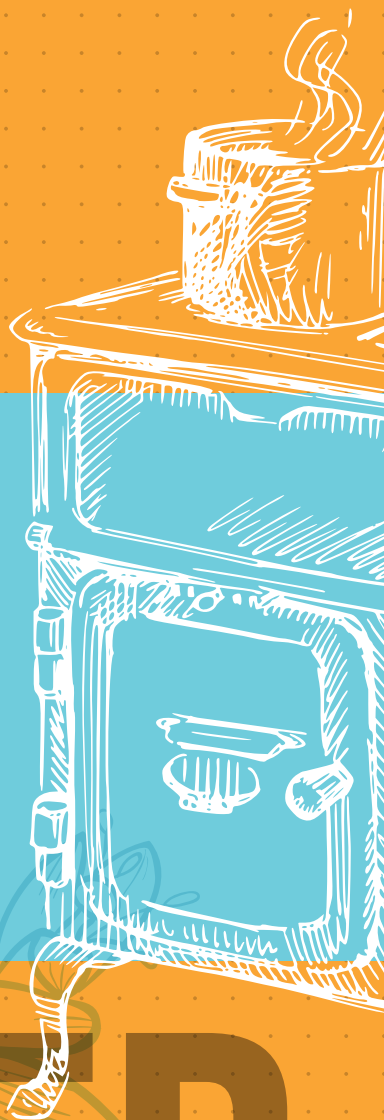
¡Muy bien! Antes de continuar con los pasos para hacer mejor emprendimiento quiero compartirles el ejemplo de un gran emprendedor colombiano que muy pocos conocen.



¿Tiene una empresa de?



Él es José María Acevedo, el presidente de HACEB, una empresa de electrodomésticos que inició con un taller artesanal de reparaciones eléctricas en Medellín y que en vista de los escasos electrodomésticos que tenía el país decidió aprender a reparar y crear una parrilla eléctrica con un novedoso diseño. Como un valor agregado a sus productos, realizaba servicios de mantenimiento y reparaciones que hicieron



# HACEB



que HACEB fuera una gran empresa, diversificando sus productos y creando con el paso de los años: cocinas, estufas, calentadores, neveras, hornos y lavadoras. Modificó durante su crecimiento su modelo de negocio y encontró en los servicios de mantenimiento y reparación un valor agregado que le otorgó el premio al mejor servicio posventa del país. Hoy HACEB<sup>1</sup> es una empresa que ya incorpora alta tecnología reconocida internacionalmente por sus productos y servicios.

1. Es una empresa con más de 2.000 empleados, una planta de calefacción en Medellín y otra de refrigeración. Ocupan más del 90% del mercado de estufas, hornos y calentadores, fabrican sus propias máquinas para producir sus electrodomésticos y cuentan con una amplia red nacional para el mantenimiento y reparación de sus productos.

# ORGANISMO



# IZACIÓN



# MÓDULO 6.

## DISEÑA TU PLAN DE MERCADEREO



Ya cuentan con bastantes herramientas para su emprendimiento. Es el momento de desarrollar su plan de mercadeo.



¿Plan de mercadeo?



Un plan de mercadeo busca establecer las actividades y los procesos que se deben realizar en los productos, servicios o ideas para cumplir con las necesidades de los clientes, comunicándoles con

claridad lo que les ofrecen. El plan de mercadeo cuenta con 4 variables específicas: 4P's: Producto, Precio, Publicidad o Promoción y Plaza o distribución. (Vistos en el módulo 4).



¡Empecemos!





# PLAN DE MERCADEO

¿Cuál es el nombre de la marca que mejor representa el negocio?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Cuál sería su representación gráfica o logo?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

# PRODUCTO

Si el negocio tiene varias líneas de producto, numerar y describir cada línea y producto que lo compone (Matriz de 360°).

|            | Línea de Producto 1 | Línea de Producto 2 | Línea de Producto 3 |
|------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Producto 1 |                     |                     |                     |
| Producto 2 |                     |                     |                     |
| Producto 3 |                     |                     |                     |

¿Cuál es la presentación del producto? Describir los envases, embalajes y etiquetas, si los contiene.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1. Líneas de producto: Están compuestas por productos que se relacionan entre sí y satisfacen necesidades similares de los clientes.

## PRECIO

Describir la estrategia de precios. ¿Es una estrategia de precios de mercado altos o bajos?

---

---

---

¿Existen políticas de descuento por pago en efectivo o por cantidad?

---

---

---

¿Existen políticas de descuento por pago en efectivo o por cantidad?

---

---

---

## PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Describir las estrategias de publicidad que se utilizarán para dar a conocer el negocio y el producto o servicio.

---

---

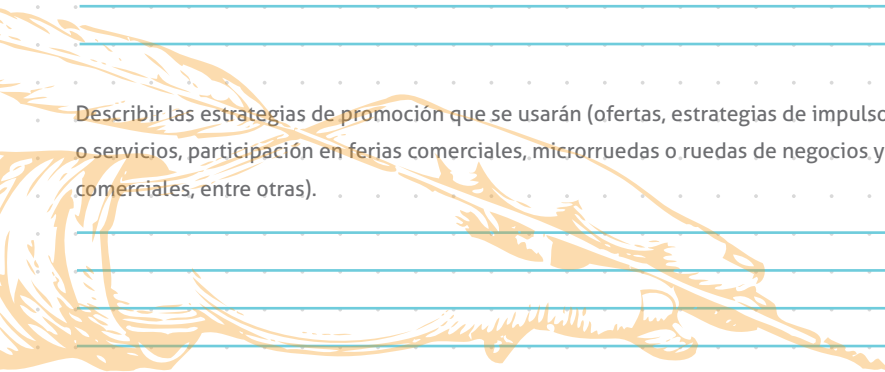
---

Describir las estrategias de promoción que se usarán (ofertas, estrategias de impulso de productos o servicios, participación en ferias comerciales, microrruedas o ruedas de negocios y misiones comerciales, entre otras).

