

## **TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

**Estrategia metodológica para la ejecución de la *Etapas Productiva*  
del programa “*Articulación con la Educación Media y el Servicio  
Nacional de Aprendizaje SENA*” en el Centro de Comercio de la  
Regional Antioquia**

**MODALIDAD:**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA**

**ESTUDIANTE:**

**CLAUDIA AZUCENA CALLE BERNAL**

**DIRECTORA:**

**LEYLA CHAIN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**LA PLATA – ARGENTINA**

**AGOSTO 2024**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, a la Universidad Nacional de la Plata - sus profesores y administrativos, y al SENA por esta grandiosa oportunidad.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                                                                                                                               | 6  |
| PALABRAS CLAVES .....                                                                                                                                                       | 8  |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                                                          | 9  |
| Tema.....                                                                                                                                                                   | 9  |
| Caracterización del problema .....                                                                                                                                          | 9  |
| Unidad de análisis y recorte espacio – temporal.....                                                                                                                        | 12 |
| Descripción de la propuesta de innovación.....                                                                                                                              | 13 |
| A continuación se presentan los Objetivos del TFM.....                                                                                                                      | 19 |
| General.....                                                                                                                                                                | 19 |
| Específicos .....                                                                                                                                                           | 19 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                                                                                                                                                 | 21 |
| METODOLOGÍA DIDÁCTICA PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA .....                                                                                                               | 33 |
| Introducción .....                                                                                                                                                          | 36 |
| 1.1 Marco normativo que rige el Programa Articulación con la Educación Media en Colombia y en el SENA.....                                                                  | 37 |
| 1.2 Diagnóstico de la ejecución del Programa Articulación con la Educación Media en el Centro de Comercio – SENA Antioquia .....                                            | 43 |
| 1.3 Desarrollo de programas similares al de Articulación con la Educación Media en algunos países Latinoamericanos.....                                                     | 47 |
| CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ETAPA PRODUCTIVA DEL PROGRAMA ARTICULACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN MEDIA Y EL SENA – CENTRO DE COMERCIO REGIONAL ANTIOQUIA..... | 51 |
| 2.1 Modelo Pedagógico Institucional MPI SENA.....                                                                                                                           | 51 |
| 2.1.1 Objetivo y características del MPI SENA.....                                                                                                                          | 51 |
| 2.2.2 Estructura del MPI SENA .....                                                                                                                                         | 54 |
| 2.2 Propuesta metodológica de trabajo para ejecutar la etapa productiva del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA.....                                   | 64 |
| 2.2.1 Fundamentación normativa.....                                                                                                                                         | 64 |
| 2.2.2 Fundamentación técnico-pedagógica.....                                                                                                                                | 67 |
| 2.2.3 Adaptación del Modelo CANVAS como proyecto formativo .....                                                                                                            | 68 |
| 2.2.4 Propuesta metodológica para la ejecución y evaluación de la etapa productiva en el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA .....                     | 70 |
| 2.2.5 Pilotaje de la propuesta metodológica para la ejecución y evaluación de la etapa productiva en el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA .....      | 80 |
| MEMORIAS.....                                                                                                                                                               | 92 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA ..... | 244 |
|--------------------|-----|

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. Esquema resumen de la caracterización del problema .....                                                                                                     | 11 |
| Ilustración 2. Ubicación Centro de Comercio SENA - Regional Antioquia .....                                                                                                 | 13 |
| Ilustración 3. La ontología del Modelo CANVAS .....                                                                                                                         | 19 |
| Ilustración 4. Aspectos Claves en la Implementación de los Procesos de Articulación.....                                                                                    | 41 |
| Ilustración 5. Propuesta metodológica ejecución Etapa Productiva Programa Media Técnica – Centro Comercio .....                                                             | 46 |
| Ilustración 6. Relaciones de la integralidad de la Formación Profesional en el SENA .....                                                                                   | 52 |
| Ilustración 7. Modelo Pedagógico SENA - Componentes Generales y Referentes Teóricos                                                                                         | 55 |
| Ilustración 8. Componente Antropológico.....                                                                                                                                | 59 |
| Ilustración 9. Componente Axiológico.....                                                                                                                                   | 60 |
| Ilustración 10. Componente Epistemológico.....                                                                                                                              | 61 |
| Ilustración 11. Componente Ciencia y Tecnología.....                                                                                                                        | 62 |
| Ilustración 12. Enfoque para el Desarrollo de Competencias .....                                                                                                            | 63 |
| Ilustración 13. Enfoque Pedagógico .....                                                                                                                                    | 64 |
| Ilustración 14. Ciclo de los procesos clave de la Formación Profesional Integral.....                                                                                       | 67 |
| Ilustración 15. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder .....                                                                              | 69 |
| Ilustración 16. Propuesta Metodológica de Trabajo Etapa Productiva del Programa Articulación Educación Media y el SENA - Centro de Comercio .....                           | 70 |
| Ilustración 17. Estructura Temática de la Metodología para el Desarrollo y Ejecución de la Etapa Práctica del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA..... | 80 |
| Ilustración 18. Proyecto final caso de estudio “Beautiful and Spoiled – Centro Estético” .....                                                                              | 87 |

## LISTADO DE TABLAS

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Metodologías para la formulación de negocios.....                                                                                                                  | 14 |
| Tabla 2. Desarrollo Fase 1. Planeación.....                                                                                                                                 | 33 |
| Tabla 3. Desarrollo Fase 2. Seguimiento, monitoreo y Evaluación .....                                                                                                       | 35 |
| Tabla 4. Proyectos Etapa Productiva grado 11 – 2019 .....                                                                                                                   | 44 |
| Tabla 5. Análisis principales fortalezas y debilidades metodología de trabajo actual .....                                                                                  | 44 |
| Tabla 6. Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA – Capítulo 5. Desarrollo de la Etapa Productiva.....                                                          | 65 |
| Tabla 7. Resumen del Registro 2022 de Proyectos Etapa Productiva Grado 10 y 11 del Programa Articulación con el Centro de Comercio – Antioquia .....                        | 81 |
| Tabla 8. Información Proyecto Caso de Estudio “Beautiful and Spoiled – Centro Estético” ..                                                                                  | 82 |
| Tabla 9. Cronograma de Trabajo 2022 Etapa Productiva – Media Técnica Grado 11.....                                                                                          | 84 |
| Tabla 10. Información del grupo de la entrevista abierta dirigida .....                                                                                                     | 88 |
| Tabla 11. Alcance del Modelo CANVAS en la Metodología para el Desarrollo y Ejecución de la Etapa Práctica del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA..... | 95 |

## LISTADO DE ANEXOS

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Guía de Aprendizaje Fase 1. Sensibilización.....                                                                          | 98  |
| Anexo 2. Presentación expositiva del tema Fase 1. Sensibilización.....                                                             | 101 |
| Anexo 3. Actividad reconocimiento de aprendizajes Fase 1. Sensibilización.....                                                     | 106 |
| Anexo 4. Guía de Aprendizaje Fase 2. Emprendimiento.....                                                                           | 108 |
| Anexo 5. Presentación expositiva del tema Fase 2. Emprendimiento.....                                                              | 122 |
| Anexo 6. Guía de Aprendizaje Fase 3. Formulación de proyecto.....                                                                  | 139 |
| Anexo 7. Presentación expositiva del tema Fase 3. Formulación de proyecto.....                                                     | 158 |
| Anexo 8. Informe del registro de matrícula 2022 del Programa Articulación Educación Media y el Centro de Comercio – Antioquia..... | 200 |
| Anexo 9. Proyecto final caso de estudio “Beautiful and Spoiled – Centro Estético”.....                                             | 202 |
| Anexo10. Evidencia documental entrevista abierta dirigida.....                                                                     | 239 |

## RESUMEN

La presente propuesta de innovación pedagógica, tiene como principal objetivo unificar los criterios de ejecución y evaluación de la *Etapa Productiva*<sup>1</sup> del proceso de formación que se orienta en el programa *Articulación de la Educación Media - SENA*, específicamente para el Centro de Comercio de la Regional Antioquia.

Esta propuesta de innovación surge de las condiciones normativas formuladas desde el orden nacional del SENA y el Ministerio de Educación, en donde le atribuyen la potestad a cada uno de los Centros de Formación del SENA la creación de la metodología de trabajo que considere más apropiada, teniendo en cuenta, las características del entorno de las Instituciones de Educación Media y la Red de Conocimiento de la cual hagan parte las instituciones involucradas, para el desarrollo y ejecución del programa *Articulación de la Educación Media – SENA*.

Es así como el Centro de Comercio de la Regional Antioquia, se compromete con el desarrollo de una metodología pedagógica innovadora, que a través de la formulación de proyectos productivos, tanto los aprendices como los instructores, puedan garantizar la apropiación de conocimiento y dar cumplimiento a la Etapa Productiva de su proceso de formación en el programa *Articulación con la Educación Media*.

La propuesta metodológica de trabajo, busca apoyarse en el Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder, que por su versatilidad y comprensión ontológica, se convierte en una herramienta de trabajo muy atractiva en el campo educativo, ya que incentiva a los aprendices a formular proyectos productivos, permitiéndoles alcanzar los conocimientos conceptuales requeridos, no solo para la identificación de una idea de proyecto innovadora, sino también, para el desarrollo y posterior validación de la misma, a través de la elaboración de una estructura sencilla donde analiza la composición de la demanda, la oferta, los costos y una proyección de ingresos.

---

<sup>1</sup> Etapa Productiva: Período correspondiente al proceso formativo que se da en situaciones reales de trabajo, donde el aprendiz aplica los conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas en la etapa lectiva. Esto incluye el conocimiento de hechos y procesos, la comprensión de los principios y las teorías y las maneras de utilizar y aplicar sus competencias en situaciones cotidianas o nuevas.

Es así, como los aprendices no solo realizan todo un trabajo de lectura de entorno económico, social y cultural; sino que también pueden dar cuenta de las competencias alcanzadas y los conocimientos adquiridos en la Etapa Lectiva de su proceso de formación.

## **PALABRAS CLAVES**

Articulación de la Educación media con la educación superior y la Formación para el Trabajo, Prácticas Profesionales, Etapa Práctica, Estrategia Pedagógica de Formación por Proyectos.

## INTRODUCCIÓN

### Tema

Estrategias didácticas para el desarrollo de la etapa de formación práctica en los programas de articulación SENA – Educación Media

### Caracterización del problema

Para el Ministerio de Educación de Colombia, la Educación Media es parte fundamental del sistema educativo y por tanto, requiere ser fortalecida con políticas, estrategias y acciones específicas que le permitan cumplir los objetivos de orientar la construcción del proyecto de vida de los jóvenes, orientar su vocación desarrollando competencias para el trabajo, a la vez que se procura ampliar su permanencia en el sistema educativo y se propicia la continuidad hacia niveles superiores de educación y formación para el trabajo.

Para apoyar lo anterior, se crea la Ley 119 de 1994, que en su Artículo 3, numeral 13 establece que: “Es un objeto del SENA asesorar al ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la Formación Profesional Integral” (p.3).

En el año 2017, a través de la Resolución 1113, se formaliza el “*Manual para la Operación de la Articulación con la Educación Media*”, en donde se considera necesario “...formalizar la planeación, organización, ejecución y control de las actividades relacionadas con la articulación del SENA con la educación media, incorporando estas actividades dentro del Sistema Integrado de Gestión Institucional” (p.3).

Sin embargo, al realizar un recorrido por dicho Manual, se pueden identificar vacíos en el momento de proponer la “*Fase de ejecución de la formación en articulación del SENA con la Educación Media Oficial*”, específicamente en el proceso denominado “*Inicio de la formación y seguimiento*”, en donde de una forma escueta dice:

Es responsabilidad de los instructores hacer seguimiento a los grupos desde la primera sesión y reportar las novedades en el momento que se presenten, apoyando por su solución inmediata. Para toda situación que se presente se debe aplicar el reglamento de aprendices SENA (p.14).

Es así como los procesos de *Desarrollo Curricular*<sup>2</sup> en el programa Articulación con la Educación Media siempre han estado bajo la responsabilidad de los *Centros de Formación*,<sup>3</sup> específicamente en cabeza de los Coordinadores Académicos y su equipo de instructores, ejecutor de la formación, que tienen la potestad de diseñar los *Proyectos Formativos*<sup>4</sup> y sus respectivos Planes de Trabajo, teniendo en cuenta las Redes de Conocimiento a las que pertenecen dichos programas.

En el *Centro de Comercio de la Regional Antioquia*, la Etapa Productiva del programa Articulación con la Educación Media Técnica, se viene haciendo de una forma muy intuitiva, en donde, en primera instancia se motiva a los aprendices a que opten como modalidad para aprobar dicha fase de su proceso de formación, por la formulación de un *Proyecto Productivo*,<sup>5</sup> pero no se cuenta con instrumentos validados por el Equipo Pedagógico del Centro, lo que termina convirtiéndose en un proceso subjetivo y de difícil control a la hora de evaluar la aprobación de dicha fase por parte del aprendiz.

Lo anterior se evidenció en el desarrollo de un diagnóstico realizado a través de la actividad "*Grupo Focal con los Instructores de la Media Técnica del Centro de Comercio*",<sup>6</sup> en el mes de noviembre del año 2019. Los resultados de dicho diagnóstico revelan que, si bien el desarrollo del Proyecto Productivo la Etapa Productiva lleva a los aprendices a "estimular la creatividad, el trabajo autónomo y el desarrollo de las competencias emprendedoras",<sup>7</sup> también se evidencian las grandes desventajas que se viven en el desarrollo de esta fase del proceso de formación como la saturación de actividades y falta de tiempo para el desarrollo de la Etapa Lectiva y de la Etapa Productiva, el planteamiento de ideas de proyectos sin antes

---

<sup>2</sup> Desarrollo Curricular: Proceso mediante el cual se planea, diseña y ejecuta la ruta de aprendizaje de cada aprendiz, mediante proyectos productivos que contienen Actividades de Aprendizaje, y la aplicación Técnicas Didácticas Activas que permiten desarrollar sus competencias con ritmos de aprendizaje personalizados para cada uno.

<sup>3</sup> El Decreto 249 de 2004, en su artículo 25 define los Centros de Formación del Sena como las dependencias responsables de la prestación de los servicios de formación profesional integral, los servicios tecnológicos, la promoción y el desarrollo del empresarismo, la normalización y evaluación de competencias laborales, en interacción con entes públicos y privados y en articulación con las cadenas productivas y los sectores económicos.

<sup>4</sup> Proyecto Formativo: Herramienta de formación que involucra a los aprendices en la solución de problemas o aplicación de una idea; les permite trabajar de manera autónoma e interdisciplinaria para construir su propio aprendizaje relacionado con sus competencias de formación y culmina en resultados reales generados por ellos mismos.

<sup>5</sup> Alternativa para aprobar la Etapa Productiva, avalada por el Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz en su Artículo 12.

<sup>6</sup> Documento de trabajo: "Propuesta metodológica de trabajo para el desarrollo de la etapa práctica en el programa de la media técnica – Centro de Comercio Antioquia.

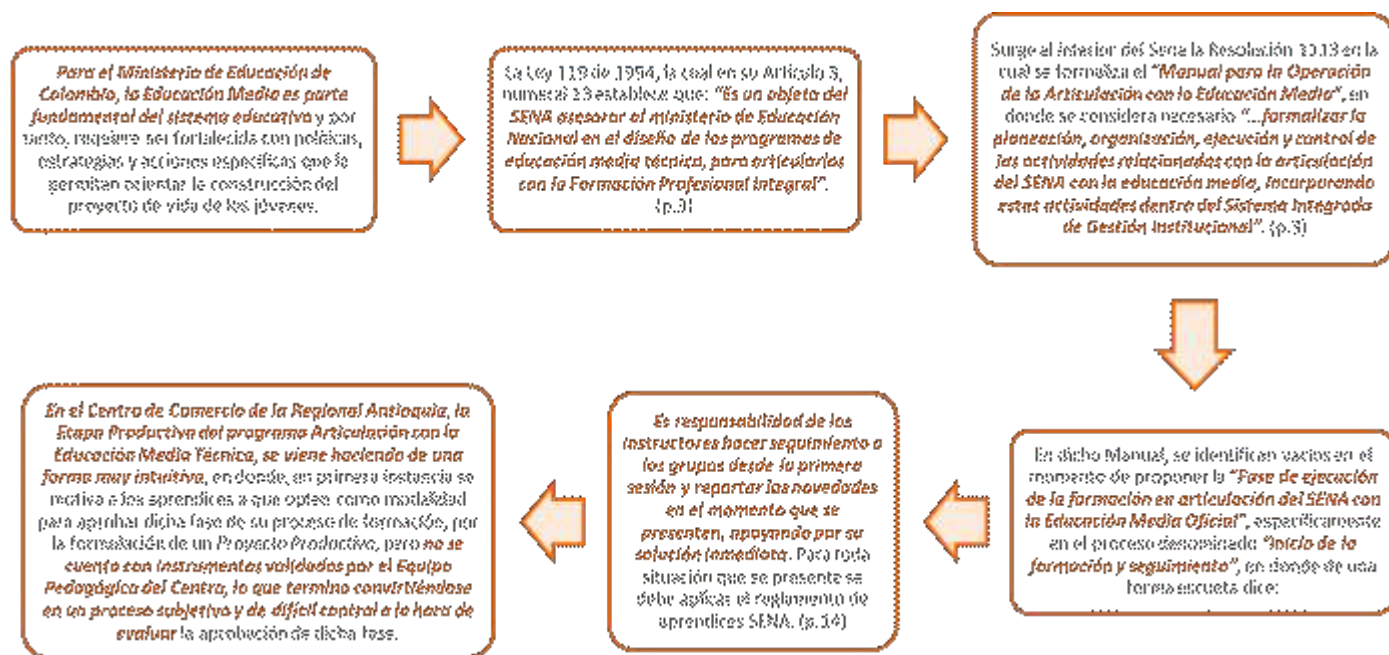
<sup>7</sup> Fortaleza valorada con un 44% de importancia.

realizar un análisis de sector o necesidades y la falta de un esquema claro y coherente para la formulación del proyecto.<sup>8</sup>

Es por esto que se hace necesario la estructuración de una metodología de trabajo, que le permita al programa articulación con la educación media del Centro de Comercio, la ejecución de la Etapa Productiva, en donde se puedan establecer las condiciones pedagógicas y técnicas para el cumplimiento de esta fase de formación.

