

FASE

1

EL MODELO DE NEGOCIO. PRESENTACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL. ESTUDIO DEL CLIENTE. PRIMERAS HIPÓTESIS

1. Introducción
2. Las Cualidades Emprendedoras
3. La Idea de Negocio
 - 3.1 Lean Startup
 - 3.2 Generación de ideas
 - 3.3 Selección de ideas
 - 3.4 Delimitación de la actividad elegida
4. Mapa de Empatía
5. Validación del problema y del cliente
6. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

Comenzamos con el módulo “*Simulación Empresarial*” que nos va a cambiar la forma de trabajar en el aula. No solamente porque casi todos los objetivos del mismo los trabajaremos en equipo, también porque tendréis que salir a la calle alguna que otra vez para conseguir información importante (ya lo iréis viendo, no quiero adelantaros “sorpresas”), pero, sobre todo, porque cambiaremos la metodología de trabajo y las herramientas de aprendizaje. Empezando por esta “*serie de temas*”. Como os habréis dado cuenta no se titula TEMA 1 sino FASE 1. No es el típico tema que hay que estudiar para luego ser preguntado en un examen y sobre el que se suele preguntar “¿Esto entra para el examen?”. **Lo que tenéis delante de vosotros es una herramienta más de las que utilizaréis a lo largo del curso.** La información que necesitéis la obtendréis de artículos, vídeos, etc. que se os propongan y que encontraréis en la plataforma “salvados puntocero – simulación empresarial”, junto con una serie de dinámicas, actividades y talleres que iremos haciendo a lo largo del curso y, completado, con toda la información que tengáis que buscar vosotros mismos. Porque **durante este módulo aprenderemos haciendo.** Diseñando vuestro modelo de negocio vosotros os convertiréis en los especialistas de lo vuestro, no el profesor. El profesor os ayudará a aplicar una serie de instrumentos que os serán útiles.

Los pasos que debéis de dar y sobre lo que se os va a evaluar lo encontraréis en la “**Guía de Simulación Empresarial**” que ya se os ha entregado y a la que siempre hay que acudir para saber qué es lo que tenéis que hacer. Por tanto, **estos temas son de apoyo.** Pretenden ser una guía, un mapa, que sirva **de soporte y de explicación breve de los conceptos** que iréis utilizando. Se os indicará también **aquellos videos que tendréis que ver en casa** antes de poner en práctica en clase sus contenidos y que os completan la información de estos temas. También **se os explicarán algunas de las actividades que haréis en clase, pero no todas.** Habrá actividades, dinámicas y talleres que iréis descubriendo en su momento oportuno. Así que tendréis que acostumbraros a utilizar estos temas de manera distinta a como lo habéis hecho hasta ahora.

Recordemos que el curso se divide en dos proyectos: “*Generación de un Modelo de Negocio*” y “*Diseño y Simulación de un Plan de Empresa*”. El primer proyecto comprende las Fases 1 a 3 y el segundo proyecto las Fases 4 a 9. Con esta Fase 1 comenzamos el primer proyecto en la que diseñaremos nuestro modelo de negocio y que hacen un todo junto con las Fases 2 y 3. Nos centraremos en qué haremos y cómo lo haremos en nuestro modelo de negocio dejando la valoración económica para el segundo proyecto.

En la **Fase 1 elegiremos nuestro modelo de negocio ¡por ahora!** Para ello empezaremos a utilizar las metodologías **Lean Startup** y **Design Thinking** que son las que se están aplicando en el mercado real para el diseño de nuevos modelos de negocio. Se basan en la metodología científica y suelen utilizar 5 pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Lean Startup le añade la característica de agilidad en la búsqueda de un modelo de negocio viable y escalable utilizando los menos recursos posibles. Se puede resumir en la frase: “**falla rápido y falla barato**”. Por lo que es seguro que iremos variando esa primera idea de negocio a lo largo del curso.

A la hora de elegir un modelo de negocio nos tenemos que centrar en el problema que pretende resolver nuestro cliente y, a partir de ese problema, le ofreceremos nuestra solución. **Debemos enamorarnos del problema y no de la idea.** Por lo que el primer paso que daremos será comprobar si existe el problema que queremos resolver y después si nuestra idea soluciona ese problema. Comenzamos, pues, a elegir nuestro modelo de negocio.

La parte central de nuestro modelo de negocio debe de ser nuestros clientes. Por eso vamos a empatizar con él elaborando el **Mapa de Empatía**. Con esta herramienta vamos a conocer las necesidades, gustos y preferencias de nuestro cliente. Lo haremos respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué ve? ¿Qué oye? ¿Qué piensa y siente? ¿Qué dice y hace? Tanto el problema que creemos que quiere resolver el cliente, como el perfil que creemos que tiene el cliente, **debemos validarlos** para seguir diseñando nuestro modelo de negocio.