---

---

---



¿Qué actividades se deben realizar para poner en marcha estas estrategias y cuál es el costo o los recursos que se necesitan para hacerlo?

---

---

---

---

---

## PLAZA

Describir los canales de distribución a través de los cuales se van a entregar los productos o servicios a los clientes (canal propio, físico o en línea, otros canales como tiendas, supermercados, representantes comerciales, plataformas digitales).

---

---

---

---

---

Describir el tipo de relación que quiere establecer y mantener con los clientes: ¿Cómo los va a atender?, ¿cómo va a hacer para que sean fieles a su negocio?, ¿les ofrecerá servicios de garantías o reparaciones después de la venta?

---

---

---

---

---

¿Existen políticas de descuento por pago en efectivo o por cantidad?

---

---

---

---

---



Clara, definimos todo nuestro plan de mercado, ahora sabemos cómo ser más eficientes y cumplir las necesidades de los clientes, pero sabemos que no es solo eso, que también debemos crear valor en nuestros productos, servicios o ideas.



Exactamente, este video les ayudará a profundizar los conceptos para poder continuar con el siguiente módulo: <https://www.youtube.com/watch?v=4LmLWpkUVYU>

# MÓDULO 7.

## DISEÑA TU ESTRATEGIA TÉCNICA Y PRODUCTIVA Y TU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL



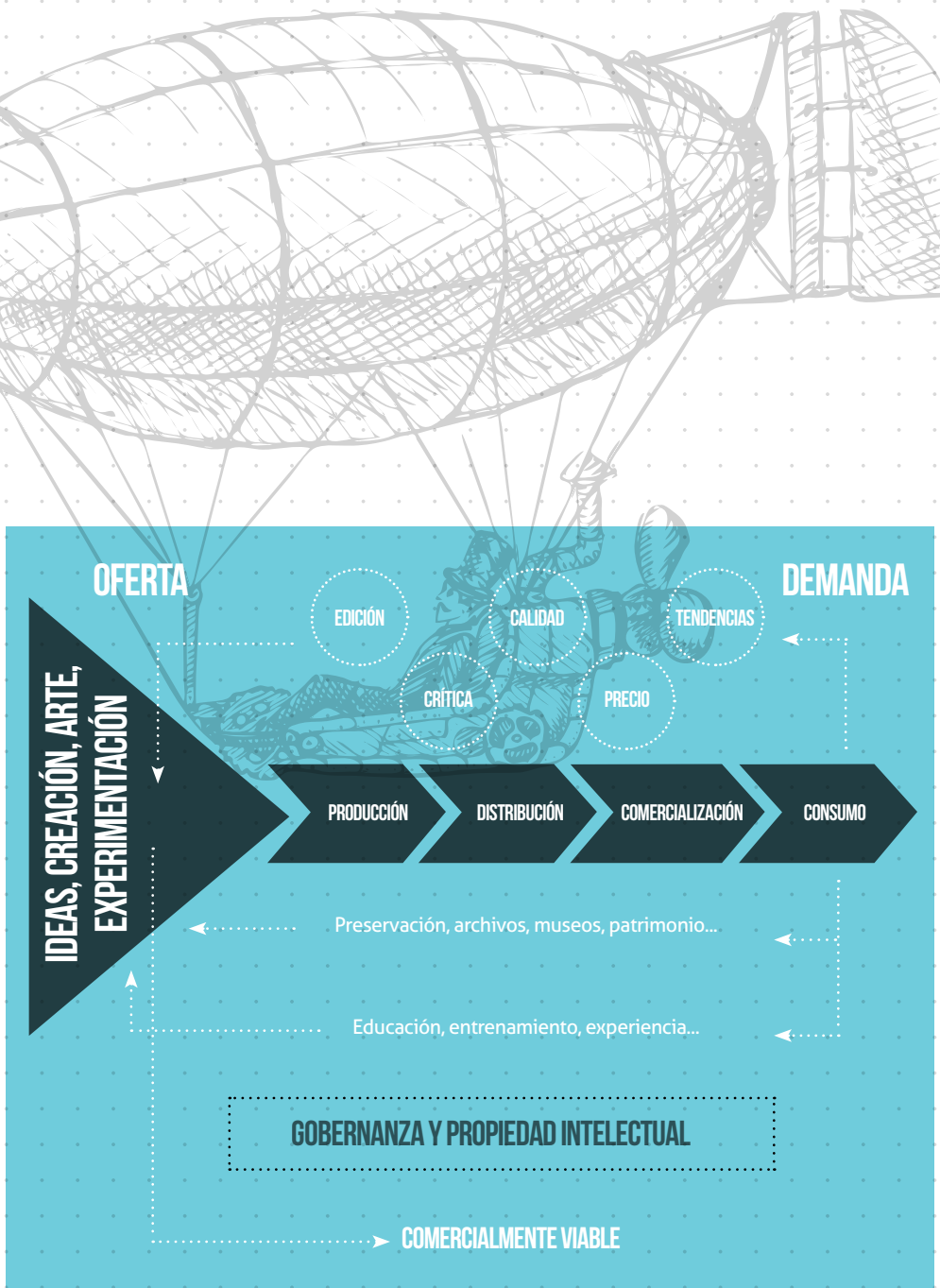
Para diseñar una estrategia técnica y productiva y organizacional...



Una estrategia técnica y productiva son todos los procesos y acciones que se deben realizar para el proceso de producción de los productos y servicios.