Cabe resaltar que el Centro de Comercio, espacio seleccionado para el desarrollo de la presente propuesta de innovación, es la unidad administrativa y operativa responsable de la prestación de todos los servicios misionales del SENA, específicamente atendiendo los municipios pertenecientes al área Metropolitana del Valle de Aburra del Departamento de Antioquia, y enfocándose solo en los programas de formación (Técnicos, Tecnológicos y Complementarios), relacionados con las redes de conocimiento de gestión administrativa, logística y ventas.

*Ilustración 1. Esquema resumen de la caracterización del problema*



Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> Desventajas que suman entre ellas, más del 50% de importancia.

### **Unidad de análisis y recorte espacio – temporal**

La presente es una propuesta de innovación curricular en el marco del Programa Articulación con la Educación Media entre el Sena y el Ministerio de Educación de Colombia, definido éste como:

La estrategia institucional que integra contenidos curriculares, pedagógicos, didácticos, así como recursos humanos, económicos y de infraestructura del SENA, con los de instituciones educativas oficiales y privadas de la educación media académica y técnica, localizadas dentro del territorio nacional.<sup>9</sup> (p.8)

Que tiene como principal propósito:

Brindar formación técnica laboral de calidad a los y las estudiantes de los grados 10 y 11 de la Educación media en Colombia, en programas pertinentes con el desarrollo nacional, regional y local, así como con la orientación vocacional de los estudiantes que se forman<sup>10</sup> (p.9).

El trabajo se centrará en la fase de Etapa Productiva, la cual se define en el ámbito académico del SENA, como:

El período correspondiente al proceso formativo que se da en situaciones reales de trabajo, donde el aprendiz aplica los conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas en la etapa lectiva. Esto incluye el conocimiento de hechos y procesos, la comprensión de los principios y las teorías y las maneras de utilizar y aplicar sus competencias en situaciones cotidianas o nuevas<sup>11</sup> (p.24).

Esta fase de formación se debe desarrollar, según la normatividad institucional, en seis meses calendario que comienzan a ejecutarse según la alternativa de práctica seleccionada por los aprendices que, para el caso de la modalidad Proyecto Productivo en el Programa de Articulación con la Educación Media, se inicia cuando los jóvenes aprueban el primer año de formación o el 50% de las competencias de la Etapa Lectiva. Es decir, en una temporalidad más concreta, el desarrollo del trabajo comenzaría cuando los aprendices ingresan al grado

---

<sup>9</sup> Manual para la Articulación del SENA con la educación media. Numeral 5.1 Definición de la articulación del SENA con la educación media

<sup>10</sup> Manual para la Articulación del SENA con la educación media. Numeral 5.2 Objetivo general de la articulación del SENA con la educación media.

<sup>11</sup> Manual de convivencia y reglamento del aprendiz SENA

11 y termina a la par con su proceso de formación tanto académico (Educación Media) como de Formación Técnica (Etapa Lectiva – SENA).

El Centro de Comercio de la Regional Antioquia se convertirá en el espacio para el desarrollo de la propuesta de innovación curricular, dadas las condiciones de acceso a la información y el interés por la formulación de una propuesta metodológica para el desarrollo del Programa Articulación con la Educación Media.

*Ilustración 4. Ubicación Centro de Comercio SENA - Regional Antioquia*



*Fuente: Elaboración con base en Pinterest – Viajes*  
<https://www.pinterest.es/pin/444237950750117859/>

### **Descripción de la propuesta de innovación**

Teniendo en cuenta toda la problematización anteriormente analizada, cabe preguntarse:  
*¿Cómo garantizar el desarrollo y ejecución de la Etapa Productiva en el programa de Articulación con la Educación Media, que se da entre el SENA y el Ministerio de Educación Nacional en el Centro de Comercio de la Regional Antioquia?*

Es precisamente con el desarrollo del presente proyecto de innovación curricular que se propone estructurar una estrategia metodológica para la ejecución de la Etapa Productiva del programa Articulación con la Media Técnica, buscando unificar el proceso de ejecución y evaluación de dicha fase de formación, además de propiciar herramientas pedagógicas y técnicas actualizadas que permitan, no solo el encadenamiento de los aprendices al *ciclo propedéutico con el SENA*,<sup>12</sup> sino también que reconozcan nuevas alternativas laborales y productivas a través de la formulación de proyectos productivos.

A partir de la realización de un sondeo sobre las diferentes metodologías existentes para trabajar la formulación y modelación de negocios dentro del área de conocimiento de la administración y las ciencias afines, se han propuesto y trabajado diferentes tipos de modelos que, en su gran mayoría presentan un enfoque específico en una o unas pocas variables que se deben tener en cuenta en el proceso de la formulación de un modelo de negocio para un proyecto productivo.

La siguiente tabla muestra de una forma muy concreta algunas de las principales metodologías para la formulación de negocios y sus características:

*Tabla 1. Metodologías para la formulación de negocios*

| MODELO          | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESIGN THINKING | <p>Es un método que permite generar soluciones innovadoras basadas en las necesidades de los usuarios, entendiendo y diseñando una solución como lo piensan los diseñadores.</p> <p>Es una metodología que se trabaja en cinco etapas generales y se aborda desde el proceso de investigación previo al desarrollo de la idea.</p> <p>Etapa 1. La empatía,</p> <p>Etapa 2. La definición del problema,</p> <p>Etapa 3. La ideación de una posible solución,</p> <p>Etapa 4. El prototipado de la solución, y</p> <p>Etapa 5. El testeo</p> |

<sup>12</sup> El Normograma del SENA define como Ciclo Propedéutico el proceso por el cual se prepara a una persona para continuar en el proceso de formación a lo largo de la vida, en este caso particular, en el pregrado. Este proceso se encuentra legalmente definido para la articulación con la educación media en el artículo 6 de la Ley 749 de 2002.

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>LEAN STARTUP</p>                  | <p>Esta metodología se centra en establecer qué quiere y cuáles son las necesidades de los clientes potenciales y realizar como un experimento científico, de validar una hipótesis de trabajo, creando un producto rápidamente sin mucha calidad, probarlo con clientes analizando su feedback y continuar o desechar este invento. Bajo la premisa de “<i>Crear, Medir y Aprender</i>”.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para <i>Crear</i> se necesita tener claro qué quieren los potenciales clientes y cuánto estarían dispuestos a pagar por ello. Esta información requiere de un estudio constante de los mismos para realizar cambios que se ajusten a sus necesidades.</li> <li>2. Para <i>Medir</i> se requiere hacer pruebas y diseñar experimentos de la propuesta de valor que pueda hacer sostenible al negocio, testear las hipótesis y analizar los datos que se obtengan. La experimentación del Lean Startup recomienda recurrir al Tracking o rastreo del comportamiento de gente real, en lugar de solo encuestas, debido a que pueden ser inexactas, porque en ocasiones las personas no son capaces de manifestar lo que quieren.</li> <li>3. Para <i>Aprender</i> es importante la toma de decisiones y analizar frecuentemente los resultados para seguir o cambiar el rumbo del negocio que se planteaba en la hipótesis. Se sugiere invertir constantemente en mejoras graduales para ir detectando más rápidamente problemas y enfocarse en actividades que generen valor en la compañía.</li> </ol> |
| <p>LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL</p> | <p>Consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, los autores abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman <i>Innovación en Valor</i>. El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costos.</p> <p>Para innovar en valor, proponen una herramienta analítica denominada <i>Esquema de las Cuatro Acciones</i>, que cuenta con cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:</p> <p style="text-align: center;">De las variables que el sector da por sentadas:</p> <p style="text-align: center;">¿Cuáles se deben eliminar?</p> <p style="text-align: center;">¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?</p> <p style="text-align: center;">¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?</p> <p style="text-align: center;">¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?</p> <p>Además proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes.</p>                                                                                    |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VIGILANCIA TECNOLÓGICA | <p>Metodología cuyo objetivo es estar pendientes de las patentes de las tecnologías que se están desarrollando, pues al realizarlo las compañías sabrán que está ocurriendo con el mercado y sus principales competidores, cuáles son los últimos avances tecnológicos que pueden ser aplicables a sus procesos, y qué investigaciones deben organizar que no se estén realizando en el mercado, esto con el fin de identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones estratégicas y lograr mejorar la competitividad en las entidades que la apliquen.</p> <p>Un ejemplo a seguir son los japoneses, los cuales para realizar un nuevo producto o iniciar una nueva investigación, empiezan con la fase de Vigilancia Tecnológica y Comercial, después se apropián de las tecnologías de las empresas del país, mejoran el producto, crean uno nuevo y lo comercializan a los mercados mundiales.</p> <p>Esta metodología sugiere que antes de ejecutar cualquier desarrollo, se debe tener presente que primero hay que averiguar lo que ya se ha hecho.</p> <p>La Vigilancia Tecnológica (VT), se enfoca en captar, analizar y difundir información de índole económica, tecnológica y política, con el fin de identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno, que puedan incidir en el futuro de una organización</p> |
| ANÁLISIS DE VALOR      | <p>Esta metodología es una filosofía fundamentada en el empleo de un conjunto específico de técnicas que, desde un enfoque creativo y organizado, tiene como finalidad la identificación eficaz de los costos innecesarios en un producto determinado.</p> <p>Se podría decir que es un método para diseñar o rediseñar un producto de forma que se asegure, con el mínimo costo, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente esas, con todas las exigencias requeridas.</p> <p>Es una metodología de gestión que tiene como objetivos, entre otros, la innovación, la mejora continua y la economía de recursos en todas las áreas de una entidad que se dedica al diseño.</p> <p>El análisis del valor es de especial utilidad en las fases de diseño (y rediseño) de un producto y/o sistema, que mejora el rendimiento general de una organización. En definitiva, lo que se persigue con esta metodología es el aumento del valor del producto, servicio o sistema.</p> <p>Sugieren 6 fases: 1. Preparación y orientación, 2. Recogida de información, 3. Análisis funcional, 4. Búsqueda de ideas y soluciones alternativas, 5. Evaluación y 6. Aplicación.</p>                                                                                                                                     |
| MODELO CANVAS          | <p>Se centra en el concepto de que un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para ello desarrollan un lienzo de modelo de negocio que consiste en una herramienta visual gráfica en una página dividida en nueve módulos básicos: 1. Propuestas de valor, 2. Segmentos del mercado, 3. Relaciones con los clientes, 4. Canales, 5. Actividades clave, 6. Recursos clave, 7. Aliados estratégicos, 8. Estructura de costos y 9. Fuentes de ingresos; los cuales reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir beneficios económicos del mercado.</p> <p>Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: 1. Oferta, 2. Demanda 3. Capacidades requeridas y 4. Viabilidad económica.</p> <p>El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

*Fuente: Metodologías para repensar el modelo de negocios. Recuperado de:*

*<https://www.gestioncompetitiva.com/6-metodologias-para-repensar-el-modelo-de-negocio-2/>*

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que todas y cada una de las metodologías para trabajar los modelos de negocios han sido creadas con una particularidad, es decir, se enfocan en una de las áreas específicas de la organización o del proyecto empresarial, pero no terminan de analizarlo desde un punto de vista general. En cambio, el Modelo CANVAS proporciona las herramientas para realizar un análisis general del comportamiento del negocio, comenzando por el análisis de la propuesta de valor al mercado, pasando por los requerimientos y necesidades de la demanda y las capacidades requeridas para generar dicho componente (producto/servicio) con las características de valor anteriormente analizadas, para terminar estructurando un análisis económico-financiero del negocio propuesto.

Adicional a lo anterior, en el contexto colombiano el Modelo CANVAS se ha convertido en una de las herramientas más implementadas en el mundo de los negocios, ya sea para la gestación de nuevas ideas empresariales, a través de diferentes entidades como las unidades de emprendimiento en las instituciones educativas, las cámaras de comercio, las incubadoras de empresas o las mismas aceleradoras empresariales; o incluso para el trabajo que realizan con las empresas ya existentes en los procesos de fortalecimiento empresarial, en donde el Modelo CANVAS se convierte en un mecanismo para analizar nuevas propuesta de valor para las organizaciones y el mercado.

Un caso concreto se presenta cuando los aprendices deciden comenzar su proceso como emprendedores, estos pueden acceder a un programa del gobierno nacional llamado Fondo Emprender, que en una fase inicial de análisis y viabilidad de la idea de negocio, le solicitan al aprendiz, y futuro emprendedor, un avance de estudio de la idea apoyada en el Modelo CANVAS, o como lo denominan internamente “Lienzo Lean CANVAS”, tal como lo define el Manual Operativo del Fondo Emprender, en su Capítulo II.

Pero para mayor claridad sobre la importancia del programa Fondo Emprender, es importante conocer su definición:

Es un programa creado por el estado colombiano, mediante el artículo 40 de la ley 789 del 27 de diciembre del año 2002, con el objetivo ayudar financieramente a los proyectos que son creados por aprendices o sociedades de aprendices, practicantes de universidades o personas ya graduadas de instituciones educativas que se

encuentren debidamente acreditadas por el Estado en función de la ley 30 de 1992 y 115 de 1994, y las demás leyes competentes al tema. (p.1)

Es por esto que la presente propuesta metodológica de trabajo, busca apoyarse en el Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder definido por Márquez (2010) como:

Una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (p.31).

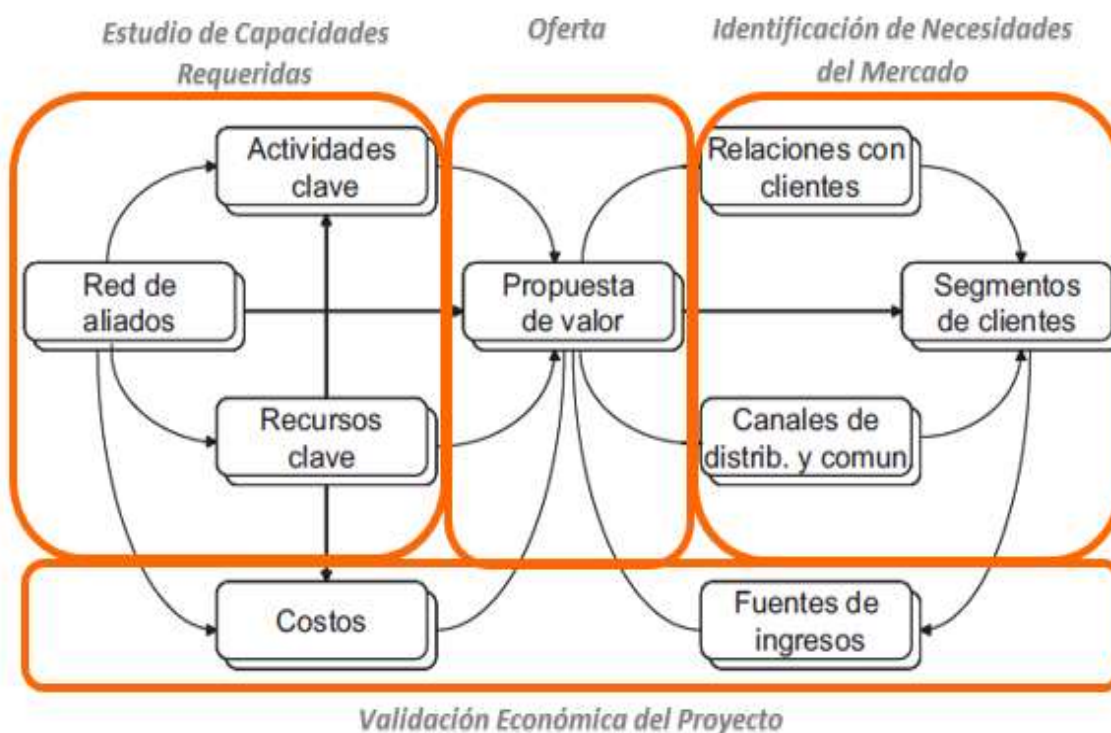
Sin embargo, es importante resaltar, que por la versatilidad y la comprensión ontológica el modelo CANVAS se convertiría en una herramienta muy atractiva en el campo educativo; específicamente para los jóvenes del programa Articulación con la Educación Media que son incentivados a la formulación de proyectos productivos como desarrollo de la etapa práctica en su proceso de formación. De esta manera, a través de la versatilidad de dicho modelo, el aprendiz puede alcanzar los conocimientos conceptuales requeridos no solo para la identificación de una idea de proyecto innovadora, sino también, para el desarrollo y posterior validación de la misma a través de la elaboración de una estructura sencilla de costos y proyección de ingresos.

Así, y de una forma práctica y concreta, se impulsa al aprendiz a identificar una idea de proyecto productivo que responda a las necesidades y realidades de su entorno social y cultural en donde, además, pueda dar cuenta de las competencias alcanzadas y los conocimientos adquiridos en la Etapa Lectiva de su proceso de formación.

Los aprendices, instructores SENA, docentes pares de las instituciones educativas y las mismas instituciones de formación, se convierten en los protagonistas de esta innovación curricular.

Es así como los jóvenes terminarán entregando como producto final de su proceso de formación en la Etapa Práctica la formulación de un proyecto productivo, bajo la metodología del Modelo CANVAS.

*Ilustración 5. La ontología del Modelo CANVAS*



*Fuente: Osterwalder (2010)*

**A continuación se presentan los Objetivos del TFM.**

### **General**

Unificar el proceso de ejecución y evaluación de la Etapa Productiva, del programa Articulación de la Educación Media en el Centro de Comercio – Regional Antioquia, a través del diseño de una metodología de innovación curricular.

### **Específicos**

- Mejorar los procesos de Desarrollo Curricular en el programa Articulación con la Educación Media – SENA del Centro de Comercio de la Regional Antioquia.
- Proponer la adaptación del Modelo CANVAS, como herramienta de innovación curricular, que permita solucionar las necesidades y requerimientos académicos propuestos, por la fase de formación Etapa Productiva del programa Articulación con la Educación Media – SENA del Centro de Comercio de la Regional Antioquia.