2. LAS CUALIDADES EMPRENDEDORAS

Posiblemente “**emprendedor**” sea la PALABRA con mayúsculas del inicio del siglo XXI. Pero, ¿qué entendemos por emprendedor? Si nos acercamos al diccionario de la Real Academia Española la primera acepción de emprender lo define así: “*Acometer y comenzar una obra, negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro*”. Como podéis ver en esta definición no hace una referencia exclusiva a poner en marcha una empresa, si no que también se refiere a acometer cualquier empeño difícil.

Durante este curso vamos a simular la puesta en marcha de un **modelo de negocio** que vosotros mismos vais a definir, pero ese no va a ser el único objetivo. También vais a desarrollar unas **habilidades** y vais a conocer una **herramienta** que os servirán para otras situaciones de vuestras vidas, aquellas en las que tengáis que demostrar vuestro espíritu emprendedor, ya sea en vuestro propio negocio como trabajando para otra persona y, por qué no, en vuestra vida cotidiana.

Por eso, lo primero que tendremos que descubrir es cuales son las **cualidades que hacen a una persona emprendedora**. Si cogemos la recopilación que ha hecho el profesor de Formación Profesional **Pablo Peñalver** podríamos resumirlo en:

Edad: 35 años de media

Sexo: 62% hombres – 38% mujeres

Características:

1. Iniciativa
2. Constancia
3. Curiosidad
4. Empatía
5. Perseverancia
6. Resiliencia

Habilidades:

1. Creatividad
2. Comunicación
3. Cooperación
4. Confianza

Secretos:

1. Elige lo que quieres ser
2. Pasión
3. Talento
4. Encuentra tu modelo de negocio e innova
5. Dar para recibir
6. Problema a solucionar
7. Foco

Fuente: PEÑALVER ALONSO, Pablo, *Lean Startup en Educación*, Edición en PDF, 2017.

¿Estás de acuerdo? ¿Cómo puedes saber si eso es cierto? La única manera es preguntando y que te confirmen o no las hipótesis que estás planteando. A eso se le llama, **validar**. Y durante esta fase y las siguientes nos vamos a dedicar a eso, a validar las hipótesis que nos planteemos. Y solamente se puede validar de una manera: saliendo a la calle.



SAL A LA CALLE

Actividad: Selfie Emprendedor: Emprendedores + FP

Esta va a ser vuestra primera salida a la calle. Selfie Emprendedor es un proyecto cooperativo en el que participamos muchos centros de FP de toda España. La idea original es de las profesoras Paz Fernández de la Vera (Asturias), Elena Rodríguez (Salamanca) e Isabel González (Madrid)

¿Qué hay que hacer?: Tenéis que salir a la calle y hacer una entrevista a un emprendedor de vuestro entorno.

¿Dónde aparecerá la entrevista? En el blog de Selfie Emprendedor.

<http://selfieemprendedor.blogspot.com.es/>

¿Cómo se cuelga la entrevista? Mandando un email a la dirección que aparece en el blog

El profesor os dará más indicaciones en el aula del proceso de este proyecto.

3. LA IDEA DE NEGOCIO

Vamos a comenzar a buscar nuestra idea de negocio. ¿Cómo podemos saber si nuestra idea puede ser un buen negocio? La respuesta es clara: no lo sabemos. ¡Pues bien empezamos! Ciertamente. Tenemos que tener claro que cuando diseñamos un modelo de negocio nos movemos en un **grado muy alto de incertidumbre** puesto que nos encontramos con que se producen cambios muy rápidos en el entorno económico y social y, además, la competencia es alta en cualquier sector económico donde nos movamos.

Por eso hay que reducir esa incertidumbre lo más rápido posible para que nuestro negocio sea viable económicamente y escalable a corto y largo plazo para lo que nos centraremos en el desarrollo de los clientes. Utilizaremos para ello la metodología Lean Startup.

3.1 LEAN STARTUP

La metodología **Lean Startup** está basada en el libro de **ERIC RICE**, *El Método Lean Startup* (Deusto, 2012) que a la vez es discípulo de **Steve Blank** verdadero artífice de esta metodología y cuyos videos nos van a servir como guía a lo largo del curso.

Resumiendo, y sin pretender ser exhaustivos, podemos describir esta metodología como *la búsqueda de un modelo de negocio viable y escalable utilizando los menos recursos posibles con métodos ágiles*.

Partiremos identificando un **problema** que el mercado no está cubriendo o lo está cubriendo de forma ineficiente. Este problema lo describiremos con una serie de **hipótesis** que tendremos que **validar** saliendo a la calle y preguntando a las personas que necesitan solventar ese problema para ratificar o no las hipótesis.