Muy bien, en las industrias creativas y culturales existe una cadena de valor (vista en el módulo 4) que muestra el proceso técnico, productivo y organizacional desde la creación del producto hasta su consumo final:

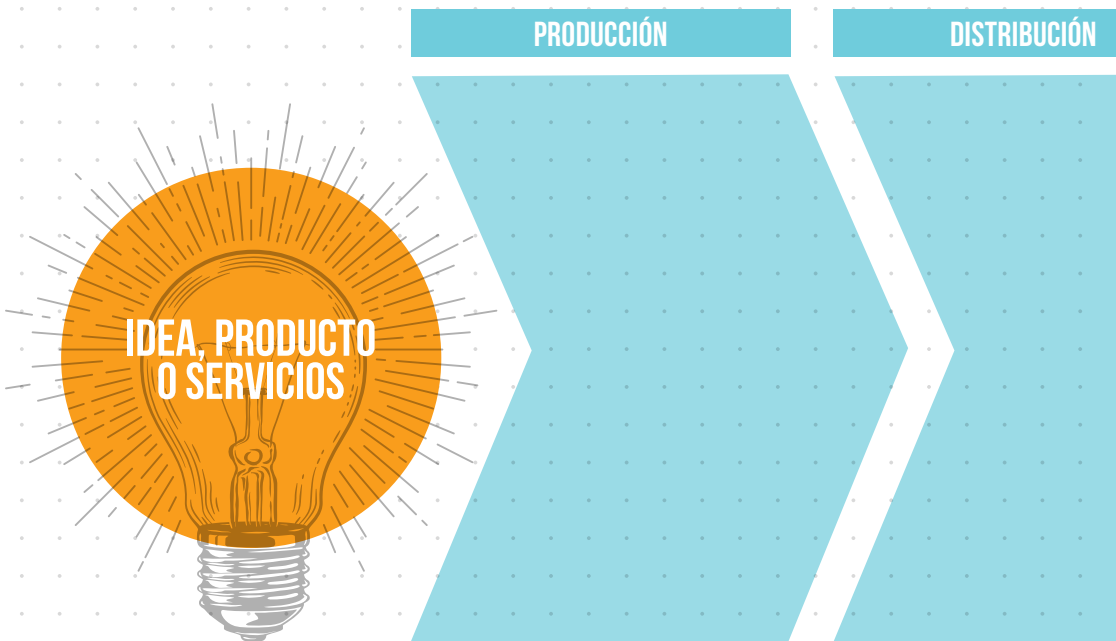


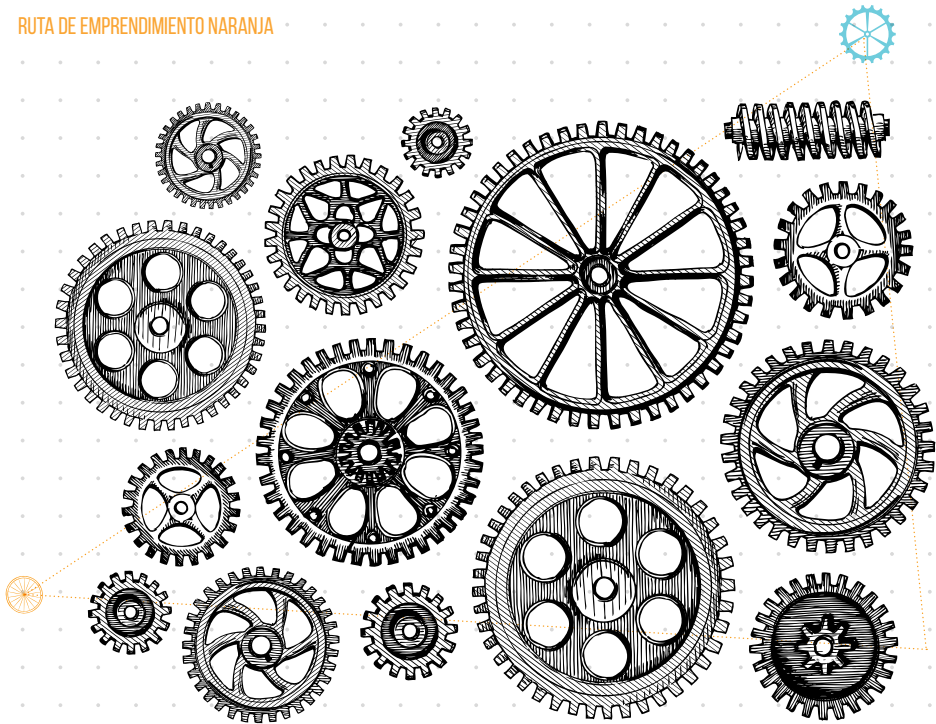


Ofrecemos una idea con un alto componente creativo y artístico, que tiene una producción dependiendo de la actividad en museos, galerías, tiendas, medios audiovisuales o plataformas digitales, que luego se comercializa, es decir, se vende, y que por ende llega a los clientes, quienes son los que lo consumen, y ellos de acuerdo con las tendencias del mercado, el precio, la calidad del producto o servicio, su opinión y la edición nos sugieren cambios o avances en nuestra idea, producto o servicio.



Muy bien, desarrollen la cadena de valor de su modelo de negocio:





COMERCIALIZACIÓN

CONSUMO

# MÓDULO 8.

## DISEÑA TU PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO



Después de completar el modelo de negocio, su plan de mercadeo y su plan organizacional, es decir, tener más del 70% de su emprendimiento, deben iniciar un proceso que les permitirá tangibilizar y tener claro cómo fijar sus precios, calcular el margen de ganancia, calcular el flujo de caja y su punto de equilibrio.