- Facilitar el tránsito de los aprendices del programa Articulación con la Educación Media – SENA del Centro de Comercio de la Regional Antioquia, a la oferta abierta de formación que realiza dicho Centro, a través de la implementación del esquema de formación por ciclos propedéuticos.
- Brindar a los aprendices alternativas laborales y productivas, a través de la identificación de ideas y la formulación de proyectos productivos y sociales, que impacten social, económica y culturalmente sus comunidades.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el desarrollo del siguiente Marco Teórico se tendrán en cuenta tres aspectos o ideas, que revierten especial importancia para la comprensión del presente trabajo.

En primera instancia se identifica el origen de la idea “articulación entre niveles educativos” para comprender la propuesta de *articulación de la Educación Media con la Formación para el Trabajo (SENA) y la Educación Superior*. El objetivo que se busca es comprender, desde el punto de vista teórico, la importancia que reviste la incorporación de estrategias de articulación o también definidos como “*dispositivos mediadores*”<sup>13</sup> en las políticas de educación que se encargan de estructurar los mecanismos de transición de la educación media a la superior. Es por esto que aunque se aparte de los lineamientos establecidos en la construcción de un Marco Teórico, el presente trabajo considera importante revisar cómo se crean los vínculos entre los postulados teóricos de la *Articulación entre la educación media y la superior*, con las políticas, programas y estrategias que se establecen a nivel de organizaciones y actores interesados (Estado, Instituciones Educativas, y para el caso de estudio del presente trabajo el SENA), para la implementación y puesta en marcha de dichas estrategias de transición.

En segundo lugar se fundamentará el concepto de *Prácticas Profesionales*, o como se denomina en el argot SENA *Etapa Práctica*. En este espacio se estudian las reflexiones de algunos teóricos como J. Dewey, A. Coria y G. Edelstein citando a Bordieu, Y. Chevellard, Z. Sayago y M. Chacón, para terminar con A. Camilloni; en donde, de una forma estructurada se plantea el desarrollo de la categoría, partiendo de la filosofía de la *Escuela Experimental* concebida desde 1938 por Dewey, pasando por la visión sociológica de Bourdieu, la definición de la *Transposición Didáctica* de Chevellard, y para terminar con la propuesta teórico-conceptual desarrollada por Sayago y Chacón en su descripción de las prácticas profesionales como mecanismos para consolidar y validar el conocimiento de los procesos de formación.

La tercera parte de este marco teórico presenta los planteamientos conceptuales que se han desarrollado sobre la categoría *Estrategia Pedagógica de Formación por Proyectos*. Especialmente en este espacio, el trabajo quiere en un principio hacer un análisis por separado de los conceptos *Estrategia Pedagógica* y *la Formación por Proyectos*.

---

<sup>13</sup> Tal como lo define Moya citado por Saez (2015)

Es así como para el desarrollo del primer concepto también es importante recoger las diferencias conceptuales entre *Estrategia Pedagógica* (Metodología) y *Estrategia Didáctica* (Método) tal como lo establece Pérez (2012), ya que en la cotidianidad del ejercicio de la educación son conceptos que tienden a confundirse y a crear ruido a la hora de plantear; teniendo en cuenta su nivel; Políticas, Programas y Planes educativos. En este punto el trabajo recoge a Chevallard (1998) cuando propone su teoría de la Transposición Didáctica y la conversión de los objetos de saber en objetos de enseñanza.

En segundo lugar se presentan las propuestas teóricas que se han estructurado frente a la metodología de la *Formación por Proyectos*, la cual para el presente trabajo se encuentra soportada en la formulación de proyectos (productivos y/o sociales) como método de desarrollo curricular, o como bien lo llama Pérez (2012) un mecanismo a través del cual se propone la identificación de problemas, para llevar al estudiante a la construcción de conocimientos, reflexiones, análisis y soluciones, teniendo en cuenta sus propias condiciones y recursos. También reafirma este concepto el desarrollo teórico de Anijovich y Mora (2010), en donde los identifican los *Proyectos de trabajo* como estrategias didácticas que generan conocimientos disciplinares y la capacidad de tomar decisiones. De otro lado Cerda (2007) afirma como la Formación por Proyectos se convierte en una experiencia que trasciende las aulas de clase, permitiendo afianzar todo tipo de competencias en los aprendices, y aquí entra Camilloni (2007), Hernández (1998) y Davini (2008), los cuales plantean la importancia de sacar a los estudiantes de sus zonas de confort, a través de la propuesta de retos, que los lleve a descubrir nuevos conocimientos, adquirir nuevas habilidades, además de incentivar la creatividad, la gestión de recursos, la evaluación de resultados, entre otras.

Teniendo en cuenta lo anterior y para asegurar un hilo coherente en el desarrollo del marco teórico, el trabajo presenta inicialmente el desarrollo individual de cada una de las categorías propuestas, de modo que al final se pueda hacer un análisis que permita concluir en conjunto e identificar la sinergia y conexión de las categorías: 1. Articulación entre niveles educativos (dispositivos mediadores), 2. Etapa Práctica – Prácticas Profesionales y 3. Estrategia Pedagógica de Formación por Proyectos.

### ***Articulación entre niveles educativos (dispositivos mediadores).***

Realmente es muy amplio el trabajo académico que se ha desarrollado alrededor de la idea de “articulación entre niveles educativos”, ya que con el tiempo ésta se ha convertido en una alternativa válida para garantizar no solo una concordancia entre las políticas y programas de

formación, sino una condición que propone generar continuidad a los estudiantes en el sistema de educación formal.

Todas las propuestas teóricas estudiadas representan un gran aporte al entendimiento y la construcción de una postura para el presente trabajo, pero se considera importante comenzar exponiendo la afirmación de Luchetti (2007) que señala de una forma muy concreta en su trabajo que el “concepto de articulación se refiere a la unión o enlace entre partes. Esto supone reconocer que las partes son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo” (p.4).

Este aporte inicial marca un punto de referencia crucial, ya que invita a ubicar el problema base de investigación, como un puente que debe existir entre dos estados o niveles de formación, que necesitan generar condiciones de comunicación coherente entre ambas.

Lo anterior lo confirma Franco (2004, citado por Villamarín, 2016), cuando presenta una descripción mucho más concreta de la articulación en la educación, diciendo que ésta además de generar una condición de unión entre niveles educativos, también busca:

[...] lograr la unidad de ideas y acciones, implicando esto la integración de todas las influencias educativas que recibe el individuo durante su vida, por lo que es preciso coordinar todo el trabajo y todas las actividades a fin de unificar criterios y modos de actuación, tomando en cuenta los principios de la unidad y la diversidad. (p.36)

En esta misma línea de pensamiento se encuentra la postura de Azzerboni (2006), que amplía el tema presentando una reflexión frente los factores que influyen sobre el éxito o fracaso de los procesos de articulación y termina afirmando que “[...] depende en gran medida de las posibilidades de cada individuo, pero mucho depende de cada entorno, de cada propuesta, de cada colectivo y sobre todo, de las interacciones que genere el encuentro con otros” (p.1), lo que pone sobre la mesa que acá se está hablando de la construcción de modelos de pensamiento complejo, donde la condición de la articulación termina dependiendo de un sinnúmero de variables internas y externas al sistema de educación.

Si el trabajo se queda solo hasta la anterior apreciación, podría llegar a considerarse que la “articulación entre niveles educativos” es casi un imposible, pero surge la propuesta planteada por Antonia María Moya, citada en el trabajo de Sáez (2015), que plantea que:

Articular dentro del sistema educativo es concebir *Dispositivos Mediadores*<sup>14</sup> entre componentes considerados como entidades diferentes. La articulación se constituye en un verdadero marco referencial que condiciona o viabiliza las prácticas docentes, por lo tanto, se presenta como una visión holística y comprensiva del proceso constructivo del conocimiento que tiene lugar en la escuela (p.11).

Es así como estos *Dispositivos Mediadores* se identifican con los mecanismos que podrán generar las condiciones de gestión y ejecución de los procesos de articulación, pero surge otra necesidad, y es la de comprender la misión y funcionamiento de dichos *Dispositivos*, es en este punto donde se plantea la propuesta conceptual de Crocco (2010) citado por Jacinto y Millenaar (2013), y que los define como:

[...] redes de múltiples elementos (instituciones, saberes, normas, metodologías), situados históricamente, que actúan produciendo formas de subjetividad; es decir, inscribiendo en los cuerpos de los sujetos un modo y una forma de ser. Seguimos en ello el uso generalizado que se les ha dado en el contexto francés, para dar cuenta de que implican una forma de producción de conocimiento y una organización táctica de las relaciones sociales, inspirada de la definición foucaultiana del término (p.70).

Si se quisiera entonces adoptar una propuesta teórica que consolide los principales conceptos anteriormente presentados y que los plantee de una forma concreta se debe estudiar con detalle el trabajo realizado por Méndez de Seguí y Córdoba (2007), que afirman que:

La articulación aparece entonces como un tema central para garantizar, en el marco de las políticas públicas, toda la escolaridad obligatoria. Se podría sintetizar a la articulación como uno de los ejes que garantiza el principio: todos en la escuela aprendiendo. La articulación hace referencia a la unión o enlace funcional entre las partes de un sistema o conjunto. Esto supone reconocer que las partes son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo. Articulación implica entonces pensar simultáneamente en la unidad y en la diversidad del Sistema Educativo (p.31).

Ahora bien, desde una mirada más sociológica, se analiza la propuesta de Daniel Gabaldón Estevan 2011 que centra su exposición en analizar los procesos de la articulación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo, es decir, explica como a través de la "*Teoría del capital humano*" surgen las relaciones entre educación y trabajo, y como los individuos vía

---

<sup>14</sup> La cursiva no hace parte del texto original, pero lo inserta la autora con el fin de resaltar la importancia que subyace del desarrollo teórico-conceptual de este apartado.

educación formal buscan elevar sus habilidades y conocimientos en torno a la productividad laboral. Es así como afirma:

Desde la disciplina económica, y también en los años 60 del pasado siglo, de la mano de G. Becker (1993[1964]), J. Mincer (1962) y T. Schultz (1963), surgió la teoría del capital humano que viene a reforzar el argumento meritocrático. Según ésta teoría la educación formal incrementa la productividad individual vía adquisición de habilidades y conocimiento. Desde este punto de vista, los individuos incrementarían su nivel formativo para aumentar su productividad y ser, de este modo, más atractivos a los empleadores. Por su parte los empleadores de manera racional seleccionan a sus trabajadores en función de sus credenciales educativas dado que los más formados han sido preparados para ser mejores trabajadores (p.5).

Sumado a lo anterior, sería pertinente llamar las apreciaciones realizadas en el estudio de la CINTERFOR 2000 en su capítulo introductorio realizado por María Antonia Gallart se concluye de una forma contundente que la dificultad de los procesos de articulación de los jóvenes con el mercado de trabajo está dada por:

...la tensión (por no llamarla contradicción) entre las necesidades de la población objetivo, en condición de pobreza y en peligro de exclusión, y las demandas de un sector productivo que debe competir fuertemente, para lo cual busca bajar al máximo sus costos y conseguir los trabajadores con las mejores calificaciones al menor precio; todo ello en un mercado de trabajo que en varios de los países analizados tiene una oferta de jóvenes con niveles educativos mayores y de mejor calidad, y con competencias sociales y comportamentales de las que carece la población aquí estudiada (p.37).

Desde esta perspectiva se acentúa mucho más la importancia de los programas de articulación, tanto entre instituciones educativas, como entre estas mismas y mundo del trabajo. Es así como estos terminan asumiendo un rol preponderante en el proceso educativo con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de la educación, promoviendo la transición de los jóvenes de la etapa de formación media a la superior, y ayudándolos a alcanzar las competencias necesarias para incorporarse, ya sea en la educación superior o en el mundo del trabajo.

Con estos aportes se puede analizar todo el entramado de la articulación desde una perspectiva más amplia, es decir, como ese conjunto de elementos que busca dos propósitos

fundamentales; el primero orientado a abrirle las puertas a los jóvenes hacia el mundo del empleo de calidad; y segundo, como lo exponen Jacinto y Millenaar (2013) "...la estructuración de una forma de pensamiento más concreta de los jóvenes frente al trabajo, llevándolos a crear expectativas, formas de representación, análisis y proyección de contextos" (p.70).

Ahora bien, en Colombia se ha venido trabajando sobre la creación de mecanismos que apoyen a la gestión y funcionamiento de los programas de articulación, que para este caso de estudio se denomina *Articulación de la Educación Media con la Educación Superior*, y en donde es importante resaltar que se crea como una Política de Estado y que se encuentra enmarcada en dos contextos: el gubernamental y el institucional.

Desde el contexto gubernamental, es necesario hacer referencia a lo que significó para la educación colombiana el *Informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo* del año 1995, titulado: "*Colombia al filo de la oportunidad*", del cual surgen análisis y posturas que actualmente definen la calidad y pertinencia de la educación en Colombia.

Específicamente este informe afirma que la mayor deficiencia de la educación en Colombia se encuentra en la carencia de estrategias "[...] para convertir la educación media en puente hacia el mundo del trabajo" (Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, 1995, p.142).

Cabe resaltar, que en dicho documento también se establece claramente la diferencia existente entre la *Educación para el Trabajo* y la *Educación para la Empleabilidad*; aspectos muy importantes para la comprensión del presente proyecto de innovación pedagógica; afirmando que:

El problema está en confundir el trabajo con el empleo, y la educación para el trabajo con la educación diversificada hacia un oficio. No se trata ya de orientar la educación hacia el entrenamiento en destrezas y habilidades específicas, sino de promover una educación general básica que prepare a los estudiantes en las competencias mentales y físicas de orden superior, necesarias para orientarse hacia el trabajo, sea este asalariado o independiente. El egresado debe estar en capacidad de obtener un empleo o de autoemplearse (p.158).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede ver como el gobierno y su sistema educativo muestra un gran interés en que la educación, en todos sus niveles, responda cada vez más a las

necesidades y requerimientos del sector productivo, buscando con esto resolver importantes problemas de Estado en temas de desempleo, pobreza y desigualdad.

Ahora bien, en el contexto institucional el marco normativo del programa de *Articulación de la Educación Media con la Educación Superior*, determina las obligaciones que el Ministerio de Educación Nacional tiene frente al proceso de articulación entre las instituciones en cuestión, de tal forma que se permitan la movilidad de los estudiantes en la cadena de formación (Educación Media – Educación Técnica – Educación Superior), siendo un proceso que debe incluir directamente a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, en el nivel de educación media; y a decanos de las universidades, docentes universitarios, Secretarías de Educación, en el nivel de educación superior; además de tener también en cuenta los diferentes actores del sector productivo, los cuales terminan asumiendo un rol preponderante en la viabilidad de este proceso.

En el caso del SENA esta política de articulación también se realiza, pero a nivel Educación Media (orientada desde los colegios e instituciones similares) y la Formación Técnica (orientada por el SENA a través de sus diferentes Centros de Formación), que se encuentra definida en la Ley 115 de 1994 en su Artículo 32:

La educación media técnica prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior.

Estará dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia. Las especialidades que ofrezcan los distintos establecimientos educativos, deben corresponder a las necesidades regionales (p.10).

### ***Etapas Prácticas - Prácticas Profesionales***

En segunda instancia, este apartado pretende centrar su mirada en el desarrollo teórico del concepto de *Etapas Prácticas* ó *Prácticas Profesionales*, ya que se convierte en otro elemento fundamental, para lograr un mejor entendimiento del contexto del presente trabajo.

Se podría afirmar que la categoría analizada en este apartado, surge de la filosofía propuesta por John Dewey (1938), considerado el creador de la *“Escuela Experimental”*, que plantea en su trabajo *“Experiencia y educación”* la importancia de una *“filosofía de la educación, basada en la filosofía de la experiencia”* (p.1)

Este postulado teórico parte de una crítica orientada a la escuela tradicional, que en palabras del autor “los principios generales de la nueva educación no resuelven por si mismos ninguno de los problemas de la dirección y organización reales”, por lo que plantea desarrollar diseños y desarrollos curriculares soportados en *“la base de una filosofía de la experiencia”*, justificado en que “la unidad fundamental de la nueva pedagogía se encuentra en la idea de que existe una íntima y necesaria relación entre los procesos de la experiencia real y la educación” (p.3)

Para su momento el planteamiento realizado por Dewey resulta ser producto de los cambios, transformaciones sociales y políticas que se vivían en EEUU a principios del siglo XIX, quien asumió el compromiso de plantear una reforma social y educativa en función a los tiempos que vivió y en prospectiva, para los tiempos que se vendrían después de todo los procesos evolutivos que se estaban dando en el medio.

Sobre esta misma corriente se encuentra Bourdieu (1991) citado en Edelstein y Coria (1995), en donde se definen como prácticas:

[...] un conjunto de axiomas claramente determinables, sino “la incertidumbre y la vaguedad resultantes del hecho de que tienen como principios, no unas reglas conscientes y constantes, sino principios prácticos, opacos a ellos mismos, sujetos a variación según la lógica de la situación” [...] Así los pasos de la lógica práctica raramente son coherentes por entero y raramente incoherentes por entero (p.114).

Es claro que para Bourdieu las prácticas en un proceso de formación tienen como principal misión la de confrontar al estudiante con la incertidumbre que puede generar enfrentarse a un medio cambiante y en donde las acciones y decisiones a las que se expone no están definidas dentro de un diseño curricular establecido, son condiciones en donde el medio le exige poner en práctica los conocimientos adquiridos en su paso por las aulas.

Pero recuperando una definición mucho más clara y concreta, expuesta en el estudio *“El eje de las prácticas profesionales en el marco de la formación docente”*, realizado por Sayago y Chacón (2006), se encuentra:

Las Prácticas Profesionales por su parte, constituyen una entidad coherente e interdependiente dentro de un currículum de formación docente, que informa al sujeto en formación de unas acciones institucionalizadas que tienen lugar dentro y fuera del ámbito universitario, en variedad de escenarios en los cuales no se limita a observar realidades como hechos aislados, sino que se precisa que indague la mejor forma de relacionarse con esos hechos, en qué medida forman parte de su identidad. (p.19)

Con esta claridad conceptual ya se puede definir a la *Etapla Práctica o Etapa Productiva*, como la instancia de formación práctica dentro del currículum que permite al estudiante la validación de sus conocimientos y competencias en un ambiente real; ya sea productivo o social, en donde tiene la oportunidad de ponerse a prueba las habilidades adquiridas en la identificación y resolución de problemas.