El centro del modelo de negocio es el **cliente**. Por lo que tendremos que partir de sus verdaderas necesidades empatizando con el cliente.

A partir de las conclusiones que saquemos con los pasos anteriores comenzaremos a definir nuestras **hipótesis de solución** al problema e idearemos un **producto mínimo viable** que nos sirva para salir al mercado lo antes posible y de la forma más barata para validar nuestras hipótesis de solución y confirmar o no si nuestra solución tiene encaje en el mercado.

En el supuesto de que validemos nuestras hipótesis **perseveraremos** en nuestra solución y, en el caso de no validar todas o algunas de las hipótesis, tendremos que **pivotar** y cambiar nuestra estrategia inicial. Para validar tendremos que definir cuáles serán nuestras **métricas de validación**.

Todos estos pasos los iremos desarrollando poco a poco en las Fases 1, 2 y 3.



SAL A LA CALLE

Actividad: Reto de los 5 €

Esta será vuestra segunda salida a la calle. Se divide la clase en grupos. Cada grupo aporta 5 €. La actividad consiste en rentabilizar los 5 € en los días que os indique el profesor (2, 3 o 4 días). Para ello tenéis que seguir los siguientes pasos:

1. En el aula debéis diseñar una actividad para rentabilizar los 5 € con los que contáis cada grupo.
 2. Para rentabilizarlo tenéis que vender y, por tanto, salir a la calle.
 3. Presentad en el aula la manera en la que habéis rentabilizado los 5 €
 4. El dinero obtenido se donará a la ONG que decidáis.
-

3.2 GENERACIÓN DE IDEAS

Comenzamos con la parte más difícil, encontrar aquella idea que podamos convertir en una oportunidad de negocio. Podemos imitar lo que ya se está haciendo lo que supondría meterse en un mercado muy competitivo en el que costará hacerse hueco. Aunque también podemos buscar una innovación que nos permita diferenciarnos del mercado para encontrar nuestro **nicho de mercado**. Es posible que empecemos el negocio a partir de una **oportunidad** y sea, precisamente, desarrollándola como nos podemos encontrar con otra oportunidad distinta que sea la que nos dé el verdadero éxito de nuestro negocio. Esto lo tenemos que tener claro, la vida empresarial no es estática sino dinámica. Probar y continuar con lo que funciona y cambiar lo que no funcione. **Falla rápido, pero falla barato.**

¿Con qué nos podemos inspirar para encontrar la idea? Podemos empezar por lo que nos gusta, nos apasiona, nuestros hobbies. También por lo que sabemos hacer, porque tenemos conocimientos en el sector o conocemos a alguien que los tiene. O porque observamos carencias en el mercado que creemos que podemos cubrir.

No nos olvidemos que también podemos iniciar un proyecto de **emprendimiento social**. El emprendedor social resuelve principalmente un problema social pero también es empresario por lo que tiene que generar beneficios para ser autosuficiente. No lo confundamos con una ONG cuya finalidad única es resolver un problema social y se financia solamente con subvenciones públicas, donaciones y aportaciones de simpatizantes y socios. El emprendedor social tendrá dos cuentas de resultados: la tradicional de pérdidas y ganancias y la social siendo esta última su principal finalidad. Piensa si en tu entorno existe algún problema social que se pueda solucionar a través de una iniciativa empresarial.

El principal error que cometemos a la hora de buscar ideas es que pensamos en soluciones cuando lo que tenemos que hacer es **identificar los problemas** y, a partir de ellos, solucionarlos con nuestra idea. Un ejemplo, pensamos en montar una tienda física de ropa para chicas jóvenes donde vender algunas marcas juveniles y nuestra propia marca en La Roda. En realidad, estamos cubriendo un problema que sería que las chicas jóvenes de La Roda no encuentran ropa para su edad en el pueblo y tienen que viajar a Albacete. Se puede solucionar como hemos previsto o con una tienda online u organizando viajes a Albacete o, a lo mejor, resulta que ni siquiera hemos definido bien el problema y éste no existe. En todo caso, **no nos tenemos que enamorar de la solución sino del problema.**

3.3 SELECCIÓN DE IDEAS

Lo primero que tenemos que hacer es un **filtrado** de todas las ideas que generamos en el paso anterior. Porque nos gusta, porque creamos que es más viable, porque creamos que el mercado no lo está cubriendo de la manera adecuada, u otro criterio que determinemos. De tal manera que reduzcamos el número de ideas a unas 5, más o menos.