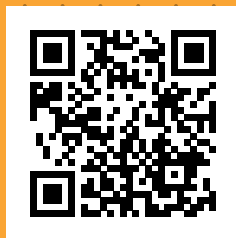


¿Margen de ganancia? ¿Flujo de caja?  
¿Punto de equilibrio?



Tranquilo John, vamos paso a paso. Este módulo consiste en diseñar su plan económico

y financiero con el fin de que tengan claridad de los ingresos que van a recibir para que sepan cómo administrarlos correctamente. Primero vean el siguiente video:



<https://www.youtube.com/watch?v=qLOuUVtZRh4>



¿Cómo fijamos los precios?





Para fijar los precios de sus productos, servicios o idea deben tener claridad primero de dos conceptos: costos y margen de ganancias. Los costos son todos los pagos que debe realizar la empresa para poder producir sus productos o servicios y el margen de ganancia es una utilidad que queda después de recibir los ingresos y pagar todos los costos.



Descubrí en el mundo artístico que muchos emprendedores fijan sus precios como lo ven conveniente, por ejemplo: vi a un señor que vendía una obra en un millón de pesos y luego vi a otro que la vendía en doscientos mil pesos.



Por ese motivo, para casos de emprendimientos naranja se utiliza un concepto llamado: Disposición de pago. **Llamaré a mi visión infra naranja:** La disposición de pago es un valor que fija el cliente por el servicio o producto, es decir, por lo que está dispuesto a pagar por adquirir ese producto o servicio.



¿Qué el cliente decida cuánto nos va a pagar por nuestro trabajo? ¡No! Solo nosotros sabemos cuánto vale.



Todas las herramientas anteriores les permiten crear productos o servicios con una alta propuesta de valor en comparación con sus competidores. Estas herramientas garantizan que ustedes crearán productos o servicios que los clientes valorarán y por ende pagaran a excelentes precios. La disposición de pago no deja plena libertad al cliente porque cada emprendedor debe entender que existe una banda de precio.



Yo fijo la banda de precio y el cliente decide su disposición a pagar.





# EXISTEN 3 BANDAS DE PRECIO

## 1

### PRECIO MÍNIMO

Es el precio del producto o servicio que tiene los costos de producción más las horas utilizadas de trabajo. Nunca se debe bajar de este precio.

## 2

### PRECIO DE MERCADO

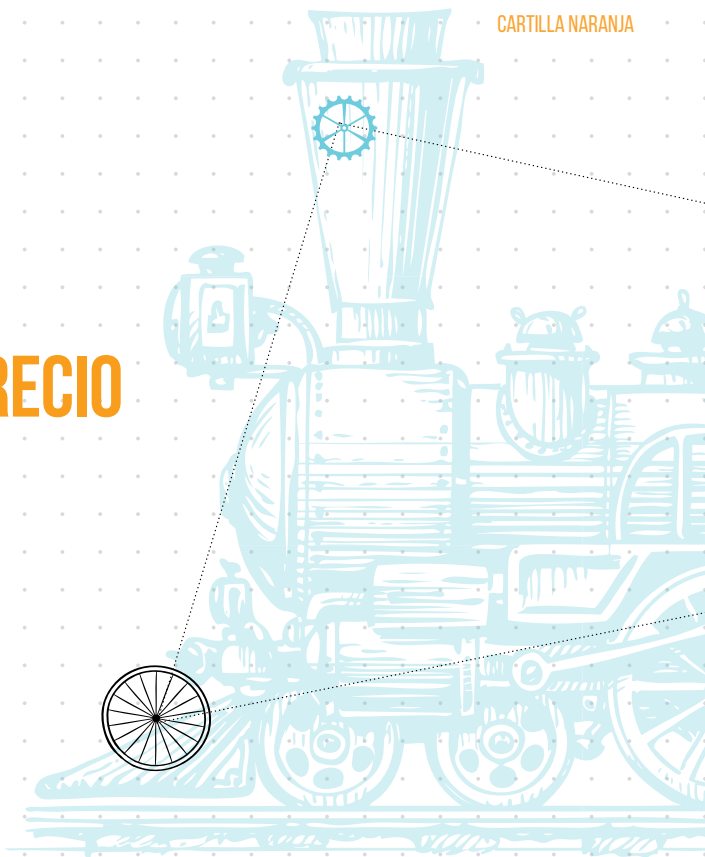
Después de conocer los precios de los competidores y sustitutos (empresas que crean soluciones similares para el cliente en otros productos o servicios) y las soluciones que venden en el mercado, este precio se define cuando se quiere ganar lo que se ganan las demás empresas en el mercado.