### ***Estrategia Pedagógica de Formación por Proyectos***

Para cerrar el engranaje propuesto en este marco teórico, se estudia la categoría de *Estrategia Pedagógica de Formación por Proyectos*. Para una mejor comprensión se desarrolla en dos partes, la primera es la Estrategia Pedagógica y la segunda es la Formación por Proyectos.

Pero antes de entrar en materia con la categoría Estrategia Pedagógica, es importante hacer la claridad y marcar la diferencia entre *Estrategia Pedagógica* y *Estrategia Didáctica*, ya que pueden llegar a generar ruido a la hora de formalizar una línea de entendimiento en el desarrollo del proyecto

En el estudio realizado por María Inés Pérez Rocha (2012) denominado “*Fortalecimiento de las competencias investigativas en el contexto de la educación superior en Colombia*”, definen las Estrategias Pedagógicas como:

[...] los escenarios de los procesos de formación y de interacción de la enseñanza-aprendizaje, donde se fortalecen conocimientos, valores, prácticas, procedimientos y problemas propios del campo de formación. Son las actividades u operaciones mentales que el estudiante desarrolla para optimizar su aprendizaje, tienen una clara intencionalidad y requieren de un plan de acción para que el estudiante adquiera el conocimiento (p.24)

Ahora bien, siguiendo la línea de Pérez (2012) y la cual cita a Medina (2004), plantea que las *Estrategias Didácticas* se definen como:

Un conjunto de decisiones programadas que principalmente llevan al estudiante a adquirir conocimientos o habilidades, teniendo en cuenta el tipo de materiales, su organización y las actividades que deben desarrollarse, también surgen en función de los valores y las actitudes que se pretenden formar. (p.25)

En este punto del análisis, es importante reconocer la propuesta teórica que desarrolla Yves Chevallard (1998) de la *Transposición Didáctica*, ya que el autor elabora una sustentación teóricamente muy interesante frente al tema de la construcción de herramientas y mecanismos que proponen la conversión de los objetos de saber en objetos de enseñanza. Es así como Chevallard (1998), define la Transposición Didáctica como:

Un contenido de saber que ha sido designado como saber enseñar, sufre a partir de entonces un conjunto de transformaciones adaptativas que van a hacerlo apto para ocupar un lugar entre los objetos de enseñanza. El "trabajo" que transforma de un objeto de saber a enseñar en un objeto de enseñanza, es denominado la transposición didáctica. (p. 16)

Visto desde esta perspectiva, la importancia de la Transposición Didáctica es que ésta es el instrumento a través del cual la Estrategia Pedagógica (Objeto de saber), se transforma en Estrategias Didácticas (Objeto de enseñanza). En otras palabras las Estrategias Didácticas se dan en el contexto de enseñar *"algo"* a *"alguien"*, es decir, responden al cómo hacerlo, mientras que las Estrategias Pedagógicas incluyen en sí las cuestiones didácticas, pero las rebasan para abarcar también cuestiones de diseño de curricular e incluso institucionales.

Pasando a otro nivel de detalle, en el desarrollo teórico-conceptual de las Estrategias Pedagógicas se pueden encontrar diferentes estructuras de trabajo, que dependen básicamente de los temas de formación, la caracterización de los estudiantes, las condiciones ambientales y físicas, incluso del mismo propósito que quieran cumplir dichos procesos de formación.

Para el caso de la Institución de Formación para el Trabajo en Colombia - SENA, la Estrategia Pedagógica que se implementa es la *Formación por Proyectos*, que se apoya en la identificación de un problema o necesidad del sector productivo o social, que lleva a la formulación de una hipótesis, a la que a su vez se le debe dar respuesta a través de la construcción de contenidos de conocimientos, reflexión, análisis y síntesis, orientados a la solución de dicho problema (Pérez, 2012).

Anijovich y Mora (2010) desarrollan una propuesta teórica en su estudio *Estrategias de Enseñanza, Otra mirada al quehacer en el aula*, en donde presentan los *Proyectos de Trabajo* como una de la estrategias didáctica que permiten llevar al aprendiz a realizar las conexiones necesarias, entre los conocimientos disciplinares adquiridos en su proceso de formación y el desarrollo de la capacidad de tomar decisiones autónomas con dichos conocimientos, es así como las autoras establecen que un “proyecto tiene como intención: la resolución de un problema, la producción de un objeto, la profundización de algún conocimiento y la combinación de algunos ítems anteriores” (p. 94).

Es así como Anijovich y Mora (2010) continúan citando a Dewey, que en su obra *“Experiencia y Educación”* expone:

El método de proyectos no es una sucesión de actos inconexos, sino una actividad coherentemente ordenada, en la cual un paso prepara la necesidad del siguiente y en la que cada uno de ellos se añade a lo que ya se ha hecho y lo trasciende de un modo acumulativo (p. 93).

Por su parte Cerda (2007) citado por Pérez (2012) afirma que el desarrollo de los Proyectos de Formación depende de “[...] la participación y la actividad de un grupo de estudiantes y es una experiencia que trasciende los estrechos contornos académicos de una clase” (p.26) y que además de buscar el desarrollo de las competencias cognitivas, también pretende afianzar las competencias socio-emocionales de los estudiantes.

Por otro lado Camilloni (2007) agrega que el éxito en la ejecución de los Proyectos de Formación, se encuentra directamente relacionado con la estructuración de procesos de enseñanza-aprendizaje que le muestre al estudiante un reto, es decir que los saque de sus zonas de confort y los invite a descubrir nuevos conocimientos y en donde a su vez cita a Juan Díaz Bordenave el que las actividades de aprendizaje como “instrumentos para crear situaciones y abordar contenidos que permiten al alumno vivir experiencias necesarias para su propia transformación” (p.6).

Sin embargo es válido preguntarse si dicha estrategia de enseñanza realmente llevan a la construcción de conocimiento, a lo que responde Fernando Hernández (1998) que

...la función del Proyecto es favorecer la creación de estrategias de organización de los conocimientos escolares en relación con: 1) el tratamiento de la información y 2) la relación entre los diferentes contenidos en torno a problemas o hipótesis que faciliten

al alumnado la construcción de sus conocimientos la transformación de la información procedente de los diferentes saberes disciplinares en conocimiento propio (p. 1).

Lo que dialoga directamente con el planteamiento de Camilloni (2007), ya que a través de la estructuración de las actividades requeridas para la ejecución del proyecto, realmente al estudiante se le propone, de forma orientada, tomar decisiones, y realizar conexiones entre los diferentes saberes aprendidos, para terminar dar respuesta a los problemas e hipótesis inicialmente planteados.

Davini (2008) afirma que el Trabajo por Proyectos es un método útil que permite integrar sistemáticamente el conocimiento y la acción, lo que promueve el aprendizaje racional de trabajo, llevándolo a adquirir habilidades en la planeación de un proyecto, en términos de tiempo, modo y lugar, además de incentivar la creatividad y las capacidades expresivas como la comunicación oral, escrita y gráfica, la gestión de recursos para el desarrollo del proyecto, el monitoreo y la evaluación de resultados, el desarrollo del trabajo cooperativo y la autonomía del aprendizaje.

Es así como el desarrollo del proceso de Formación Práctica a través de la metodología de Formación por Proyectos, le permite a los estudiantes no solo adquirir los conocimientos técnicos, sino también alcanzar a desarrollar competencias blandas como compromiso, responsabilidad, tolerancia, aceptación, respeto, cooperación, solidaridad, autonomía, valoración, gestión entre otros; teniendo en cuenta que para llegar a este nivel, el proceso parte de un claro y estructurado programa de Articulación.

## METODOLOGÍA DIDÁCTICA PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Tal y como se planteó anteriormente en la conceptualización de la innovación, el presente trabajo pretende estructurar una estrategia metodológica didáctica para la ejecución de la *Etapla Productiva del programa Articulación con la Media Técnica*, que se orienta en el Centro de Comercio, del SENA Regional Antioquia.

Básicamente el proceso de evaluación de dicha propuesta de innovación se realizará en dos fases: *Fase 1. Planeación* y *Fase 2. Seguimiento y Monitoreo*

A continuación se detallan cada una de las fases de evaluación, sus procedimientos y mecanismo de evaluación o valoración.

### Fase 1. Planeación

- **Momento 1. Recolección de información**

**Propósito:** Recolectar información sobre la normatividad y casos similares que se han desarrollado, sobre programas de articulación de la educación media con la educación superior en Latinoamérica.

**Actores:** Instructor Investigador.

- **Momento 2. Diseño de la estrategia metodológica**

**Propósito:** Teniendo en cuenta la información anteriormente recolectada, se presenta el esquema o diseño, a través del cual se estructura la metodología de trabajo para ejecutar la Etapa Productiva en el programa Articulación de la Educación Media con la Educación Superior en el SENA.

**Actores:** Instructor Investigador.

*Tabla 2. Desarrollo Fase 1. Planeación*

| ACTIVIDAD                                                                                                                | RESPONSABLE             | INSTRUMENTO DE APOYO                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Recolección y análisis de información para estructurar el diseño de la estrategia metodológica – propuesta de innovación | Instructor Investigador | Documento de trabajo físico y digital |
| Diseño de la estrategia metodológica – propuesta de innovación                                                           | Instructor Investigador | Documento de trabajo físico y digital |

*Fuente: Elaboración propia*

## **Fase 2. Seguimiento, Monitoreo y Evaluación**

### ***Momento 1. Socialización de la Estrategia***

**Propósito:** Dar a conocer al equipo de desarrollo curricular la estrategia metodológica para la ejecución de la Etapa Productiva del programa Articulación con la Educación Media y SENA del Centro de Comercio – Regional Antioquia.

**Actores:** Instructor Investigador y Equipo de desarrollo curricular del programa Articulación con la Educación Media y SENA del Centro de Comercio – Regional Antioquia.

- ***Momento 2. Prueba Piloto***

**Propósito:** Observar el comportamiento de la puesta en marcha, de la estrategia metodológica para la ejecución de la Etapa Productiva del programa Articulación con la Educación Media y SENA del Centro de Comercio – Regional Antioquia; esto con el fin de hacer cambios y ajustes que surjan durante el proceso.

**Actores:** Estudiantes del grado 10 y 11, de los colegios que se encuentran asociados al programa Articulación con la Educación Media - SENA del Centro de Comercio – Regional Antioquia y el Equipo de Desarrollo Curricular del programa Articulación.

- ***Momento 3. Evaluación***

**Propósito:** Identificar la efectividad de la estrategia metodológica propuesta, para dar cumplimiento al objetivo de la Etapa Productiva del programa Articulación con la Educación Media - SENA del Centro de Comercio – Regional Antioquia.

**Actores:** Estudiantes del grado del grado 10 y 11, de los colegios que se encuentran asociados al programa Articulación con la Educación Media - SENA del Centro de Comercio – Regional Antioquia, Instructor Investigador, Equipo de desarrollo curricular del programa Articulación y Equipo Pedagógico del Centro de Formación.

*Tabla 3. Desarrollo Fase 2. Seguimiento, monitoreo y Evaluación*

| ACTIVIDAD                                                                                  | RESPONSABLE                                                | INSTRUMENTO DE APOYO                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Presentación de la estrategia metodológica a través de exposición con medios audiovisuales | Instructor Investigador                                    | Documento de trabajo físico y digital<br>Presentación multimedia |
| Taller práctico                                                                            | Instructor Investigador                                    | Documento de trabajo físico y digital                            |
| Retroalimentación y devoluciones                                                           | Instructor Investigador<br>Equipo de Desarrollo Curricular | Acta de reunión<br>Cuestionario                                  |
| Desarrollo de la prueba piloto de la estrategia metodológica – propuesta de innovación     | Instructor Investigador<br>Equipo de Desarrollo Curricular | Documento Plan de ejecución de la estrategia metodológica        |
| Evaluación de la prueba piloto                                                             | Instructor Investigador<br>Equipo de Desarrollo Curricular | Rúbrica de evaluación                                            |
| Retroalimentación y devoluciones                                                           | Instructor Investigador<br>Equipo de Desarrollo Curricular | Acta de reunión<br>Cuestionario                                  |
| Presentación final de la estrategia metodológica                                           | Equipo de Desarrollo Curricular                            | Documento de trabajo físico y digital                            |

*Fuente: Elaboración propia*

## **CAPÍTULO 1. CONTEXTO Y REALIDADES DEL PROGRAMA ARTICULACIÓN CON LA EDUCACIÓN MEDIA – SENA CENTRO DE COMERCIO**

### **Introducción**

En el marco de éste primer capítulo, y para presentar una contextualización coherente de cómo se desarrolla el *Programa Articulación con la Educación Media en el Centro de Comercio* del SENA – Antioquia, es importante en primera instancia realizar un acercamiento detenido a la normatividad que lo rige, tanto desde la perspectiva institucional del SENA, como la del Ministerio de Educación Nacional; esto con el fin de consolidar una base formal, que respaldará toda la propuesta pedagógica que en este documento se plantea.

Posteriormente, se considera muy importante hacer un reconocimiento de las condiciones en las que actualmente se desarrolla dicho Programa al interior del Centro de Formación, trabajo que ya se comenzó a desarrollar desde el año 2019 a través de un “*Grupo Focal con los Instructores de la Media Técnica del Centro de Comercio*”,<sup>15</sup> con la lupa del investigador que quiere indagar sobre las realidades que se viven al interior del Programa y que se convierten en materia de estudio del presente trabajo de innovación pedagógica.

Para cerrar, se plantea un análisis comparativo de cómo se vienen desarrollando este tipo de programas de articulación entre la educación media y la superior en algunos países latinoamericanos, para analizar no solo las políticas de educación establecidas en estos países, sino también las estrategias metodológicas utilizadas para su implementación.

Es así como en este primer capítulo se planea trabajar partiendo de lo general; analizando normas como las Leyes 115 y 119, ambas expedidas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia en 1994. En la primera se establece la *Ley General de Educación* y en la segunda se plantea la *Reestructuración del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA*; a lo particular, tomando como referente principal la Resolución Interna del SENA 1113, por la cual se expide el *Manual para Operación de la Articulación del SENA con la Educación Media de Estudio*; pero haciendo hincapié en desarrollo del contexto del Centro de Comercio de la Regional Antioquia; todo esto con el propósito de orientar un breve recorrido del desarrollo e

---

15 Documento de trabajo: “Propuesta metodológica de trabajo para el desarrollo de la etapa práctica en el programa de la media técnica – Centro de Comercio Antioquia.

implementación de programas iguales o similares, en algunos de los países referentes en políticas de educación en Latino América.

### **1.1 Marco normativo que rige el Programa Articulación con la Educación Media en Colombia y en el SENA**

Cuando se habla en Colombia de la *Articulación de la Educación Media con la Educación Superior*, es importante resaltar que es una Política de Estado que se encuentra enmarcada en dos contextos: el gubernamental y el institucional.

Desde el contexto gubernamental, es necesario hacer referencia de lo que significó para la educación colombiana el informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo del año 1994, titulado: *“Colombia al filo de la oportunidad”*, del que se desprenden muchos procesos que actualmente definen la calidad y pertinencia de la educación en Colombia.

El profesor Jaime Leal Afanador, en la editorial de la página de noticias de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, a propósito de los 25 años del llamado *“Informe de Sabios<sup>16</sup>”*, describe de una forma muy concreta el propósito y la misión de este estudio:

El informe se constituía en una especie de *“Carta de Navegación”* sobre la cual se instalaban los principales rumbos a seguir para afrontar los nuevos desafíos del tercer milenio de la civilización. Aquellos intelectuales (aún vivos, afortunadamente, menos nuestro Nobel Gabo) imaginaban un país esperanzador, con equidad, inclusión y justicia social; y para ello plantearon un redireccionamiento del Estado, y en especial del sector educativo, a fin de garantizar un cambio estructural en las organizaciones educativas públicas y privadas, que permitiera transformarlas en “organizaciones flexibles”. Así, se podría procurar “el desarrollo humano integral, equitativo y sostenible, basado en el cambio organizacional, el cambio educativo y el cambio tecnológico”, tal como lo sostuvo Vasco, en el acto de presentación del informe en Casa de Nariño.

En síntesis, la Comisión abogaba por un cambio en la institucionalidad del Estado basada en la competitividad y la productividad, terminología de uso común hoy, pero visionaria hace más de dos décadas. (p.1)

---

<sup>16</sup> La Comisión de Sabios estaba compuesta por diez insignes colombianos: Carlos Eduardo Vasco (coordinador), Ángela Restrepo, Rodolfo Llinás, Manuel Elkin Patarroyo, Marco Palacios, Fernando Chaparro, Eduardo Aldana, Rodrigo Gutiérrez, Gabriel García Márquez y Eduardo Posada.

Específicamente, y para los fines de este trabajo, en este informe se afirma que la mayor deficiencia de la educación en Colombia se encuentra en la dificultad "...para convertir la educación media en puente hacia el mundo del trabajo" (Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, 1995, p.142), lo que sumado a las palabras del nobel Gabriel García Márquez en la presentación del informe, deja aún más claro que el sendero de la educación en Colombia, debe estar acompañado de condiciones que inviten a las personas a pensar de manera inconforme y reflexiva, ya que desde allí se perfila el camino del cabio y el crecimiento.

"La Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, no ha pretendido una respuesta, pero ha querido diseñar una carta de navegación que tal vez ayude a encontrarla. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma, que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética y tal vez una estética para nuestro afán desaforado de superación personal" (p. 29).