Con esas 5 ideas que nos quedemos haremos un análisis, no exhaustivo, para elegir una de ellas. Podemos utilizar la **matriz de toma de decisiones** que nos propone **Pablo Peñalver** https://issuu.com/ppenalvera/docs/01_matriz_para_la_toma_de_decisione tomando como filtros, a título de ejemplo, los siguientes:

- Me gusta la idea
- Tengo información
- Tengo contactos
- Tengo tiempo
- Tengo puntos fuertes
- ¿Hay hueco en el mercado?
- ¿Es innovadora?
- ¿Satisface una necesidad del mercado?
- Tengo información de la competencia
- Tengo contacto con los canales de distribución
- ¿Puede ser rentable?
- ¿Tengo disponibilidad financiera?
- ¿Se puede llevar a la práctica?
- Facilidad de acceso a la materia prima
- ¿Es fácil de ubicar?
- ¿Es fácil encontrar personal adecuado?

A continuación, veremos cómo trabajaremos estos dos pasos.



EN EL AULA

Actividad: Selección de ideas

1. Comenzáis con **un torbellino de ideas individual** de aficiones y gustos personales.
2. A continuación, hacéis **un torbellino de ideas toda la clase** combinando las aficiones, gustos personales y emprendimiento social, que puede dar lugar a la idea de negocio.
3. Determináis qué **problema** se pretende solucionar con cada idea y constatáis que no está ya solucionado o que no se hace de forma adecuada.
4. **Seleccionáis 5 ideas.** Cada alumno del grupo tiene la posibilidad de votar 3 ideas dando 3 puntos, 2 puntos y 1 punto. Las 5 ideas más votadas pasarán al último filtro.
5. **Seleccionáis una única idea.** Podéis utilizar la propuesta de matriz de toma de decisiones de Pablo Peñalver

https://issuu.com/ppenalvera/docs/01_matriz_para_la_toma_de_decisione

Decidid los **filtros** que creáis convenientes para hacer la selección y valorar cada idea según esos filtros. Estos filtros también podéis ponderarlos según la importancia que estiméis.

La idea con mayor puntuación será la escogida. Es posible que escojáis otra idea que no sea la más valorada pero, en cualquier caso, tenéis que justificar convenientemente vuestra elección.

3.4 DELIMITACIÓN DE LA ACTIVIDAD ELEGIDA

Vamos a utilizar la metodología **Design Thinking** para delimitar la actividad empresarial que hemos decidido desarrollar. Para entender lo que es Design Thinking vamos a acudir a la información de la web "*Design Thinking en español*" <http://www.designthinking.es> de la que saco el siguiente extracto.

Es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "*Pensamiento de Diseño*", aunque nosotros preferimos hacerlo como "*La forma en la que piensan los diseñadores*".

Se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford en California (EEUU) a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad con fines lucrativos como "**Design Thinking**" la llevó a cabo la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy en día su principal precursora.

Según **Tim Brown**, actual CEO de IDEO, el Design Thinking "*Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado*".

Empresas como Apple, Google o Zara lo utilizan. Al ser un gran generador de innovación, se puede aplicar a cualquier campo. Desde el desarrollo de productos o servicios hasta la mejora de procesos o la definición de modelos de negocio. Su aplicabilidad tiene como límites nuestra propia imaginación.

El Design Thinking se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor los que nosotros consideramos sus **5 características diferenciales**:

- **La generación de empatía:** hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de qué estemos desarrollando, siempre conllevará la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso.
- **El trabajo en equipo**, ya que pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad.
- **La generación de prototipos**, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El Design Thinking propicia la identificación de fallos, para que cuando demos con la solución deseada, éstos ya se hayan solventado.
- Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve lo **lúdico**. Se trata de disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que demos rienda suelta a nuestro potencial.
- Durante el proceso se desarrollan técnicas con un **gran contenido visual** y plástico. Esto hace que pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadores y a la vez factibles

Para comenzar a utilizar la metodología es muy importante **preparar estos cuatro puntos**:

- **Los materiales:** Los usados en las técnicas de Design Thinking están al alcance de cualquiera. Hazte con rotuladores, hojas de papel, notas adhesivas, lápices de colores, pegamento y una cámara de fotos. Serán nuestras herramientas para promover la comunicación visual, que es fundamental en la metodología. Una imagen vale más que mil palabras. Y lo que es más importante: una imagen puede evocar un sinnúmero de ideas, ya que da pie a la interpretación.
- **El equipo:** En el Design Thinking es imprescindible trabajar en equipo. Cuanto más diverso sea, mejor. Así podréis sumar puntos de vista, conocimientos y experiencia. Es

imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán sumar otras dependiendo de la fase en la que nos encontremos. Por ejemplo, en la generación de ideas o en la prueba de prototipos.