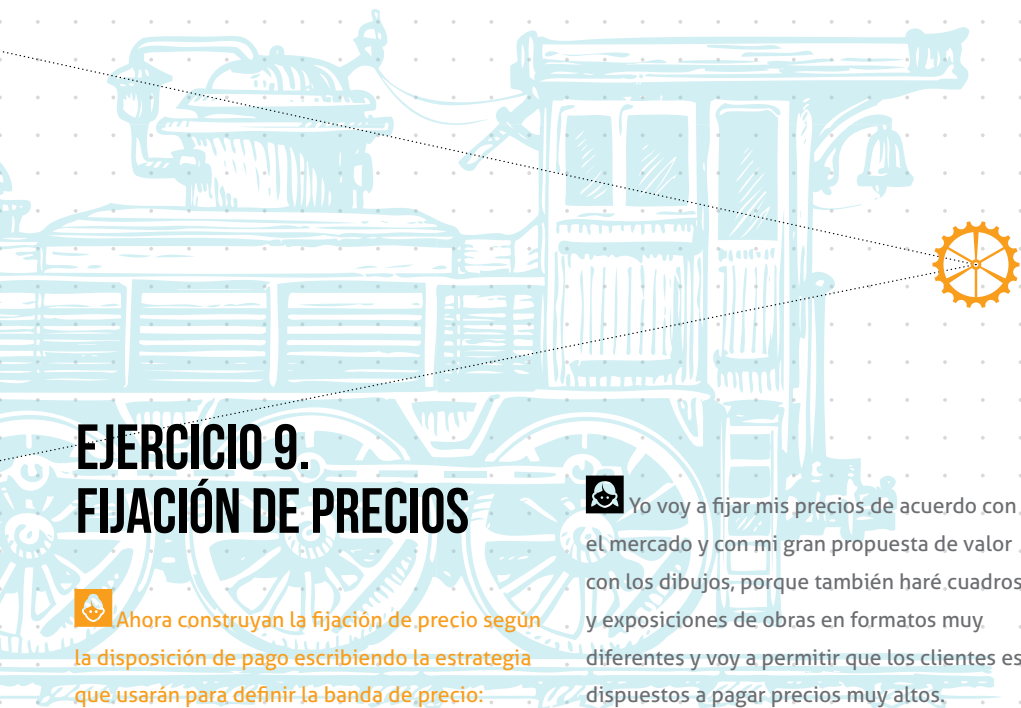
## 3

### PRECIO POR DIFERENCIACIÓN


Ejemplo: ¿cuánto vale un vaso de agua en la ciudad? Tal vez nada, pero ¿cuánto vale el mismo vaso de agua en el desierto? Es incalculable. Este precio no tiene límite porque es el que fija el cliente cuando la **propuesta de valor es mucho más alta que las demás empresas<sup>1</sup>**.


1. Es importante no tener miedo de preguntar a los potenciales clientes cuánto están dispuestos a pagar por el producto o servicio que se les ofrece. La clave vuelve a ser diferenciarse de los competidores y sustitutos con una mejor propuesta de valor.





# EJERCICIO 9. FIJACIÓN DE PRECIOS

 Ahora construyan la fijación de precio según la disposición de pago escribiendo la estrategia que usarán para definir la banda de precio:

 Yo voy a fijar mis precios de acuerdo con el mercado y con mi gran propuesta de valor con los dibujos, porque también haré cuadros y exposiciones de obras en formatos muy diferentes y voy a permitir que los clientes estén dispuestos a pagar precios muy altos.

| Precio mínimo | Precio de mercado | Precio por diferenciación |
|---------------|-------------------|---------------------------|
|               |                   |                           |



¡Muy bien Flora, ahora calculemos el margen de ganancia! Para calcular el margen de ganancia se utiliza la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \% \text{ MARGEN DE GANANCIA} \\ & = \\ & \frac{(\text{VENTA} - \text{COSTO DE VENTA}^1)}{\text{VENTAS}} \times 100 \end{aligned}$$



El margen de ganancia sirve para saber si se gana o no con la transacción de venta, conocer el porcentaje de ganancia respecto a las ventas (si es menor a 30% significa que no se está ganando considerablemente) y conocer la posición que tenemos en el mercado frente a nuestros competidores y sustitutos.

**1. Costo de venta:** Se relaciona con el precio mínimo porque son todos los costos (servicios públicos, máquinas, horas de trabajo, insumos, transporte) que se pagan para poder producir el producto, servicio o idea.

## EJERCICIO 10. MARGEN DE GANANCIA




👉 **Calculen los costos de ventas y el precio de venta y luego determinen el margen de ganancia para compararlo con el mercado.**

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, similar to standard notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.


 El margen de ganancia me dio 50%.



 Si es mayor al 50% significa que estás liderando en el mercado, ya que el cliente tiene una mayor disposición a pagar por tus obras. Si estuviera entre el 1% y el 49% significa que ganas igual a lo que gana el mercado y es una oportunidad para generar más propuestas de

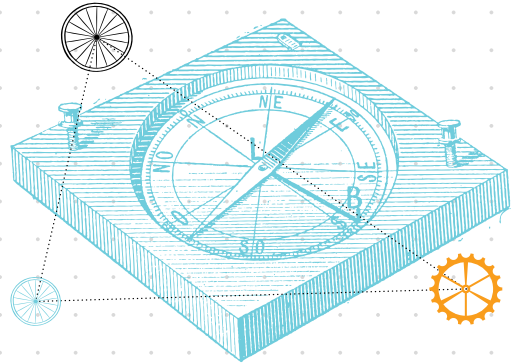
valor a tus productos. Y si te hubiera dado 0% es claramente una pérdida, porque se está vendiendo al mismo costo de producirlo y se está por fuera de cualquier oportunidad en el mercado. Si las ventas son menores al costo de ventas es una pérdida.



 A mí me dio 33%. ¡Significa que debo mejorar mi propuesta de valor!



Seguimos con el flujo de caja. Determinar el flujo de caja sirve para calcular el dinero efectivo en diferentes periodos de tiempo. Es decir, el dinero que circula para hacer compras o determinar diferencias anuales. Está compuesto por los siguientes conceptos:



## INVERSIÓN

Dinero disponible que ingresa al INICIO de las operaciones para las compras y pagos necesarios con el fin de que el "saldo que viene" sea positivo todos los meses si las ventas son menores que los gastos.

## VENTAS A PLAZO

Las ventas que se integran en plazos futuros por créditos otorgados, como, por ejemplo, cheques a fecha (30, 60, 90 días).

## PAGO A PROVEEDORES

Compromisos adquiridos por créditos, como las compras con cheques (30, 60, 90 días) o en cuotas de tarjeta de crédito (2, 3 o más cuotas mensuales) o préstamos bancarios.

## SALDO QUE VIENE

Es el monto de efectivo que queda del resultado final del mes anterior.

## OTROS INGRESOS

Ingresos que no son parte de la explotación del negocio, es decir, la venta de una maquinaria por reemplazo.