Cabe resaltar, que en dicho documento se establece claramente la diferencia existente entre la *Educación para el Trabajo* y la *Educación para la Empleabilidad*; aspectos muy importantes para la comprensión del presente proyecto de innovación pedagógica; afirmando que:

El problema está en confundir el trabajo con el empleo, y la educación para el trabajo con la educación diversificada hacia un oficio. No se trata ya de orientar la educación hacia el entrenamiento en destrezas y habilidades específicas, sino de promover una educación general básica que prepare a los estudiantes en las competencias mentales y físicas de orden superior, necesarias para orientarse hacia el trabajo, sea este asalariado o independiente. El egresado debe estar en capacidad de obtener un empleo o de autoemplearse. (p.158)

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica con claridad que el gobierno ha mostrado un gran interés en que la educación, la ciencia y el desarrollo se conviertan en pilares para la transformación requerida, que busca afianzar la condición de país competitivo, buscando con esto resolver importantes problemas de Estado en temas de desempleo, pobreza y desigualdad.

Ahora bien, en el contexto institucional, el marco normativo de la política de *Articulación de la Educación Media con la Educación Superior*, determina las obligaciones que el Ministerio de

Educación Nacional tiene frente al proceso de articulación entre las instituciones en cuestión, de tal forma que se permitan la movilidad de los estudiantes en la cadena de formación (Educación Media – Educación Técnica – Educación Superior), siendo un proceso que debe incluir directamente a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, en el nivel de educación media; y a decanos de las universidades, docentes universitarios, Secretarías de Educación, en el nivel de educación superior; además de tener también en cuenta los diferentes actores del sector productivo, los cuales deben asumir un rol muy importante en la viabilidad de este proceso.

Es así como para el Ministerio de Educación de Colombia, y retomando el *Manual para la Articulación del SENA con la Educación Media*:

(...) la educación media es parte fundamental del sistema educativo y por tanto, requiere ser fortalecida con políticas, estrategias y acciones específicas que le permitan cumplir los objetivos de orientar la construcción del proyecto de vida de los jóvenes, orientar su vocación desarrollando competencias para el trabajo, a la vez que se procura ampliar su permanencia en el sistema educativo y se propicia la continuidad hacia niveles superiores de educación y formación para el trabajo (p.5).

Para apoyar lo anterior, se crea la Ley 119 de 1994, la cual en su Artículo 3, numeral 13 establece que: “Es un objeto del SENA asesorar al ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la Formación Profesional Integral” (p.3); pero que ayuda a entrar en materia de trabajo realmente la Ley 115 de 1994, la cual en su Artículo 32 dice:

Educación Media Técnica. La educación media técnica prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior.

Estará dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia. Las especialidades que ofrezcan los distintos establecimientos educativos, deben corresponder a las necesidades regionales.

PARAGRAFO. Para la creación de instituciones de educación media técnica o para la incorporación de otras y para la oferta de programas, se deberá tener una infraestructura adecuada, el personal docente especializado y establecer una coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA u otras instituciones de capacitación laboral o del sector productivo. (p.10)

Es decir, a través de la creación de esta Ley el Estado le endilga la responsabilidad al SENA de coordinar con las instituciones de educación media la puesta en marcha del *Programa Articulación con la Educación Media*.

Es así como a partir de la creación de la Ley 115 y 119 de 1994, se comienza un camino hacia la consolidación de un proceso de articulación entre dos importantes fases de formación de los jóvenes colombianos.

Pero es solo hasta el 2002, que a través de la expedición de la Ley 749 se despliega la posibilidad de ejecutar el programa de articulación de la media con el SENA, organizando todo el proceso por ciclos de formación:

*El primer ciclo*, estará orientado a generar competencias y desarrollo intelectual como el de aptitudes, habilidades y destrezas al impartir conocimientos técnicos necesarios para el desempeño laboral en una actividad, en áreas específicas de los sectores productivo y de servicios.

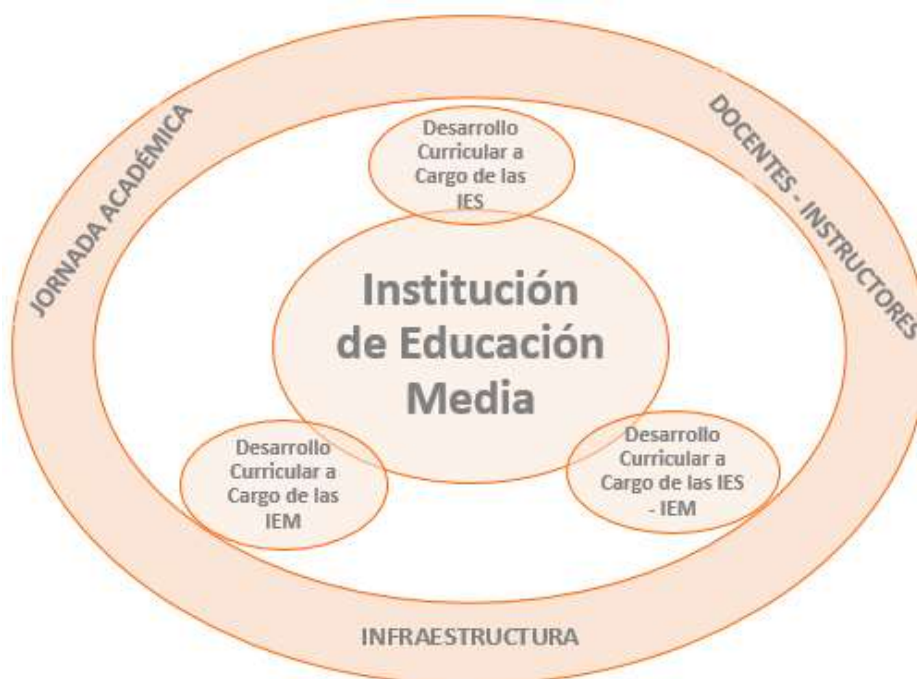
*El segundo ciclo*, ofrecerá una formación básica común, que se fundamente y apropie de los conocimientos científicos y la comprensión teórica para la formación de un pensamiento innovador e inteligente, con capacidad de diseñar, construir, ejecutar, controlar, transformar y operar los medios y procesos que han de favorecer la acción del hombre en la solución de problemas que demandan los sectores productivos y de servicios del país.

*El tercer ciclo*, complementará el segundo ciclo, en la respectiva área del conocimiento, de forma coherente, con la fundamentación teórica y la propuesta metodológica de la profesión, y debe hacer explícitos los principios y propósitos que la orientan desde una perspectiva integral, considerando, entre otros aspectos, las características y competencias que se espera posea el futuro profesional (Ministerio Educación Nacional – Colombia, 2009, p.12).

Todavía en el año 2005, se puede ver como el programa continua en diseño y planeación, ya que a través de la publicación del CONPES 3360, denominada Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica en Colombia, se destaca que una de las debilidades del sistema educativo en Colombia es: "...la desarticulación de la educación superior técnica y tecnológica con la educación media y señala que actualmente, los contenidos de los currículos de estos niveles de formación no guardan coherencia entre sí, lo que dificulta al estudiante continuar con su especialización técnica o tecnológica en la educación superior".

Entonces es desde este punto, donde surge la necesidad de construir unas orientaciones que lleven a las instituciones involucradas en el programa de articulación a implementar procesos específicos, que garanticen su correcto desempeño y donde comienza un arduo trabajo para las instituciones de educación media que se proyectaban a participar en dicho programa de articulación.

*Ilustración 6. Aspectos Claves en la Implementación de los Procesos de Articulación*



*Fuente: Orientaciones para la Articulación de la Educación Media, 2009*

El desarrollo de este proceso comienza realizando ajustes al Plan Educativo Institucional (de la Institución de Educación Media - IEM), en los aspectos que se requieran, especialmente a los que se refieren al programa de articulación y al desarrollo de currículos basados en competencias, de acuerdo con el énfasis de la IEM, y las acciones conjuntas que ejecutarán

SENA/IEM. También se requiere concertar los procesos de formación y/o actualización a los profesores de la institución educativa, además de realizar las adecuaciones a los ambientes de aprendizaje, y estudiar las condiciones de homologación de las competencias desarrolladas por los estudiantes en la especialidad de la media técnica en relación con los programas del SENA (Ministerio Educación Nacional – Colombia, 2009).

Teniendo en cuenta todo el trabajo que conllevó, no solo para las instituciones educativas, sino para el mismo SENA, la generación de las condiciones para la ejecución del programa de articulación, se comienza en el año 2010 un primer pilotaje, en donde se proponen ajustes a la metodología de trabajo y recién en el año 2017 a través de la Resolución 1113 se consolida el primer “*Manual para la Operación de la Articulación con la Educación Media*”, en donde se considera necesario “...formalizar la planeación, organización, ejecución y control de las actividades relacionadas con la articulación del SENA con la educación media, incorporando estas actividades dentro del Sistema Integrado de Gestión Institucional” (p.3).

Sin embargo, al realizar un recorrido por dicho Manual, se pueden identificar vacíos en el momento de proponer la “*Fase de ejecución de la formación en articulación del SENA con la Educación Media Oficial*”, específicamente en el proceso denominado “*Inicio de la formación y seguimiento*”, en donde de una forma escueta dice:

Es responsabilidad de los instructores hacer seguimiento a los grupos desde la primera sesión y reportar las novedades en el momento que se presenten, apoyando por su solución inmediata. Para toda situación que se presente se debe aplicar el reglamento de aprendices SENA<sup>17</sup> (p.14).

Es así como los procesos de “*Desarrollo Curricular*”<sup>18</sup> en el *Programa Articulación con la Educación Media* en el SENA siempre han estado bajo la responsabilidad de los *Centros de Formación*,<sup>19</sup> específicamente en cabeza de los Coordinadores Académicos y su equipo de

---

<sup>17</sup> El cual determina el debido proceso a través del cual se deben reportar y sancionar las faltas académicas o comportamentales de los aprendices, pero no es a través de este documento donde se establece el proceso a seguir en el desarrollo del programa de formación.

<sup>18</sup> Desarrollo Curricular: Proceso mediante el cual se planea, diseña y ejecuta la ruta de aprendizaje de cada aprendiz, mediante proyectos productivos que contienen Actividades de Aprendizaje, y la aplicación Técnicas Didácticas Activas que permiten desarrollar sus competencias con ritmos de aprendizaje personalizados para cada uno.

<sup>19</sup> El Decreto 249 de 2004, en su artículo 25 define los Centros de Formación del Sena como las dependencias responsables de la prestación de los servicios de formación profesional integral, los servicios tecnológicos, la promoción y el desarrollo del empresarismo, la normalización y evaluación de competencias laborales, en interacción con entes públicos y privados y en articulación con las cadenas productivas y los sectores económicos.

instructores que tienen la potestad de diseñar los *Proyectos Formativos*<sup>20</sup> y sus respectivos Planes de Trabajo, teniendo en cuenta las Redes de Conocimiento a las que pertenecen dichos programas.

## **1.2 Diagnóstico de la ejecución del Programa Articulación con la Educación Media en el Centro de Comercio – SENA Antioquia**

Según el Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz Sena, en su Capítulo V. Procesos de Formación, Incumplimiento y deserción, se define qué es la Etapa Productiva en los procesos de formación del SENA, además especifica la importancia y la razón de esta etapa en el proceso de formación. Es así como en el Artículo 19. Participación y cumplimiento, define que “La etapa productiva del programa de formación es aquella en la cual el Aprendiz SENA aplica, complementa, fortalece y consolida sus competencias, en términos de conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores” (p.24).

Teniendo en cuenta lo anterior la etapa productiva debe permitirle al aprendiz aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación, asumiendo estrategias y metodologías de autogestión.

Ajustándose a la normatividad institucional y a las condiciones reales, en términos de tiempo, responsabilidades académicas en el colegio, edad, entre otras, de los jóvenes que se vinculan al Programa de Articulación con la Media Técnica, el Centro de Comercio ha venido trabajando el desarrollo de la Fase de la Etapa Productiva de este programa, motivando a los aprendices a que adopten la alternativa de la participación en la formulación de proyectos productivos, según lo establece el Artículo 12 del Reglamento del Aprendiz.

Y si bien a través del tiempo que lleva ejecutándose dicha estrategia, se han visto resultados positivos, cabe anotar que el equipo de desarrollo curricular requiere de una estructura metodológica que le permita reorganizar sus recursos y generar mayores niveles de eficiencia y eficacia tanto en las actividades de formación de la etapa lectiva, como un mayor impacto

---

<sup>20</sup> Proyecto Formativo: Herramienta de formación que involucra a los aprendices en la solución de problemas o aplicación de una idea; les permite trabajar de manera autónoma e interdisciplinaria para construir su propio aprendizaje relacionado con sus competencias de formación y culmina en resultados reales generados por ellos mismos.

real a nivel académico y social a través de la implementación de una metodología estructurada para desarrollar la etapa práctica en este programa.

Conscientes de lo anterior en el mes de octubre del 2019, se reúne el Equipo de Desarrollo Curricular y teniendo en cuenta la información registrada de los proyectos del grado 11 que se presentaron como alternativa de Etapa Productiva (ver Tabla 5. Proyectos Etapa Productiva grado 11 – 2019) y después de implementada la estrategia del *Focus Group*<sup>21</sup> con el equipo de trabajo, se identificaron las principales Fortalezas y Debilidades de la metodología actual de trabajo, en donde los resultados fueron los siguientes:

*Tabla 4. Proyectos Etapa Productiva grado 11 – 2019*

| VARIABLE ANALIZADA                                                                         | VALOR |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Número de Instituciones Educativas atendidas 2019 - Grado 11                               | 18    |
| Número de Instructores que atienden la Etapa Lectiva y la Etapa Productiva 2019 - Grado 11 | 12    |
| Número de proyectos registrados en Etapa Productiva 2019 - Grado 11                        | 256   |
| Número de proyectos acompañados por cada Instructor 2019 (Promedio)                        | 21,3  |

*Fuente: Equipo de Desarrollo Curricular – 2019*

*Tabla 5. Análisis principales fortalezas y debilidades metodología de trabajo actual*

| FORTALEZAS                                                                                                        |      | DEBILIDADES                                                                                                                                 |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Estimula la creatividad, el trabajo autónomo y el desarrollo de las competencias emprendedoras en los aprendices. | 44%  | Saturación de actividades y falta de tiempo para el desarrollo de la Etapa Lectiva y de la Etapa Productiva.                                | 19%   |
| Acompañamiento por parte del Sena en la formulación y gestión del proyecto.                                       | 17%  | Planteamiento de ideas de proyectos sin antes realizar un análisis de sector o necesidades.                                                 | 16,5% |
| Se pueden implementar todas las competencias.                                                                     | 14%  | No se cuenta con un esquema claro y coherente para la formulación del proyecto.                                                             | 16,5% |
| Políticas en común entre el Sena y las I.E del desarrollo de la Etapa Productiva.                                 | 9%   | Los aprendices y sus familias no cuentan con los recursos para la formulación del proyecto.                                                 | 16%   |
| Modelo acorde a las realidades de los aprendices.                                                                 | 5,5% | Los Instructores son buenos técnicamente, pero no cuentan con formación en proyectos, emprendimiento o planes de negocios.                  | 13%   |
| Los aprendices pueden competir y afrontar el mundo real con su proyecto.                                          | 5,5% | En ocasiones los docentes de emprendimiento de las IE, no trabajan acorde a los lineamientos establecidos por la Etapa Productiva del Sena. | 11%   |

<sup>21</sup> Es una metodología de diagnóstico que permite conocer las opiniones de un grupo de personas sobre un producto, servicio o prototipo, a través de una entrevista cualitativa y discusión grupal.

|                                 |    |                                                                  |    |
|---------------------------------|----|------------------------------------------------------------------|----|
| Incentiva el trabajo en equipo. | 5% | Los aprendices no valoran la importancia de la Etapa Productiva. | 8% |
|---------------------------------|----|------------------------------------------------------------------|----|

*Fuente: Equipo de Desarrollo Curricular – 2019*

Lo anterior deja ver claramente la sobrecarga de tareas y responsabilidades que se le endilga al Equipo de Desarrollo Curricular, teniendo en cuenta que si bien muchos de estos instructores están bien calificados en la orientación de las áreas técnicas, no tienen la suficiente experiencia para realizar el acompañamiento en la formulación de proyectos productivos, lo que ha venido generando en el equipo de trabajo:

1. Desgaste del Talento Humano, exigiéndole actividades que no corresponden a su perfil.
2. Desarrollo de proyectos que no responden a las expectativas que exigen la Etapa Productiva.

En el diagnóstico también aparecen aspectos positivos en el desarrollo de la formación de los aprendices, especialmente el estímulo a la creatividad, en donde la mejor expresión de su visión y reconocimiento del entorno en el que se desenvuelven y sus capacidades emprendedoras, terminan consolidándose en el proyecto productivo.

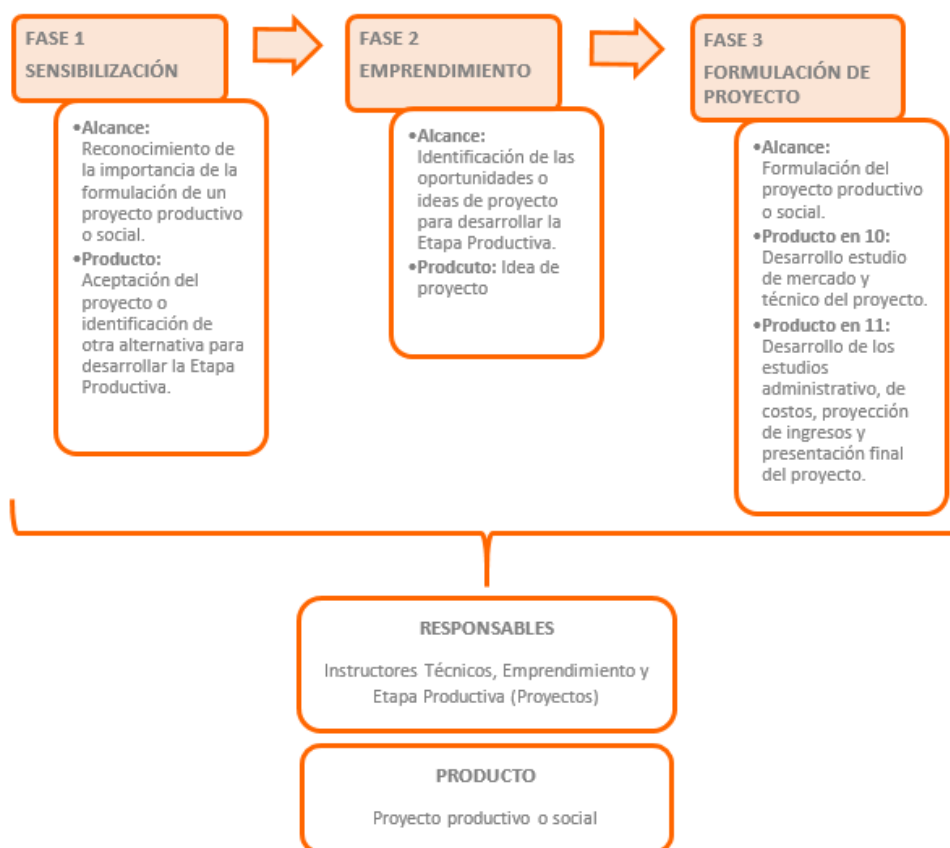
Teniendo en cuenta todo lo anterior, desde la normatividad hasta las condiciones de vida reales de los aprendices que pertenecen a este programa de formación, el Equipo de Desarrollo Curricular plantea un primer esquema de trabajo el cual estaría planteado básicamente en el desarrollo de tres fases principales:

1. Sensibilización
2. Emprendimiento
3. Formulación de proyecto

En donde se comenzaría desde el grado 10 a trabajar los temas de Sensibilización y Emprendimiento, logrando desde estos aspectos la identificación de la idea de proyecto productivo a formular; incluso en este grado se pudo llegar a trabajar la estructuración del estudio de mercado y técnico de dicho proyecto.