- **El espacio:** Durante el proceso necesitaréis un espacio de trabajo, aunque también desarrollaréis técnicas fuera de él. Buscad un sitio lo suficientemente amplio para trabajar en torno a una mesa, con paredes libres donde pegar la información que vayáis generando. Pensad en un lugar luminoso e inspirador, que propicie el trabajo distendido y os haga sentir cómodos y con un buen estado anímico. ¿Habéis oído hablar de las famosas oficinas de Google? Un espacio inspirador motiva la innovación.
- **La actitud:** En el Design Thinking es imprescindible la actitud. Debemos adoptar la que se denomina "*Actitud del Diseñador*". Ser curiosos, y observadores. En cualquier detalle podemos encontrar información trascendente. Debemos ser empáticos, tanto con las personas como con sus circunstancias. Ser capaces de ponernos en la piel del otro. Cuestionarnos el Status Quo, y no cargar con prejuicios o asunciones. Ser optimistas y positivos. Perder el miedo a equivocarnos, y ver los errores como oportunidades.

El proceso de Design Thinking se compone de **cinco etapas**. **No es lineal**. En cualquier momento podrás ir hacia atrás o hacia delante si lo ves oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Comenzarás recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que te encuentres.



A lo largo del proceso irás afinando ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del equipo. Y seguramente, incluso los supere.



EMPATIZA: El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando, y también de su entorno. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades.

DEFINE: Durante la etapa de *Definición*, debemos cribar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

IDEA: La etapa de *Ideación* tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

PROTOTIPA: En la etapa de *Prototipado* volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

TESTEA: Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando.

En la web <http://www.designthinking.es> podéis encontrar distintas técnicas para aplicar Design Thinking y experiencias reales de aplicación.

Nosotros vamos a utilizar en clase una dinámica, inspirada en otra de la empresa chilena **Emprende Claro** junto con **WhatchPeople Do** y del curso de Design Thinking de **Pablo Peñalver**, que nos ayudará a **delimitar las primeras hipótesis** de nuestro modelo de negocio, que describo a continuación.



EN EL AULA

Actividad: Design Thinking Express

Tenéis que rellenar las fichas que se os han propuesto en clase en el tiempo máximo que se os dé. La intención es que empecéis a pensar en las hipótesis que vuestro modelo de negocio os plantea, que sea un punto de partida para después ir desarrollándolo y validándolo en las siguientes fases. **Que tengáis una idea global y esquemática de vuestro modelo de negocio.** Es posible que, incluso, una vez hecho este ejercicio os deis cuenta de que queréis cambiar de idea. En este caso os recomiendo que volváis a hacer este ejercicio por vuestra cuenta con la nueva idea.

PASO 1: LISTADO DE PROBLEMAS DE LAS SITUACIONES

Tiempo máximo: 5 minutos

Disponéis de 2 minutos para que de forma individual elaboréis un listado de los problemas derivados de las distintas situaciones a las que se tienen que enfrentar los distintos actores que participan en el problema que habéis seleccionado como posible modelo de negocio.

A continuación, durante 3 minutos, ponéis en común ese listado de problemas y elaboráis una sola lista. Podéis hacer aportaciones nuevas.

PASO 2: ORDENA LOS PROBLEMAS EN ÁMBITOS DISTINTOS

Tiempo máximo: 3 minutos

Identifica un máximo de 4 ámbitos distintos en los que se pueden ordenar el listado de problemas del paso anterior: p.ej. salud, solidario, comunicación, sentimientos, organización, desplazamientos...

PASO 3: CLASIFICA LOS PROBLEMAS POR ACTORES

Tiempo máximo: 3 minutos

Elabora una segunda clasificación de los problemas por los actores que tienen ese problema.

PASO 4: SELECCIONA UN PROBLEMA POR ÁMBITO Y POR ACTOR**Tiempo máximo: 5 minutos**

Selecciona un problema por el ámbito y actor que te puede interesar.

Cada miembro del grupo de forma individual, y sin que vea ningún otro miembro del grupo su elección, votará 3, 2 y 1 a tres problemas debiendo justificar su puntuación.

A continuación, cada miembro expondrá su puntuación y su justificación ante el grupo y el problema que obtenga la mayor puntuación será el elegido.

PASO 5: EMPATIZAR**Tiempo máximo: 5 minutos**

Vais a empatizar con el usuario. Vais a responder a las siguientes preguntas:

QUÉ ¿Qué está haciendo?

CÓMO ¿Cómo lo está haciendo?

POR QUÉ ¿Por qué lo está haciendo?

Respondéis a las preguntas *¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué es lo que hace para cubrir esas necesidades?*

Hay que poner el foco en los “Por qué”. El usuario hace lo que hace, para que de esa manera saber qué es lo que tenéis que salir a observar.