## GASTOS ADMINISTRATIVOS

Gastos como pago de arriendo, electricidad, gastos comunes, etc. Son desembolsos diferentes los realizados por la explotación del negocio, al pago de productos.

## SUMA QUE PASA

Es el total de ingresos menos el total de egresos, el mismo valor que pasa al mes siguiente como SALDO QUE VIENE.

## VENTAS CONTADO

El efectivo de inmediato que ingresa por ventas.

## COMPRAS DE CONTADO

Compras que se realizan en efectivo, sin crédito.

## OTRAS OBLIGACIONES

Otros desembolsos que no se logran clasificar en costo ni gastos anteriormente.

# EJERCICIO 11. FLUJO DE CAJA



CALCULEN SU  
 FLUJO DE CAJA

| Concepto               | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| Inversión              |       |       |       |
| Saldo que viene        |       |       |       |
| Ventas contado         |       |       |       |
| Ventas a plazo         |       |       |       |
| Otros ingresos         |       |       |       |
| TOTAL INGRESOS         |       |       |       |
| Compras de contado     |       |       |       |
| Pago a proveedores     |       |       |       |
| Gastos administrativos |       |       |       |
| Otras obligaciones     |       |       |       |
| TOTAL EGRESOS          |       |       |       |
| Suma que pasa          |       |       |       |



El flujo de caja nos ayuda a tomar mejores decisiones financieras, en especial sobre las formas de **compra**<sup>1</sup>. Nos ayuda a revisar que no **nos quedemos sin dinero disponible**<sup>2</sup> para realizar compras o pagos y evitar pérdidas y nos permite calcular para periodos de mediano plazo cuando hay ventas programadas con el fin de determinar las compras y pagos (inversión) y cumplir con la venta.



Muy bien John, por último, sigue el punto de equilibrio. Después de determinar el flujo de caja para conocer el dinero disponible en efectivo dentro de un periodo de tiempo, se debe determinar el flujo de dinero futuro con el fin de conocer el nivel de ventas necesario para mantener liquidez en la empresa.



¿Liquidez?



La liquidez es importante porque tener dinero líquido disponible permite aprovechar oportunidades de compra o inversión, responder a eventualidades como mantenimientos no programados. En definitiva, quedarse sin dinero disponible resulta ser caro (en especial si se accede a créditos) y riesgoso ya que se puede “quebrar” en el intento de sostener el proyecto.



¿Cómo podemos evitarlo?



Calculando el nivel de ventas mínimo para cubrir todos los pagos, compras u obligaciones en general.

1. Efectivo o crédito
2. En términos financieros se conoce como liquidez.

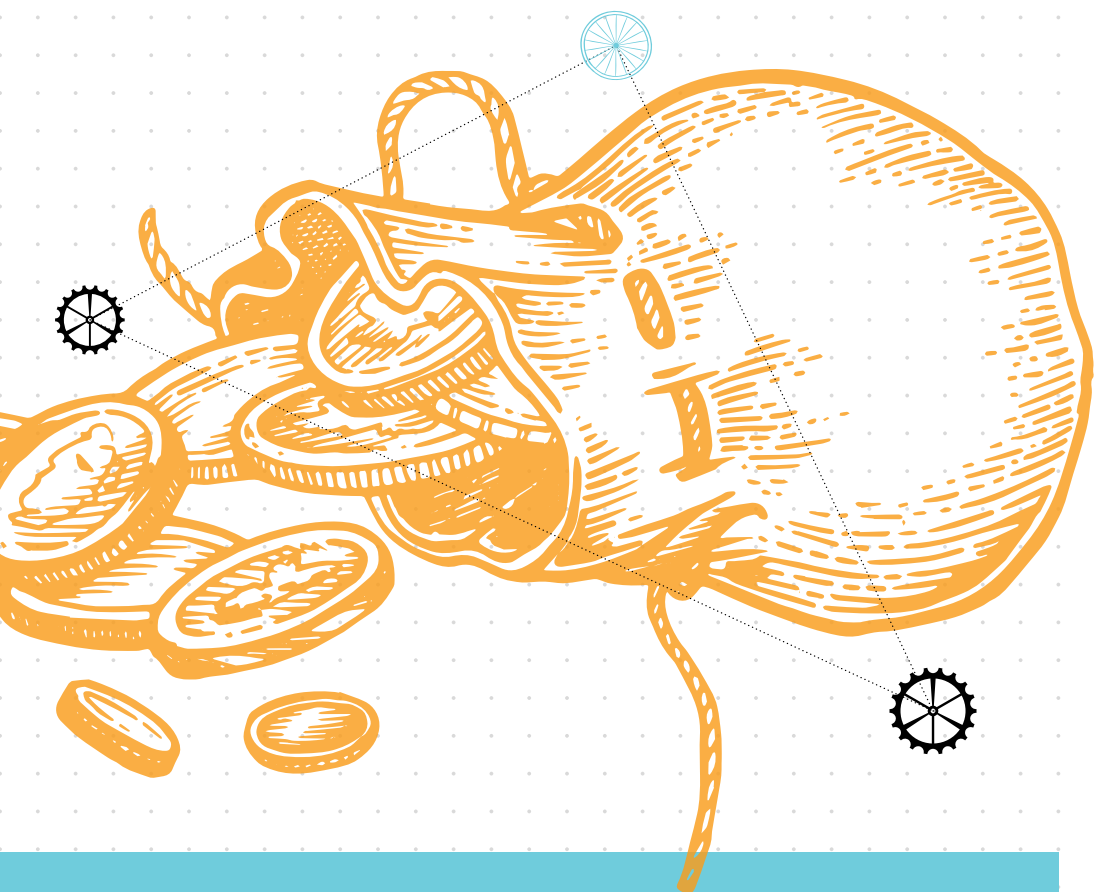


## EJERCICIO 12. PUNTO DE EQUILIBRIO



Calcular el punto de equilibrio les sirve para mantener un nivel de ventas mínimas, conocer el periodo de inversión inicial hasta que las ventas representen ganancias y por ende liquidez, proponer metas claras y reducir el riesgo de pérdidas.