Lo que permitiría pasar al grado 11 con un esquema muy elaborado y en el cual los aprendices puedan concentrarse en la elaboración de los estudios administrativo, de costos y proyección de ingresos, además de la presentación y defensa final de su trabajo.

*Ilustración 7. Propuesta metodológica ejecución Etapa Productiva Programa Media Técnica – Centro Comercio*



*Fuente: Elaboración propia*

Es así como se termina concluyendo que dentro de los principales requerimientos para el desarrollo de la propuesta metodológica para la ejecución de la Etapa Productiva en el programa de Articulación se encuentran en la incorporación de profesionales en las áreas de Emprendimiento y Formulación de Proyectos; además de la capacitación a los instructores Técnicos en estos nuevos temas.

Adicional se proyectan como los principales impactos positivos para el programa:

1. Creación de unidad técnica de trabajo y evaluación de la Etapa Productiva del programa Articulación con la Educación Media.
2. Estandarización de los productos requeridos para aprobar la Etapa Productiva en el proceso de formación.
3. Enriquecimiento de la formación a través de la incorporación de Cursos de Formación Complementaria que apoyan la formulación del proyecto productivo.

4. Validación de los procesos de formación con las necesidades reales de los sectores económicos de la ciudad y del país.
5. Apropiación por parte de los aprendices de técnicas académicas actuales en la formulación de proyectos.
6. Reorganización de recursos y tiempos en el equipo de trabajo de la Media Técnica.
7. Formulación de proyectos con potencial de seguir apoyados por el Sena a través de las oficinas de emprendimiento regional y nacional.
8. Formulación de proyectos con elementos innovadores y de desarrollo tecnológico que pueden remitirse a los semilleros de investigación de SENNOVA.

### **1.3 Desarrollo de programas similares al de Articulación con la Educación Media en algunos países Latinoamericanos**

A continuación se realiza un breve recorrido por algunos programas similares que se viene desarrollando en Latinoamérica, esto con el fin de visualizar la realidad, el alcance y la importancia que conlleva el desarrollo de políticas y estrategias alrededor de los programas de articulación de la educación media o secundaria y la educación superior o formación para el trabajo.

#### ***Chile - Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)***

En el 2019 Gimeno, M y Segovia, K. presentan en el “VI CLABES. Sexta conferencia latinoamericana sobre el abandono en la educación superior” su estudio denominado: “Articulación entre educación media y superior bajo la metodología de aprendizaje y servicio: experiencia de la academia PACE-USACH”, en donde exponen como la Universidad de Santiago de Chile viene trabajando en el “Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior” (PACE).

Dicho programa expone trabajar una serie de actividades de acompañamiento académico que articulan la educación media, representados por los Liceos Técnicos Profesionales y el posterior ingreso a la Universidad, a través de la implementación de una fase intermedia entre los dos momentos de formación, que se identifica como “Academia” y se ejecuta bajo la metodología de “Aprendizaje y Servicio”, su propósito principal es atender las necesidades específicas de la comunidad a la que pertenecen a través de la formulación y gestión de proyectos de intervención, por parte de los estudiantes, los cuales deben investigar sobre bibliografía pertinente, presentar avances, resultados y reflexiones del trabajo realizado.

### ***México – Programa de Educación Media Superior: Bachillerato Tecnológico***

En México, a través de la Secretaría de Educación Pública trabajan en un programa denominado “*Educación Media Superior*”, en donde tal como lo define su página web<sup>22</sup>:

“Los estudios que siguen a la Secundaria son conocidos como Educación Media Superior, esta se divide en Bachillerato escolarizado, Bachillerato no escolarizado, Bachillerato mixto, Certificación de bachillerato por examen, cursos de Capacitación para el trabajo y para quienes tienen algún tipo de discapacidad”.

Para este caso se concentrará la mirada en el Bachillerato Escolarizado, que se divide en dos tipos: 1. Bachillerato Tecnológico y 2. Bachillerato General.

En el Bachillerato general los estudiantes cursan las materias de una estructura académica común, que están diseñadas para preparar y continuar los estudios de Educación Superior para una licenciatura o ingeniería. Pero el Bachillerato tecnológico cuenta con la modalidad bivalente, es decir, los estudiantes pueden cursar el bachillerato al mismo tiempo que una carrera técnica. En este sentido, las materias iniciales que cursan son las mismas que en el bachillerato general, lo que los prepara para la llegada al nivel universitario; pero adicional a estas materias, los jóvenes también reciben formación en materias tecnológicas, lo que los prepara como técnicos de nivel medio superior, a la par que cursan el nivel de bachillerato general.

### ***Uruguay – Bachillerato Tecnológico***

En Uruguay este programa se conoce como Bachilleratos Tecnológicos. ...“la creación de bachilleratos tecnológicos, el impulso de carreras técnicas y tecnológicas en la Universidad del Trabajo del Uruguay, la cual brinda estudios de educación media técnica y una carrera superior de Ingeniería Tecnológica” (Camargo, Garzón y Urrego, 2012).

Asimismo, se debe acotar que para el ingreso de un estudiante a una Universidad Uruguaya, un condicionamiento indiscutible es haber adelantado el bachillerato en una de las instituciones de bachillerato tecnológicos destinadas para tal fin (Camargo, et al., 2012).

---

<sup>22</sup> Gobierno de México. Secretaría de Educación Pública: Oferta Educativa- Educación Media Superior. Tomado de: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/oferta-educativa-educacion-media-superior>

### ***Argentina – Programa Nexos***

El Programa NEXOS surge en Argentina en el año 2017 y en la actualidad todavía se encuentra en ejecución. Este Programa se enfoca en promover una estrategia que permite integrar el último año del nivel secundario y el ingreso a la universidad, construyendo diagnósticos y planes de trabajo compartidos entre ambos niveles educativos y cuyo objetivo principal es fortalecer el proceso de inserción de los alumnos en el nivel superior, promover la continuidad de sus estudios, formar para el ejercicio de la ciudadanía y brindar las competencias requeridas por el mundo del trabajo” (Res. N° 321/17).

En la revista Huellas del Instituto de Geografía de la Universidad Nacional de La Pampa, en el vol. 29 de 2019, se publica el estudio de la profesora María Cristina Nin “*La articulación de la Universidad y la escuela secundaria, desafíos educativos ante la agenda 2030*”, en donde presenta de una forma concreta el propósito y las principales líneas de trabajo del Programa NEXOS:

*1. La articulación Universidad - Escuela Secundaria*, el cual tiene como principales Ejes de trabajo:

- El abordaje de competencias básicas y específicas para el acceso a la educación superior,
- El reconocimiento de las diferentes ofertas formativas y
- Las experiencias orientadas a la formación de vocaciones tempranas

Adicional, las líneas de acción a través de las que se implementan son:

- Tutorías académicas en las escuelas secundarias,
- Actividades aproximación a la vida universitaria
- Producción de material educativo y
- Estrategias de formación y capacitación permanente.

*2. La articulación hacia el interior del sistema de educación superior*, línea temática que promueve la articulación entre el sistema universitario y las instituciones de formación superior no universitaria tanto docente como técnica. Entre sus principales líneas de acción se cuentan:

- Creación de redes de comunicación entre distintos actores nacionales, regionales y locales,
- Compilación de normativa vigente para ambos subsistemas y diseño de nuevos instrumentos para mejorar su organización,

- Reactivación de estrategias de articulación entre las Universidades y los Institutos de Educación Superior ya implementadas a nivel local, jurisdiccional y regional y
- La elaboración de convenios entre instituciones, jurisdicciones y/o regiones para favorecer el trayecto formativo de los estudiantes.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ETAPA PRODUCTIVA DEL PROGRAMA ARTICULACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN MEDIA Y EL SENA – CENTRO DE COMERCIO REGIONAL ANTIOQUIA**

El propósito de este capítulo es presentar el desarrollo de la metodología didáctica de trabajo, para realizar el acompañamiento en la Etapa Productiva del programa Articulación de la Educación Media, del Centro de Comercio de la Regional Antioquia.

En primer lugar se considera pertinente realizar un recorrido por el Modelo Pedagógico del SENA, ya que es en este contexto donde se implementará la metodología de trabajo propuesta. Este recorrido ayudará a generar un mejor entendimiento de las condiciones y problemas a los que se le busca dar solución.

Seguido el trabajo presenta la propuesta metodológica para dar cumplimiento a la Etapa Productiva del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA. Se plantea la metodología en tres fases: la sensibilización, el emprendimiento y la formulación de proyecto.

### **2.1 Modelo Pedagógico Institucional MPI SENA**

En el III Encuentro Pedagógico Regional (2012), realizado por la Dirección Nacional de Formación Profesional, se realiza la conferencia de inicio “*Modelo Pedagógico Institucional del SENA*”, orientada por el entonces encargado de dicha dependencia Dr. Jorge Eduardo Cruz Romero.

En la apertura de dicha conferencia, el Dr. Cruz dice, parafraseando al conferencista: *...que si bien todos los asistentes (al evento) conocen o debería conocer el Modelo Pedagógico Institucional, a veces, por los afanes del día a día, se olvida la real esencia de misión que el Estado y la sociedad le han otorgado al SENA, por eso desde la Dirección Nacional de Formación Profesional, se les invita a recordar y retomar la esencia de nuestra razón de ser.*

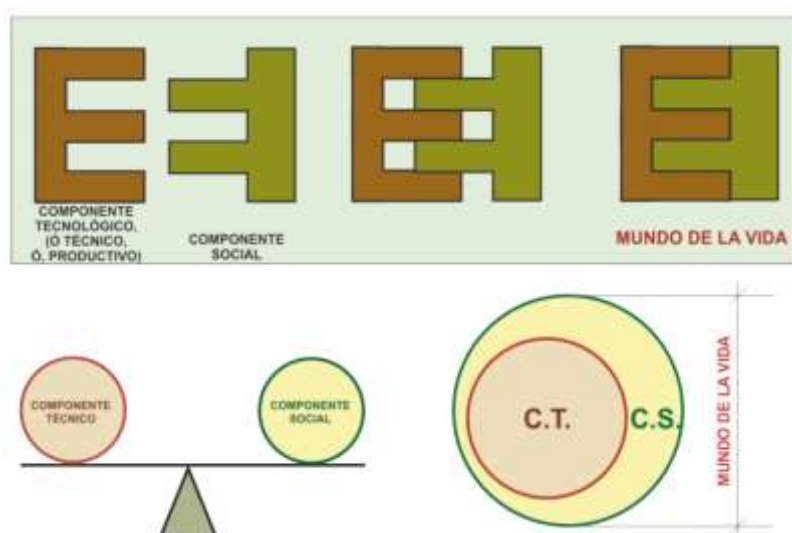
#### **2.1.1 Objetivo y características del MPI SENA**

Retomando la información presentada en el documento de trabajo *Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA*, se encuentran definidos de una forma muy concreta el objetivo y las principales características de dicho modelo.

El objetivo del MPI del SENA busca: diseñar, divulgar y poner en práctica una estructura conceptual, metodológica y operativa de carácter sistémico que, desde la perspectiva pedagógica, posibilite incrementar los niveles de pertinencia, efectividad, calidad, coherencia y unidad técnica de todos los procesos institucionales, en particular del proceso de Formación Profesional Integral FPI (p.8).

El Acuerdo 08 de 1997 – Estatuto de la Formación Profesional del SENA, define la Integralidad de la Formación Profesional como “el equilibrio entre los componentes tecnológico y social; en donde comprende el obrar tecnológico en armonía con el entendimiento de la realidad social, económica, política, cultural, estética, ambiental, y del actuar práctico moral” (p.9), es decir, la FPI implica una formación para el Mundo de la Vida<sup>23</sup>, conformado por los contextos productivo y social.

*Ilustración 8. Relaciones de la integralidad de la Formación Profesional en el SENA*



*Fuente: Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

Es así como el Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA -MPFPI- presenta las siguientes características:

- **Educación para el Desarrollo:** El propósito fundamental es el Desarrollo Humano Integral de los aprendices; busca, además de la construcción de Persona Humana, la

<sup>23</sup> Más adelante se amplía este concepto

formación de un excelente trabajador y ciudadano. Igualmente, la conformación de una sociedad más justa y más incluyente, disminuir la pobreza y propiciar la equidad.

- **Es holístico y sistémico:** Parte del análisis de la realidad y las tendencias en materia política, económica, social y cultural mundial, nacional e institucional, como un todo para estructurar respuestas. Sus componentes, referentes, fines, contenidos y estrategias constituyen un todo coherente. Cada componente conforma a su vez un sistema compuesto por diversos subsistemas. Todos, tanto en los niveles macro como en los niveles micro, son interdependientes; es decir, están relacionados, se afectan mutuamente y generan propiedades emergentes.
- **Es articulador y cohesionador:** Articula con coherencia los procesos adelantados por los distintos equipos de trabajo institucional. Posibilita la concepción y el desarrollo de formas operativas y de administración pertinentes a los fines y propósitos institucionales desde la perspectiva pedagógica.
- **Es pertinente:** Atiende a los requerimientos de la realidad mundial y nacional especialmente en lo relativo a los Contextos Productivo y Social. Igualmente, caracteriza la naturaleza de la actividad pedagógica y didáctica, según los requerimientos de la contemporaneidad.
- **Es humanista:** Las tendencias del mundo contemporáneo señalan la necesidad de buscar mayor productividad y competitividad y, a su vez, de humanizar todas las actividades políticas, sociales, económicas y culturales, en un marco de respeto y cuidado de la naturaleza. Implica un modelo de desarrollo orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales (Desarrollo a Escala Humana) en donde se armonicen los intereses particulares con el bien común.

Los fines del conocimiento, de la ciencia y de la tecnología corresponden a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y al incremento de la calidad de vida de las personas, dentro de criterios de libertad, equidad, inclusión, tolerancia, participación y solidaridad. Implican el manejo de los recursos naturales dentro del criterio de respeto y cuidado de la naturaleza, en el marco del desarrollo sostenible.

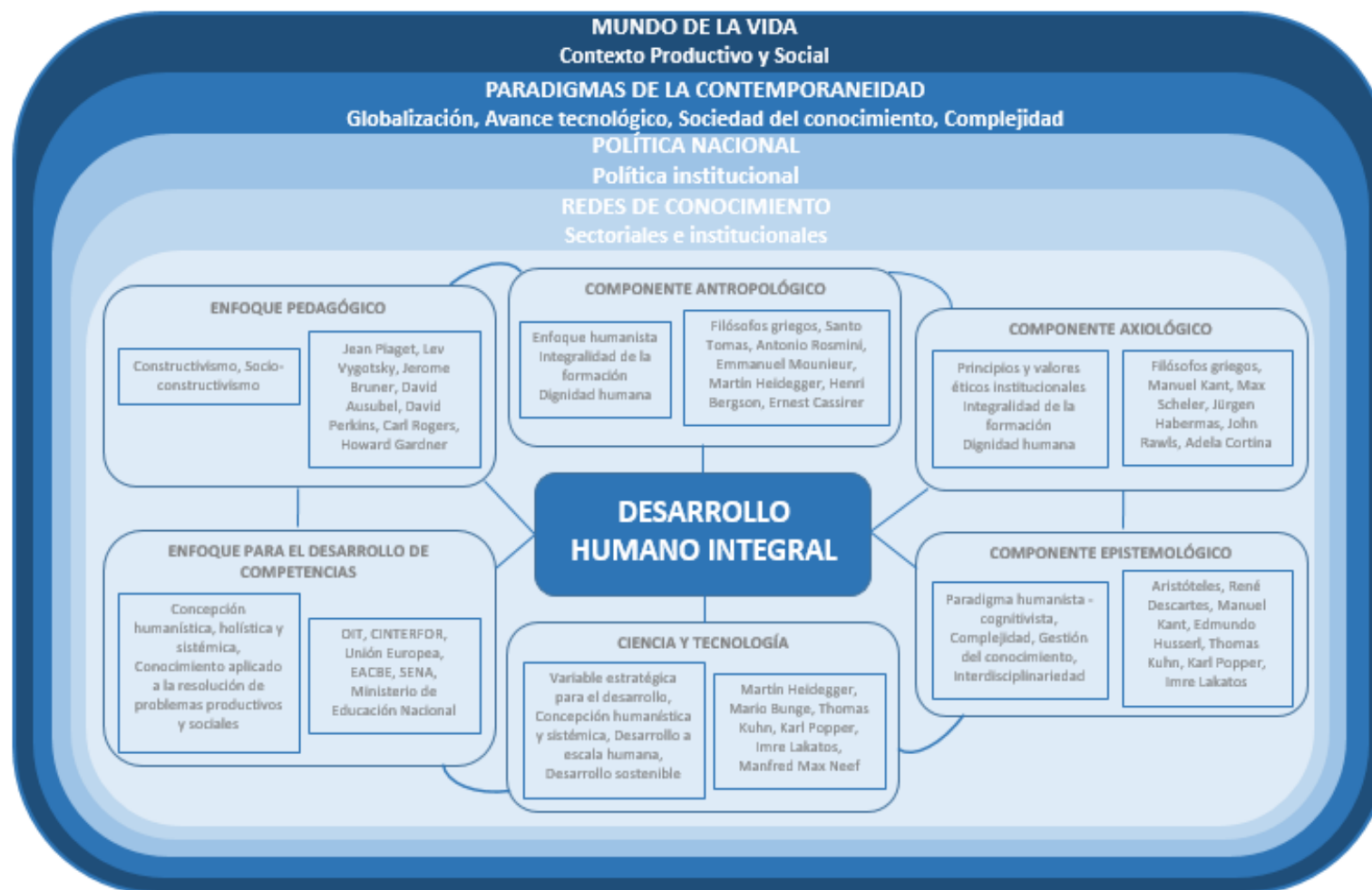
En un enfoque humanista, el centro de interés de toda actividad parte del reconocimiento de la dignidad humana y tiene en cuenta el perfeccionamiento de todas sus dimensiones a la luz de los principios y valores éticos. La persona humana, el uso responsable de su libertad para el desarrollo integral de todas sus potencialidades y el reconocimiento de su dignidad, constituye el centro de interés en el diseño y desarrollo de todas las actividades humanas, sin que ello signifique que el hombre sea el dueño y rey de la naturaleza y pueda disponer irresponsablemente de la misma.