PASO 6: ESTEREOTIPO**Tiempo máximo: 10 minutos**

Creáis un estereotipo del usuario. El estereotipo según la RAE es una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable. Se trata de una representación que es aceptado y compartido a nivel social para la mayoría de los integrantes de un grupo. Por ejemplo: pijo, perroflauta, tacaño, maruja... Definís al usuario con uno o varios estereotipos que lo describa. Acompañadlo con una foto o dibujo que lo represente.

Antecedentes: Le ponéis un nombre, una edad, nivel de estudios, nivel social que creáis que lo representa, así como los problemas que tiene y que quiere resolver.

Dolores: Cuáles son las necesidades que hemos encontrado que quiere solucionar el usuario.

Intereses: Cuáles son los gustos, actividades que realiza, habilidades que tiene, etc.

Metas: Qué quiere lograr el usuario.

Todo lo que hemos descrito en esta ficha son hipótesis que no sabemos si son ciertas o no por lo que tendremos posteriormente que salir a la calle a validarlo

PASO 7: ELABORA EL MAPA DE ACTORES

Tiempo máximo: 5 minutos

Una vez elegido el actor que tiene el problema elaboras el mapa de actores de la siguiente manera:

1. En el centro se sitúa tu actor.
2. Alrededor del actor en círculos concéntricos identificas los agentes externos a él con los que se relaciona al resolver el problema (p. ej. Familiares, compañeros de trabajo, amigos, proveedores...).
3. En el círculo más cercano aquellos agentes que más influyen en su toma de decisiones y conforme se alejan los círculos aquellos agentes cuya influencia es menor. Cuanto más alejado sea el círculo dónde esté el agente menos influencia sobre el actor tendrá.

PASO 8: DEFINIR: TRANSFORMA EL PROBLEMA EN RETOS

Tiempo máximo: 5 minutos

Vas a transformar el problema en retos planteando preguntas, no respondiendo. Las preguntas empezarán por

“¿Cómo podríamos...”ayudarle”?”

“Ayudarle” lo cambiamos por el reto que nos planteamos.

Durante 2 minutos cada miembro del grupo de forma individual elabora su lista de preguntas.

A continuación, durante 3 minutos se pone en común elaborando una sola lista. Cuantas más preguntas mejor. Entre 10 – 12 es lo ideal.

PASO 9: SELECCIÓN DE LOS RETOS

Tiempo máximo: 5 minutos

Selecciona el reto sobre el que se va a trabajar.

Cada miembro del grupo de forma individual, y sin que vea ningún otro miembro del grupo su elección, votará 3, 2 y 1 a tres retos debiendo justificar su puntuación.

A continuación, cada miembro expondrá su puntuación y su justificación ante el grupo y el reto que obtenga la mayor puntuación será el elegido.

Estos son algunos criterios que podrías seguir para la elección:

- A cuantas más personas afecte mejor.
- Gancho: Cuanto más sencillo sea mejor.
- Acceso: Cuanto más cercano sea mejor.
- Potencial: Que sea prototipable.

- Viabilidad.

PASO 10: IDEAR: BUSCA SOLUCIONES

Parte 1ª

Tiempo máximo: 5 minutos

Durante 2 minutos cada miembro del grupo de forma individual busca varias respuestas a la pregunta planteada en el reto.

A continuación, durante 3 minutos se pone en común elaborando una sola lista. Cuantas más preguntas mejor.

Parte 2ª

Tiempo máximo: 15 minutos

Realizaremos un taller de cocreación. Se formarán nuevos grupos con un miembro de cada uno de los grupos ya formados. Cada miembro del grupo planteará al resto el reto sobre el que están buscando soluciones y el resto de los miembros le plantearán soluciones nuevas.

PASO 11: SELECCIÓN DE UNA SOLUCIÓN

Tiempo máximo: 5 minutos

Selecciona la solución sobre el que se va a trabajar.

Cada miembro del grupo de forma individual, y sin que vea ningún otro miembro del grupo su elección, votará 3, 2 y 1 a tres retos debiendo justificar su puntuación.

A continuación, cada miembro expondrá su puntuación y su justificación ante el grupo y la solución que obtenga la mayor puntuación será la elegida.

4. MAPA DE EMPATÍA

Hemos repetido muchas veces que cuando estamos diseñando un modelo de negocio el **foco** lo tenemos que poner en dos lugares: el problema que quiere resolver el cliente y el mismo cliente. Ponernos en el lugar del cliente quiere decir **empatizar** con él. Saber que piensa, que hace, por qué actúa de una manera determina, que sufrimientos quiere solucionar, qué metas quiere alcanzar. En definitiva, ponerse en sus zapatos.

Para ello vamos a utilizar una herramienta creada por XPLANE, una empresa especializada en “visual thinking” (pensamiento visual) en el que nos propone lo siguiente.