PUNTO DE  
EQUILIBRIO (\$)

=

TOTAL EGRESOS  
% MARGEN DE GANANCIA



EL TOTAL DE EGRESOS (determinado en el Flujo de Caja) es la cantidad de ventas necesarias en el mismo periodo. Como nuestras empresas creativas son empresas de servicio, esta fórmula permite conocer la cantidad de dinero que debe ingresar por las ventas que realicemos.



Muy bien, ahora calculen el punto de equilibrio.

# NAVEG



# ACCIÓN



# MÓDULO 9.

## DEFINE TU PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y MODELA TU PLAN DE NEGOCIOS

---



Todas las herramientas anteriores les permiten de forma sencilla y rápida tener mayor claridad de sus finanzas, entendiendo cómo fluye el dinero y qué se debe hacer para retenerlo el mayor tiempo posible.



¡Claro, porque la liquidez nos ayuda a sostenernos económicamente en el tiempo!



Ahora es momento de que desarrollen su plan de implementación.



¿Plan de qué?



El plan operativo para la puesta en marcha del emprendimiento. Es el documento preparado

por el emprendedor, en el cual se establecen los objetivos a corto y mediano plazo. Para cada objetivo, se enuncian sus correspondientes: actividades, subactividades, responsables, indicadores clave, recursos necesarios, y un cronograma general de ejecución.



¿Cómo lo realizamos?



Pueden guiarse por el siguiente cuadro:

|   |   |
|---|---|
| 1 | Definir los objetivos generales del plan (instalar y preparar el arranque u operar el negocio). |
| 2 | Listar las actividades que se deben llevar a cabo.  |
| 3 | Definir el grado de prioridad. Organizar las actividades en orden de prioridad.                 |
| 4 | Listar las pequeñas tareas (subactividades) para llevar a cabo cada actividad.                  |
| 5 | Establecer el miembro del equipo responsable de cada una de las subactividades del plan.        |
| 6 | Formular indicadores clave para el seguimiento de las subactividades.                           |
| 7 | Definir los recursos necesarios para la ejecución de cada una de las subactividades.            |
| 8 | Establecer el mes en que se realizará cada una de las actividades.                              |



Construir el plan de implementación:

Plan de implementación - Negocio:

Objetivo:

Actividad

¿Cuáles son las actividades prioritarias?

Prioridad

¿Qué tan prioritaria es esta actividad? Alto/Medio/Bajo

Sub-actividad

¿Qué subactividades deben llevarse a cabo para cumplir cada una de las actividades? (Máximo 3 por actividad)

**Formato:** Plan de implementación

• **Fecha:**

## Responsable

¿Quién será el responsable de esta subactividad? Cargo, nombre y apellido

### Indicador clave

## ¿Cómo voy a medir el desarrollo de la subactividad?

## Recursos

### ¿Cuánto costará cada subactividad?

### Tiempo requerido

¿Cuándo lo harás?  
Mes 1, Mes 2, Mes 3...

# MÓDULO 10.

## FORMALIZANDO MI NEGOCIO



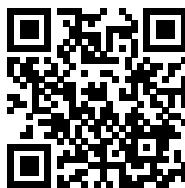
### ¿Para qué formalizar mi negocio?

Ejemplos de industrias culturales y creativas que han accedido a la formalización empresarial.



**A SOLUTIONS**

[https://www.youtube.com/  
watch?list=PLWdcf0j\\_9WYinpk7MjV  
pro79VaHSmEy0o&v=5E\\_jZO5a-MU](https://www.youtube.com/watch?list=PLWdcf0j_9WYinpk7MjVpro79VaHSmEy0o&v=5E_jZO5a-MU)



**GOTOK MUSIC**

[https://www.youtube.com/  
watch?v=15BfXOTEjsc](https://www.youtube.com/watch?v=15BfXOTEjsc)



# MÓDULO 11.

## LAS TIC Y LA MICROEMPRESA

¿Cuáles son las herramientas tecnológicas básicas para mi microempresa?

¿Para qué me sirven el internet y el marketing digital?

### Videos inspiradores



#### ¿QUÉ SON LAS TIC?

[https://www.youtube.com/watch?v=o37jl\\_n6zOk](https://www.youtube.com/watch?v=o37jl_n6zOk)



#### FORMACIÓN DOCENTE: ¿QUÉ SON LAS TICS?

<https://www.youtube.com/watch?v=9akdUiptkKs>



#### EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LOS NEGOCIOS

<https://www.youtube.com/watch?v=84Bz8nUjbc8>

# LLAMADO A LA ACCIÓN

## SEMANAS

## OBJETIVO

### AUTONIVELACIÓN

- Reconocer su talento, creatividad y entorno
- Descubrir si es emprendedor: evaluar su Adaptabilidad, confianza, riesgo, disciplina, prueba y error y prueba y error
- Formación permanente: aprendizaje constante, actualización de información, sector, tendencias, competencia.

### CREACIÓN

- Identificar problemáticas para plantear soluciones creativas
- Proyectar la idea en la microempresa
- Conocer/ actualizar conceptos básicos de la empresa

### CONSTRUCCIÓN

- Analizar, evaluar y seleccionar oportunidades de negocio
- Desarrollar el talento, competencias y la creatividad
- Identificar y segmentar las necesidades de los clientes
- Utilización de la cadena de valor (crear propuestas de valor e innovadoras para los clientes)

## ACCIÓN

## D

## O

## F

## A

- Realizar Test 1. Descubre tu perfil emprendedor.
- Realizar Ejercicio 1. Propósitos Convergentes.
- Realizar ejercicio 2. Áreas de desarrollo según competencias.