- **Es flexible:** Afrontar la complejidad implica flexibilidad lo cual no es incompatible con el rigor. El esquematismo y la rigidez no contribuyen a la resolución de problemas de la vida real. El MPFPI proporciona criterios generales y posibilita su adecuación según las diferentes regiones y contextos particulares.
- **Promueve la innovación y la creatividad:** Implica el desarrollo y uso de capacidades de pensamiento de orden superior y de comunicación que estimulan la búsqueda de diversas alternativas de solución a problemas reales del Mundo de la Vida.
- **Propicia la autogestión:** Está centrado en la autogestión del Aprendiz apoyado con la mediación del instructor, la problematización de las situaciones, los procesos de investigación y el trabajo colaborativo.
- **Incentiva la investigación:** Parte de la formulación de problemas y apela a la gestión de la información y el uso de las TIC, en el marco de la Gestión del Conocimiento.
- **Fortalece la interdisciplinariedad:** Presenta un enfoque sistémico e interdisciplinario. En el trabajo interdisciplinario las diferentes disciplinas trabajan coherentemente en función de la resolución de problemas.
- **Propicia la adopción y práctica de Principios y Valores Éticos:** Está fundamentado en el Desarrollo Humano Integral, en la construcción permanente de Persona Humana y en la aplicación personal y social de los Principios y Valores Éticos Universales.
- **Promueve el Desarrollo Sostenible:** Aprovecha los recursos naturales dentro del criterio del cuidado y preservación de la naturaleza con el fin de que pueda ser utilizada por las generaciones futuras. (p.11)

### 2.2.2 Estructura del MPI SENA

Para una mejor comprensión de cada componente, se presenta una breve compilación de la información analizada del documento de trabajo *Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral* del SENA, elaborado y presentado por la Dirección Nacional de Formación Profesional en el año 2012.

Ilustración 9. Modelo Pedagógico SENA - Componentes Generales y Referentes Teóricos



Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)

- ***El Mundo de la Vida***

En el contexto del MPI SENA, éste componente representa el espacio y tiempo donde la persona vive su experiencia concreta, interactúa en los contextos productivo y social, desarrolla potencialidades, desenvuelve su vida cotidiana y a su vez le da sentido a ésta.

En el Mundo de la Vida cada persona puede desarrollar sus potencialidades. El ser humano es un ser abierto y, mediante el uso responsable de su libertad, construye y da sentido a su vida; el hombre es responsable de su destino (p.20).

- ***Los Paradigmas de la Contemporaneidad***

También se pueden leer como modelos, ejemplos, prácticas o conjunto de creencias que permean, afectan e influyen a las actividades en todas las naciones, instituciones y personas de todo el mundo. Especialmente el estudio de estos paradigmas propone una gran influencia para el campo de la educación desde la mirada del Desarrollo Humano Integral.

Algunos de los principales paradigmas analizados en el MPI SENA son:

- ✓ ***La globalización:*** Los avances en temas como las comunicaciones, el transporte, los avances tecnológicos, además de la integración mundial de mercados, políticas, economías y culturas, ha llevado a reevaluar las estructuras pedagógicas y didácticas para dar respuesta a los rápidos cambios que se presentan en los sectores productivo y social.
- ✓ ***Sociedad del Conocimiento:*** Retomando el postulado de Peter Drucker (1969): “El conocimiento constituye en la actualidad la mayor ventaja comparativa de personas, instituciones y naciones”, es así como este paradigma en el MPI SENA se propone dar solución al problema de: qué es el conocimiento, cómo se construye y cómo gestiona en la contemporaneidad; aportando elementos para la construcción de una metodología orientada al desarrollo de procesos enseñanza – aprendizaje – evaluación, en donde se convierte en un aliado estratégico el uso e implementación de la ciencia y la tecnología.
- ✓ ***Avance tecnológico:*** Los cambios constantes propuestos desde la globalización en los diferentes sectores productivos, obligatoriamente llevan a incrementar y cambiar las capacidades de pensamiento y de comunicación del mundo en general. Los trabajadores y las personas en general. Es así como este paradigma conlleva a que el contexto educativo tenga que responder a la necesidad de adelantar procesos de investigación y de gestión e innovación tecnológica; lo que supone fortalecer las capacidades de pensamiento y de comunicación, en donde

las principales pautas de trabajo deben estar orientadas hacia la gestión de Información (búsqueda, recolección, procesamiento, análisis y uso) y la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como medio para una adecuada Gestión del Conocimiento.

- ✓ **Complejidad:** El principio en el que se desarrolla este paradigma para el MPI SENA lo plantea Edgar Morín en su obra *“Los siete saberes para la educación del futuro”*, en donde plantea la importancia de buscar un orden económico mundial que no riña con el criterio de solidaridad humana; lo que se puede llegar a alcanzar, mediante el desarrollo y aplicación del pensamiento complejo y el trabajo interdisciplinar. Es decir, no se puede estudiar un objeto aislado de su realidad. Desde este punto de vista, todo aspecto de la realidad constituye un sistema; es decir, un conjunto de componentes interrelacionados (p.25).

- **Política**

En este componente se presenta un marco normativo que orienta el desarrollo de los lineamientos en los temas de educación, y que por lo tanto impactan el MPI SENA. A nivel internacional el análisis se da desde el Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, y que establece que el *criterio de educación para toda la vida*, lo que significa que se deben unir las diferentes etapas de la educación en torno a cuatro pilares: 1. Aprender a conocer, 2. Aprender a hacer, 3. Aprender a vivir juntos y 4. Aprender a ser (p.28).

1. **Aprender a conocer:** Apropiación y uso de estrategias que le permitan a la persona *“aprender a aprender”* facilitando su desarrollo humano, aprovechando las oportunidades de la educación a lo largo de la vida.
2. **Aprender a hacer:** Desarrollar competencias que capaciten a la persona para enfrentar diversas situaciones y a trabajar en equipo, tanto en el contexto productivo como en el social.
3. **Aprender a vivir juntos:** Apropiar habilidades de comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia (realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos), respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
4. **Aprender a ser:** Construcción diaria como persona humana, el uso responsable de la libertad, el uso de la autonomía, del espíritu crítico y la apropiación y práctica de los principios y valores éticos universales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el SENA establece el Acuerdo 12 de 1985, también conocido como la “*Unidad Técnico-Pedagógica*”, que define la “Formación Profesional Integral como el proceso mediante el cual la persona adquiere y desarrolla de manera permanente conocimientos, destrezas y aptitudes; e identifica, genera y asume valores y actitudes para su realización humana y su participación activa en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales” (p.28).

Además el planteamiento de los objetivos para la Formación Profesional Integral encierran en sí los cuatro pilares de la educación propuestos por Delors (1996) en el informe que presenta la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI a la UNESCO, denominado “*La Educación encierra un tesoro*”, en donde en una de sus fases contempla:

La identificación de las tendencias socio-económicas y de las necesidades actuales de formación profesional, la estructuración de la respuesta para atender a tales necesidades, la ejecución de esa respuesta y la evaluación de las acciones. La identificación de las necesidades de formación considerará las demandas de los contextos productivo y social en los niveles nacional, regional o local (p.6).

- ***Redes de Conocimiento***

Es el sistema colaborativo de interacciones entre iguales: centros de formación, Instructores, aprendices, comunidades externas que tienen por objetivo la investigación, construcción interdisciplinaria, difusión y gestión de conocimiento en áreas propias de la disciplina para la resolución de problemas del Mundo de la Vida.

El SENA a través de estas redes pone a disposición de la comunidad educativa una base consolidada de información y conocimiento creada por instructores y aprendices sobre las tendencias pedagógicas, científicas, técnicas y tecnológicas. También sirve de apoyo estratégico para la toma de decisiones en diversos componentes: Diseño y Desarrollo Curricular, Desarrollo tecnológico, Producción de Medios, Evaluación de la Formación y de la Gestión Institucional, entre otros, para terminar consolidándose como una plataforma permanente de intercambio y divulgación de conocimientos (p.105).

- ***Componente Antropológico***

Cuando se profundiza en la labor diaria del educador, se llega a la conclusión que su misión consiste en formar personas y construir sociedad, lo primero, lo mínimo que todo educador

deberá saber, es qué es una persona. Qué es y qué implica ser un ser humano le dará muchas orientaciones acerca de qué objetivos formular y de cómo proceder para alcanzarlos.

Según Fernando Savater en su obra *“El valor de Educar”* dice que: “nos construimos diariamente como personas mediante la educación. El ser humano nace con potencialidades que es necesario cultivar; el ser humano se hace aprendiendo de manera formal e informal”.

Es así como este componente busca definir que la misión última de la educación es la humanización, es decir, plantea la premisa que dice que: “Formar un ser humano implica enseñar a pensar, a observar, a preguntar, a escuchar, a debatir, a tener espíritu crítico, a interpretar, a argumentar, a proponer. Educar es humanizar, educar es universalizar” (p.32).

*Ilustración 10. Componente Antropológico*



*Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

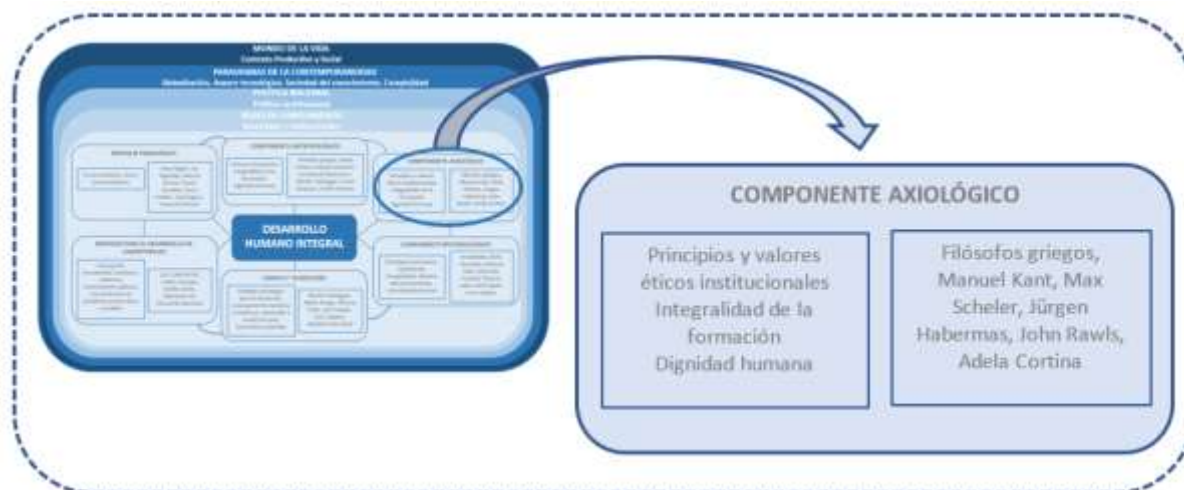
- **Componente Axiológico**

La justificación de este componente comienza desde lo más general, analizando la problemática que afrontan los colombianos, el cual además de presentarse desde una base ética, desde lo político, económico, cultural, social y educativo; se refractan terminan refractando en condiciones de desigualdad, exclusión, violencia, conflicto armado, abandono estatal en grandes áreas de la geografía nacional y a numerosos grupos de población vulnerable, desplazamiento y desaparición forzada, amor al dinero fácil, falta de oportunidades de desarrollo, y todavía faltan más.

Frete a este panorama, la responsabilidad del sistema educativo ante la sociedad es enorme y compleja, por ello, ninguna institución educativa, independientemente de su naturaleza, puede evadir la formación permanente en esta área. Es por esto, y atendiendo al enfoque

para el desarrollo de competencias, el SENA en su MPI adelanta procesos formativos orientados hacia el desarrollo continuo de las denominadas Competencias Básicas apoyadas en el estudio de la Ética, ya que ésta propone a través del análisis de la moral la formulación de principios que orienten el comportamiento de cualquier persona en toda circunstancia. Los principios éticos universales son generados a partir del criterio de la Dignidad Humana (p.39).

*Ilustración 11. Componente Axiológico*

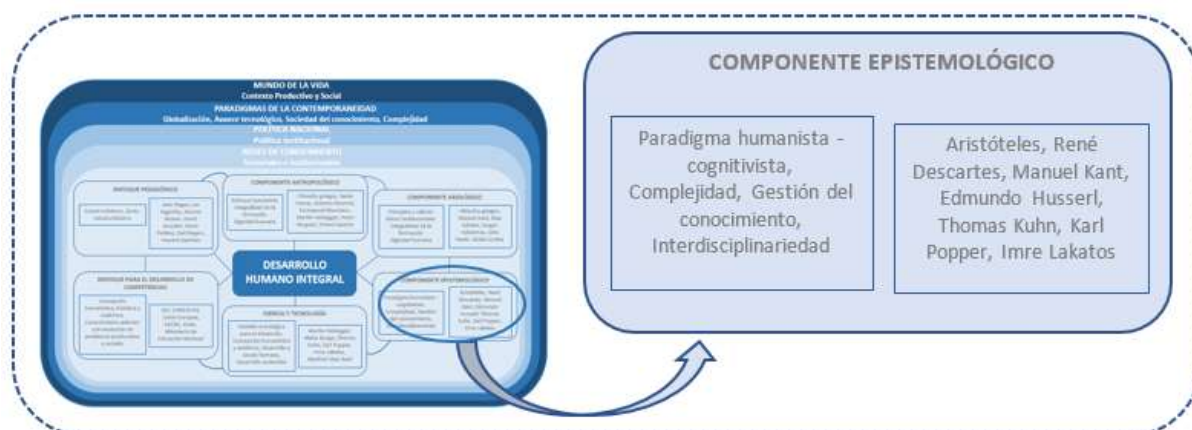


*Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

- **Componente Epistemológico**

El MPI SENA se sustenta básicamente sobre la teoría expuestas por Jean Piaget sobre el aprendizaje como un proceso de construcción de conocimiento de carácter interno, activo y personal, características propias del Constructivismo. Este es el punto desde donde parte la concepción del conocimiento en la Formación Profesional Integral, en donde se asume el conocimiento como un proceso estructurado de carácter psicobiológico dadas las diversas interrelaciones en las que se sustenta; se caracteriza por una dinámica intelectual permanente en el cerebro del Aprendiz, se genera mediante el proceso de Enseñanza–Aprendizaje–Evaluación cuando la información percibida a través de los sentidos, se procesa, se filtra, se codifica, se categoriza, se organiza y se evalúa; es uno de los insumos esenciales para interpretar la realidad desde un contexto social y cultural determinado; el Aprendiz construye activamente sus propias representaciones mentales; Aprende a Aprender (p.45).

*Ilustración 12. Componente Epistemológico*



*Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

- **Componente Ciencia y Tecnología**

Teniendo en cuenta que el resultado de la actividad tecnológica aplicado en el mejoramiento de un proceso industrial, comercial y/o social, en un producto o en un servicio, se transforma en Innovación; pero ésta a su vez se encuentra estrechamente ligada a procesos investigativos provenientes de la creación de conocimiento de las personas; es aquí donde se encuentran los Proceso de Formación Profesional Integral a través de la producción tecnológica<sup>24</sup>, que responde, de una parte a las competencias contempladas en cada uno de los Programas de Formación y, de otra, a las necesidades detectadas en el entorno productivo y social del país.

Es así como el MPI considera en primera instancia que la creación, transferencia, difusión, adopción y adaptación de tecnologías existentes hace parte del proceso formativo, siempre en pertinencia con la red de conocimiento en donde se inscribe el Programa de Formación y a un sector productivo determinado; y segundo que la actividad tecnológica en el Proceso de Enseñanza– Aprendizaje–Evaluación responde a la acelerados cambios, caracterizados por la novedad, la obsolescencia y el tratamiento interdisciplinario de los conocimientos; la actividad se constituye en un medio para realizar los procesos de formación y no en su propósito (p.62).

<sup>24</sup> Entiéndase como tecnologías duras y/o blandas

*Ilustración 13. Componente Ciencia y Tecnología*



*Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

- **Enfoque para el Desarrollo de Competencias**

La formación del aprendiz SENA apunta no solo a la función productiva, sino también a la atención de sus propias necesidades como persona, por lo que requiere de un Proceso de Formación Integral, en donde el desarrollo de Competencias Técnicas, propias de la función, se interrelaciona de manera sistémica con el desarrollo de Competencias Básicas. Es aquí donde el concepto de productividad en el Proceso de Enseñanza–Aprendizaje–Evaluación propone espacios para que el Aprendiz desarrolle y fortalezca sus habilidades de pensamiento de orden superior, sus capacidades para aprender a aprender, para comunicarse eficaz y asertivamente, para apropiar y practicar los principios y valores éticos universales, para mejorar sus actitudes, para trabajar en equipo, para formular y resolver problemas, para gestionar información y para construir y aplicar el conocimiento.