Lienzo de Mapa de Empatía

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

1 ¿Con quién vamos a empatizar?
 ¿Quién es la persona que queremos comprender?
 ¿Cuál es la situación en la que se encuentran?
 ¿Cuál es su papel/rol/función en la situación?

2 ¿Qué necesitan hacer?
 ¿Qué necesitan hacer de una manera diferente?
 ¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?
 ¿Qué decisiones necesitan tomar?
 ¿Cómo sabremos que tuvieron éxito?

3 ¿Qué VEN?
 ¿Qué es lo que ellos ven en el mercado?
 ¿Qué es lo que ellos ven en su entorno cercano?
 ¿Qué es lo que ellos ven que otros dicen y hacen?
 ¿Qué están mirando y leyendo?

4 ¿Qué DICEN?
 ¿Qué les escuchamos decir?
 ¿Qué podemos imaginar que dicen?

5 ¿Qué HACEN?
 ¿Qué hacen a día de hoy?
 ¿Qué comportamiento observamos?
 ¿Qué podemos imaginar que hacen?

6 ¿Qué OYEN?
 ¿Qué oyen que otros dicen?
 ¿Qué oyen de sus amigos?
 ¿Qué oyen de sus colegas?
 ¿Qué oyen de quién les influye?

7 ¿Qué PIENSAN y SIENTEN?
PAINS (ESFUERZOS)
 ¿Cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos dolores y ansiedades?
GAINS (RESULTADOS)
 ¿Qué es lo que quieren, desean, necesitan, esperan y sueñan?
 ¿Qué otros pensamientos y sentimientos pueden motivar e influir en sus comportamientos?

META

Last updated on 16 July 2017. Download a copy of this canvas at <http://gamestorming.com/empathy-map/>
Lienzo traducido por Diego Palomares Bustos de Imagineria® Mentoring Empresarial - www.diegopalomares.es
© 2017 Dave Gray, xplane.com

Una vez hecho lo anterior vamos a contestar a las siguientes preguntas:

- 1. META: ¿Con quién vamos a empatizar?:** Describe el estereotipo del cliente (ya lo trabajaste en la Fase 1)
 - ¿Quién es la persona que queremos comprender?
 - ¿Cuál es la situación en la que se encuentra?
 - ¿Cuál es su papel/rol/función en la situación?
- 2. META: ¿Qué necesitan hacer?:** Describe el problema del cliente (ya lo trabajaste en la Fase 1)
 - ¿Qué necesitan hacer de manera diferente?
 - ¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?
 - ¿Qué decisiones necesitan tomar?
 - ¿Cómo sabremos que tuvieron éxito?
- 3. ¿Qué ve?:** Describe qué ve el cliente en su entorno
 - ¿Qué es lo que ellos ven en el mercado?
 - ¿Qué es lo que ellos ven en el entorno más cercano?
 - ¿Qué están mirando y leyendo?
 - ¿Quiénes son sus amigos?
 - ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición con todas las ofertas del mercado)?
 - ¿A qué problemas se enfrenta?
- 4. ¿Qué dice?:** Imagina qué diría el cliente en público.
 - ¿Cuál es su actitud?
 - ¿Qué podría estar contando a los demás?
 - Presta especial atención a las incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o asiente en realidad.

5. **¿Qué hace?:** Imagina cómo se comportaría el cliente en público
- ¿Qué hacen a día de hoy?
 - ¿Qué comportamiento observamos?
 - ¿Qué podemos imaginar que hacen?
 - Presta especial atención a las incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o asiente en realidad.
6. **¿Qué oye?:** Describe cómo afecta el entorno al cliente
- ¿Qué dicen sus amigos, su cónyuge...?
 - ¿Quién es la persona que más le influye?
 - ¿Cómo le influye?
 - ¿Qué canales multimedia le influye?
7. **¿Qué piensa y siente en realidad?:** Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente
- ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?
 - Imagina sus emociones ¿qué le conmueve?
 - ¿Qué le quita el sueño? Intenta describir sus sueños y aspiraciones.

Identifica los **esfuerzos** que hace el cliente

- ¿Qué esfuerzos hace el cliente?
- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

Identifica los **resultados** que obtiene el cliente

- ¿Qué resultados obtiene el cliente?
- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué baremos utiliza para medir su éxito?
- Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

No olvidemos que todo lo que contestemos en estos momentos son meras **hipótesis**. No sabremos si son ciertas o no hasta que no salgamos a la calle a **validarlas** preguntando a nuestros clientes potenciales. Eso lo haremos a continuación, validándolo a la vez que el problema que queremos resolver a los clientes que supusimos en la Fase 1 y que aun no hemos validado.



EN TU CASA

Antes de trabajar en clase el mapa de empatía debéis realizar las siguientes actividades en casa.