Reconocer la oportunidad

Mi talento es viable

Mi talento es único

Distraerme

- Realizar Taller Imagina una empresa de...

Empezar – Dar el primer paso

Descubrir mi potencial

Solo yo puedo hacerlo

No pasar a la acción

- Realizar ejercicio 3. lista de control PRIMEFACT.
- Realizar Taller Conociendo mi mercado
- Realizar Taller Analiza tu competencia
- Realiza Taller Mapa de Empatía
- Realizar ejercicio 4. Lienzo de la propuesta de valor.
- Realizar Ejercicio 5. Matriz ERIC

Tomar el riesgo – dar el salto al vacío

Construir algo propio

Es tangible – es real

Perder la esperanza por resultados desalentadores

**SEMANAS****OBJETIVO****INSPIRACIÓN**

- Validación con clientes/ modelo Feedback
- Analizar la competencia existente- Modelo Co-competencia
- Buscar modelos a seguir (TED talks)

**ORGANIZACIÓN**

- Crear plan de mercadeo
- Desarrollar estrategia técnica y productiva
- Desarrollar plan económico y financiero
- Revisar flujo de caja y evaluación de la viabilidad

**NAVEGACIÓN**

- Ampliación de la red de contactos y redes colaborativas
- Nuevas gestiones financieras
- Registro de obras
- Conexión a internet y redes sociales

## ACCIÓN

## D

## O

## F

## A

- Realizar ejercicio 6. Lean Canvas.
- Realizar ejercicio 7. Matriz de sostenibilidad de 360°.
- Realizar ejercicio 8. Design Thinking.

Encontrar los modelos

Descubrir que no estoy solo

Aprender de quienes han superado las dificultades

Confundir las expectativas y trazarme metas inalcanzables, o no resistir la crítica

- Realizar taller de Mercadeo.
- Realizar taller de Cadena de valor.
- Realizar ejercicio 9. Fijación de precios.
- Realizar ejercicio 10. Margen de Ganancia.
- Realizar ejercicio 11. Flujo de caja
- Realizar ejercicio 12. Punto de equilibrio

Cambiar de hábitos, adquirir hábitos

Hacernos mejores

Cuanto más lo hacemos, se hace más fácil

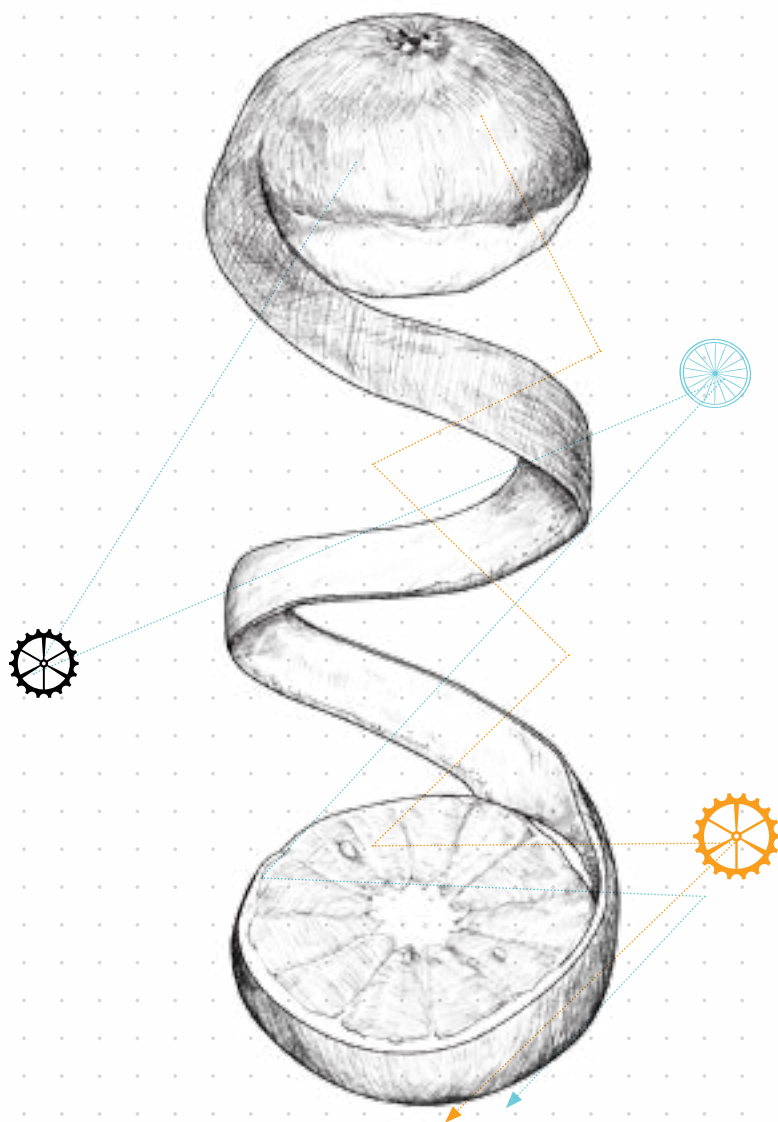
Saltarse pasos, creer que no es necesario

Darles continuidad a los procesos

Es acumulativo y con el tiempo adquiere más valor

Nadie me lo puede quitar

Excepto por mi propia negligencia



Esta publicación se imprimió en octubre de 2018 y  
se diseñó usando las fuentes tipográficas

**Bebas Neue** y **Aller**.