Actividad: Steve Blank – Segmento de clientes

Visionáis en casa los videos explicativos de Steve Blank recopilados por Pablo Peñalver donde nos explica y analiza los distintos segmentos de clientes.

Este es el enlace aunque lo podéis encontrar también en la web de [Simulación Empresarial en la Fase 2](#)

<https://es.padlet.com/ppenalvera/segmentocliente>

Una vez visionados los videos tenéis que contestar el siguiente test

<https://goo.gl/forms/aR3i3rzfu0ZKwWRu1>

Actividad: Natividad Sánchez Ávila – Cómo hacer un empathy map

Como complemento a lo explicado anteriormente sobre el mapa de empatía tenéis que ver este tutorial realizado por la profesora de FOL Natividad Sánchez Ávila [@NMSnchezvila](#).

<https://www.youtube.com/watch?v=8ZRKuBruDAs&feature=youtu.be>



EN EL AULA

Actividad: Diseño del Mapa de Empatía

Siguiendo los pasos indicados en este apartado debéis diseñar el Mapa de Empatía de vuestro cliente.

5. VALIDACIÓN DEL PROBLEMA Y DEL CLIENTE

Comentamos en la Fase 1 que **el centro no debe ser la solución que proponemos sino el problema** al que se enfrenta el cliente y que es lo que queremos solucionar con la propuesta que le presentemos. Por tanto, si no hay un problema que resolver no tendremos un modelo de negocio que poner en marcha. Así que lo primero que tenemos que hacer es comprobar si existe o no ese problema. También **hemos analizado el perfil del cliente potencial que se supone que tiene dicho problema** a través de mapa de empatía, son hipótesis que debemos validar junto con el mismo problema

Por eso tenemos que **validar las hipótesis del problema y de cliente** que nos hemos planteado en los apartados anteriores con la siguiente actividad que os proponemos.



SAL A LA CALLE

Actividad: Validación del Problema

Esta va a ser vuestra tercera salida a la calle.

Antes de salir a la calle tenéis que concretar lo siguiente:

1. Delimitáis las hipótesis referidas al problema y al cliente que habéis descrito en las actividades anteriores que creáis que son esenciales para determinar si existe el problema para ese tipo de cliente o no.
2. Redactáis cada uno de los apartados de la entrevista:
 - a. Bienvenida. Presentación de la entrevista y el objetivo de la misma. El cliente tiene que tener claro que no es una entrevista de venta.
 - b. Datos demográficos. Hay que pedirle aquellos datos (edad, sexo, costumbres, etc) que os ayude a comprobar si habéis definido bien a nuestro cliente o aparecen nuevas características que no habíais contemplado.

- c. No utilizéis preguntas que se contesten con un sí o un no, sino que sean abiertas.
 - d. Vosotros debéis de ser los que menos hablen en la entrevista.
 - e. Intentad prever algunas repreguntas.
3. No os centréis en la solución (actividad a elegir) sino en el problema y las características del cliente y cómo lo resuelve. Podéis esbozar la solución como una hipótesis más.

Ahora ya podéis salir a la calle a preguntar teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Probáis las preguntas con tres o cuatro personas de confianza (familiares, amigos...) antes de salir a por clientes. Es posible que tengáis que reformular, añadir o quitar alguna pregunta.
2. Hay que contactar con aquellas personas que serán vuestros clientes potenciales. No os valen quienes jamás comprarán vuestro producto o servicio.
3. Intentáis hacer las entrevistas por parejas. De tal forma que uno haga las preguntas y el otro tome las notas. Así la entrevista será más ágil. También podéis grabar la entrevista.
4. Se trata más de una conversación que de una entrevista. Dejad hablar al entrevistado. Cuanta más información os dé mejor.
5. Identificáis el problema.
6. Elaboráis un ranking de problemas con el que podáis distinguir los problemas principales de los secundarios.
7. Establecéis un compromiso. Les pedís permiso para obtener sus datos con la intención de poder llamarlos en un futuro, sobre todo, para presentarles vuestra solución.

6. BIBLIOGRAFÍA

BLANK, Steve, Curso Mooc *Crea tu Startup con Steve Blank*, UniMooc
<https://unimooc.com/course/curso-crea-tu-startup-steve-blank/>

DE MIGUEL, José Antonio, *Videoblog yoemprendo*, <https://www.youtube.com/user/yoemprendo>

MAURYA, Ash, *Cómo crear tu lienzo lean*,

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves, *Generación de modelos de negocio*, Edición en PDF, 2011.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, y otros, *Diseñando la propuesta de valor*, Deusto, 2015

PEÑALVER ALONSO, Pablo, *Lean Startup en Educación*, Edición en PDF, 2017.

RIES, Eric, *El método Lean Startup*, Deusto, 2012.