Por lo tanto el concepto Competencia busca que el Proceso Formativo Integral sea de carácter holístico, es decir, lo cognitivo, lo valorativo–actitudinal y lo procedimental se interrelacionan sistémicamente en función de un aprendizaje significativo que fundamente los desempeños del Aprendiz y su impacto en los contextos productivo y social, es decir, en el Mundo de la Vida (p.76).

*Ilustración 14. Enfoque para el Desarrollo de Competencias*



*Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

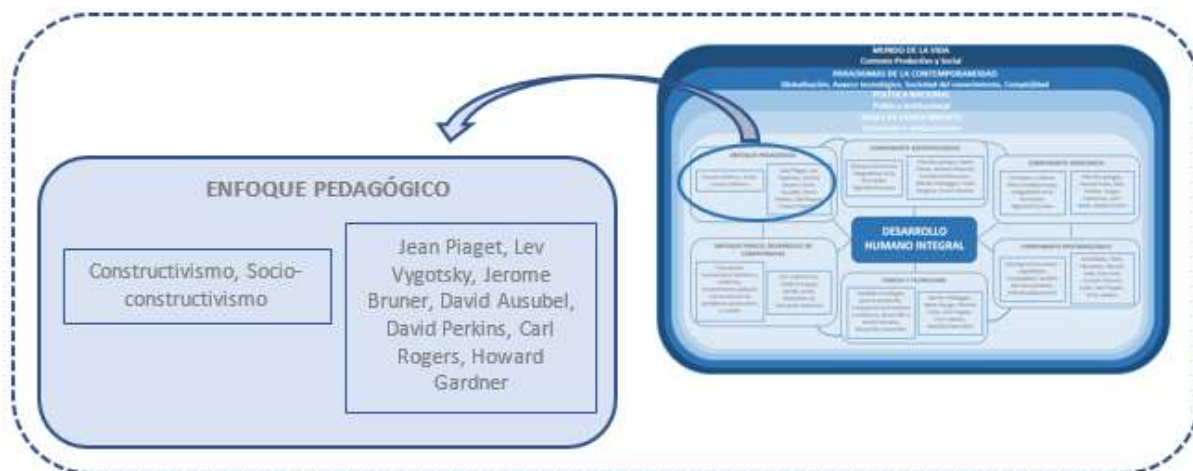
- **Enfoque Pedagógico**

Este enfoque es una combinación ecléctica<sup>25</sup> de las teorías afines en su concepción humanista como la son la antropología, la axiología, la epistemología con corrientes pedagógicas constructivistas, entendido como una propuesta circundante al desarrollo del Aprendiz como centro del proceso tanto educativo como formativo, a la estructuración de programas desde las necesidades reales, los problemas propuestos por los contextos sociales y a la conjugación de las mejores alternativas didácticas que ofrece el repertorio histórico, dadas las características particulares de cada una de ellas.

Es así como la condición del MPI conserva el criterio pedagógico de la Epistemología Cognitiva Constructivista de Piaget (1978) y Vigotsky (1979), en asociación con corrientes pedagógicas derivadas de éste como lo es el Aprendizaje Significativo Ausubel (2002).

<sup>25</sup> Eclécticismo: Escuela filosófica que permite conciliar aquellas corrientes que considera las mejores de diversos sistemas.

*Ilustración 15. Enfoque Pedagógico*



*Fuente: Adaptado de Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)*

## 2.2 Propuesta metodológica de trabajo para ejecutar la etapa productiva del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA

Para comenzar con una apropiada presentación de la metodología, es importante reconocer su fundamentación desde los puntos de vista normativo y técnico-pedagógico, ya que esta primera información es la que sostiene toda la construcción del engranaje del desarrollo curricular propuesto para la Etapa Productiva en el Programa de Articulación entre la Educación Media y el SENA.

### 2.2.1 Fundamentación normativa

El documento maestro que define y orienta la ejecución de todas las acciones que están directamente implicadas en los procesos de formación es el Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz.

Tabla 6. Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA – Capítulo 5. Desarrollo de la Etapa Productiva

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>QUE ES LA ETAPA PRODUCTIVA EN EL SENA</b></p>             | <p><b>Artículo 11°. Apropiación y desarrollo del conocimiento</b></p> <p>La Etapa Productiva del Programa de Formación es aquella en la cual el Aprendiz SENA aplica, complementa, fortalece y consolida sus competencias, en términos de conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores.</p> <p><b>La Etapa Productiva debe permitirle al aprendiz aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación,</b> asumiendo estrategias y metodologías de autogestión.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>COMO SE DESARROLLA LA ETAPA PRODUCTIVA EN EL SENA</b></p> | <p><b>Artículo 12°. Alternativas para el desarrollo de la Etapa Productiva</b></p> <p>Para la realización de la Etapa Productiva requerida en el proceso de aprendizaje de los aprendices del SENA, se deben considerar las siguientes alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desempeño en una empresa a través del Contrato de Aprendizaje</b> en las diferentes empresas obligadas y/o voluntarias, incluido el SENA.</li> <li>• <b>Desempeño a través de vinculación laboral o contractual</b> en actividades relacionadas con el programa de formación de conformidad con la normativa dispuesta para contratos de aprendizaje.</li> <li>• <b>Participación en un proyecto productivo, o en SENA – Empresa, o en SENA proveedor SENA o en Producción de Centros,</b> cuando se definen los proyectos en el marco de un programa de formación y estos posibilitan la simulación de entornos productivos reales y la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa para cumplir con el objetivo de la etapa productiva, donde se concierta sobre las condiciones de estadía, esto es, pago de algún auxilio económico o en especie.</li> <li>• <b>De apoyo a una unidad productiva familiar,</b> donde el aprendiz pueda aplicar en las actividades que desarrolla las competencias adquiridas durante su proceso de formación.</li> <li>• <b>De apoyo a una institución estatal nacional, territorial, o a una ONG, o a una entidad sin ánimo de lucro,</b> para el desempeño de actividades prácticas asociadas a su programa de formación o el desarrollo de un proyecto productivo en un ambiente de formación facilitado por esta institución, donde el aprendiz hace su propia concertación con la institución sobre las condiciones de estadía, esto es, pago de algún auxilio económico o en especie. La constancia o certificado de cumplimiento de la pasantía la expide el directivo o responsable del proceso del aprendiz en la institución.</li> <li>• <b>Monitorías.</b> De acuerdo con la reglamentación establecida en la institución para los procesos de aprendizaje, el desarrollo de monitorías por parte de los aprendices SENA en las especialidades que son afines tecnológicamente a su programa de formación en un Centro de Formación del SENA, serán contempladas como alternativa para la etapa productiva.</li> <li>• <b>Pasantías.</b> Entre las cuales se contempla la asesoría a PYMES como alternativa de etapa productiva.</li> </ul> |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONDICIONES PARA OPTAR POR<br>PROYECTO PRODUCTIVO COMO<br>ETAPA PRODUCTIVA | <p><b>Artículo 13°. Registro de la Etapa productiva</b></p> <p>Es responsabilidad del aprendiz gestionar oportunamente su registro en el Sistema de Gestión Virtual de Aprendices para poder optar por un contrato de aprendizaje; el Aprendiz es responsable de actualizar permanentemente los datos que registre en este sistema, verificar que correspondan a los registrados en el sistema para la gestión de la formación y consultar periódicamente las oportunidades de contrato de aprendizaje que reportan los empresarios.</p> <p>Cuando el Aprendiz opta por otra alternativa diferente al contrato de aprendizaje, ésta debe ser aprobada previamente por el Coordinador Académico del programa del respectivo Centro de Formación y la información deberá registrarse inmediata y directamente en el Sistema para la Gestión de la Formación.</p> |
| SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE<br>LA ETAPA PRODUCTIVA                         | <p><b>Artículo 13°. Registro de la Etapa productiva</b></p> <p>Es responsabilidad del aprendiz gestionar oportunamente su registro en el Sistema de Gestión Virtual de Aprendices para poder optar por un contrato de aprendizaje; el Aprendiz es responsable de actualizar permanentemente los datos que registre en este sistema, verificar que correspondan a los registrados en el sistema para la gestión de la formación y consultar periódicamente las oportunidades de contrato de aprendizaje que reportan los empresarios.</p> <p>Cuando el Aprendiz opta por otra alternativa diferente al contrato de aprendizaje, ésta debe ser aprobada previamente por el Coordinador Académico del programa del respectivo Centro de Formación y la información deberá registrarse inmediata y directamente en el Sistema para la Gestión de la Formación.</p> |

Fuente: Adaptado de Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA

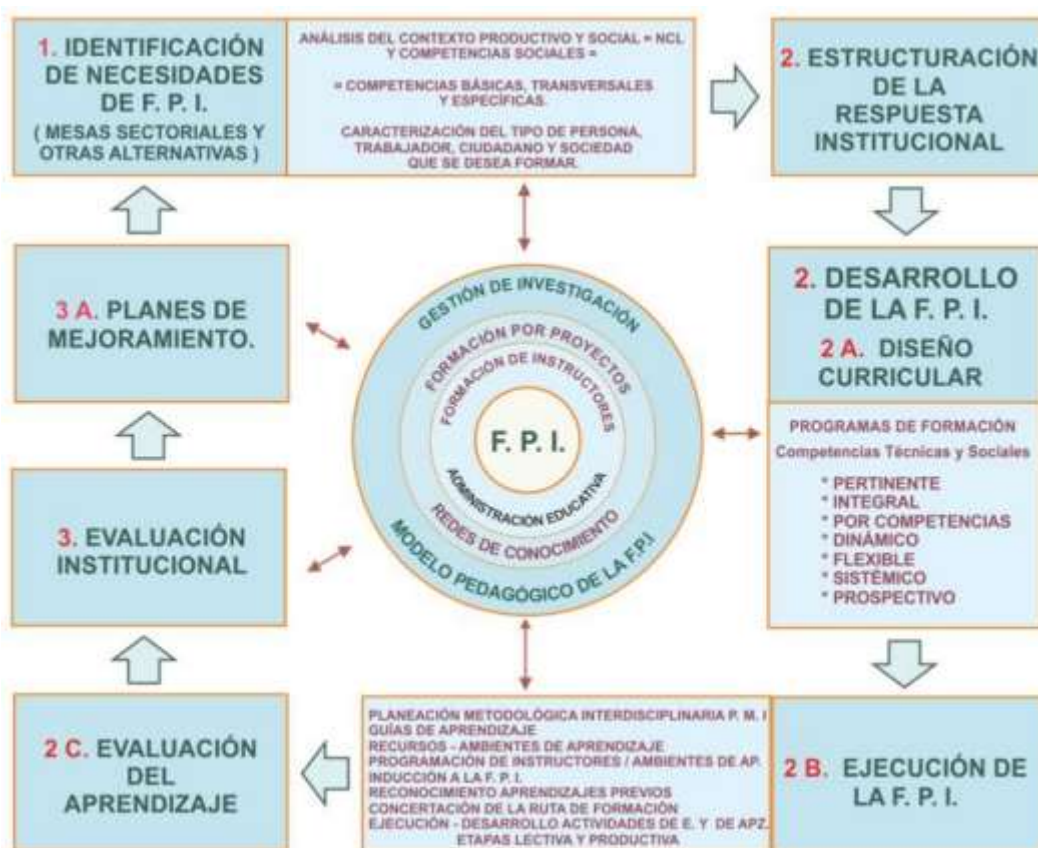
Específicamente para el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA, el Centro de Comercio propone a los jóvenes a optar la modalidad de *Participación de un proyecto productivo*, esto dado a que:

1. La ejecución de su proceso de formación en el SENA (Técnico), se imparte paralelamente y en jornada contraria a la formación que viene desarrollando el aprendiz en la institución de educación (Grados 10 y 11), lo que impediría que los aprendices pudieran contemplar otra opción para realizar la Etapa Productiva de la formación SENA.
2. Dado el caso que la elección fuera *De apoyo a una unidad productiva familiar*, la presente metodología tiene la característica de adaptarse para presentar el plan o propuesta de mejoramiento a la unidad productiva familiar.

## 2.2.2 Fundamentación técnico-pedagógica

Ahora bien, desde la mirada Técnico – Pedagógica es importante primero dar un repaso al ciclo de los procesos claves de la Formación Profesional Integral que se proponen desde el Modelo Pedagógico Institucional, en donde el foco se centrará en el Componente 2. *Desarrollo de la FPI*, pero específicamente se trabajará sobre los apartados 2.B *Ejecución de la FPI* y 2.C *Evaluación del Aprendizaje*, ya que son estos los puntos neurálgicos y a los que se les plantea implementar la propuesta metodológica de innovación.

*Ilustración 16. Ciclo de los procesos clave de la Formación Profesional Integral*



Fuente: Modelo Pedagógico de la Formación Profesional Integral del SENA (2012)

Para entrar más en detalle del *cómo será la ejecución y evaluación*, es decir, *cómo se implementará la metodología*, primero es pertinente dar un breve repaso sobre los Proyectos Formativos y el papel que estos asumen en todo el PFI.

Dentro de la definición de las características del conocimiento en el SENA, el Modelo Pedagógico Institucional trabaja una muy especialmente “*Problematizador*”, en donde el SENA considera al aprendiz:

[...] un sujeto activo, creador de su personal proceso de conocimiento, inmerso en *situaciones problémicas* para su tratamiento; además, las necesarias interrelaciones generadas en el ambiente de aprendizaje, requieren del fortalecimiento del desarrollo cognitivo en el Aprendiz, mediante la significatividad que para él adquieren los nuevos aprendizajes; afirmación propia de la teoría del Aprendizaje Significativo, propuesta por David Ausubel (p.47).

Es así como en primera instancia el aprendiz no solo se considera el individuo responsable de su proceso de formación, sino además que está rodeado de un sinnúmero de situaciones que le plantean problemas, necesidades y/o condiciones de mejora en su entorno inmediato y que promueven en él la búsqueda soluciones que lo llevan a adquirir nuevos conocimientos y por lo tanto a elevar su desarrollo cognitivo; y es aquí donde se fundamenta la formulación de Proyectos de Aprendizaje o Formativos, que se enmarcan en los diferentes contextos sociales y productivos en los que se desenvuelven los aprendices.

De una forma muy concreta el Modelo Pedagógico Institucional justifica el Proyecto Formativo como herramienta o mecanismo de ejecución de la FPI, ya que:

La formulación de Proyectos Formativos incluye la **aplicación del conocimiento**, el **desarrollo de habilidades de pensamiento de alto nivel** (síntesis, análisis, deducción, inducción...) propias del saber; el **desarrollo de habilidades de carácter biofísicas** requeridas para el hacer; y el **desarrollo de Competencias Básicas** inherentes al ser (actitud ética, comunicación asertiva, trabajo en equipo). Dependiendo del nivel de formación, tendrá mayor énfasis cualquier tipo de habilidades (p.48).

### 2.2.3 Adaptación del Modelo CANVAS como proyecto formativo

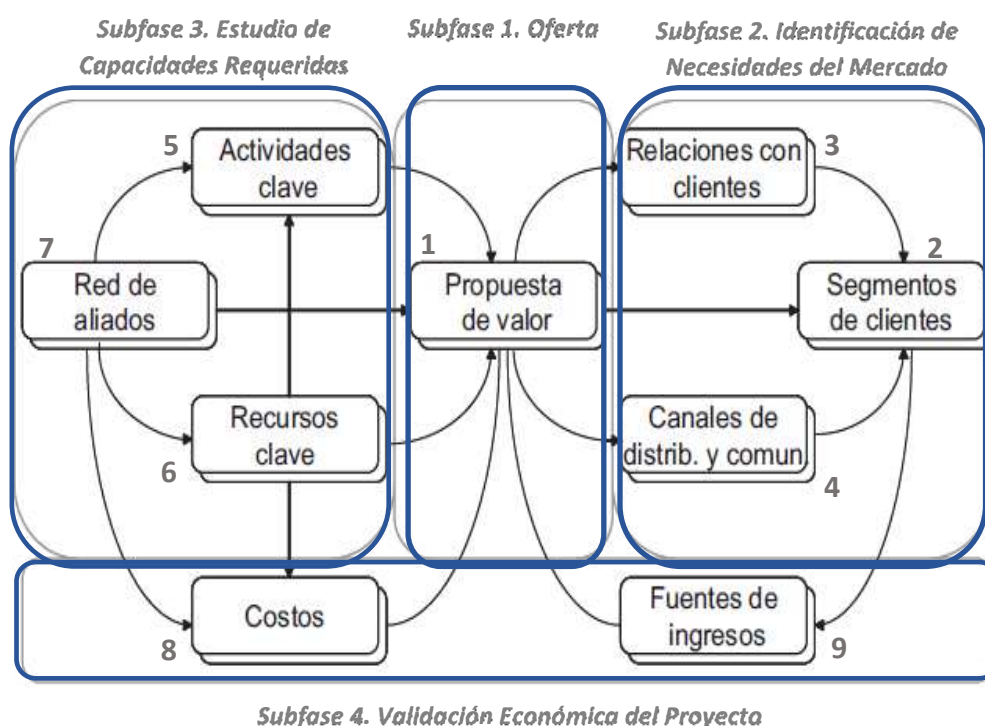
El conocido Modelo CANVAS, es una metodología o herramienta que surge para el análisis de ideas de negocio o como lo define técnicamente Márquez (2010) es [...] una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes [...] (p.31)

En el 2004 el consultor suizo Alexander Osterwalder, bajo la tutoría del profesor Yves Pigneur, obtuvo su título doctoral en Sistemas de Información Gerencial con la tesis *“La ontología del modelo de negocios, una propuesta en un enfoque de ciencia del diseño”*, trabajo que continuó evolucionando para publicar en el 2010, a través de su empresa consultora *Strategyzer*, el que ahora se conoce como el *Business Model CANVAS de Osterwalder*.

Como le expresa Paredes (2022), el modelo CANVAS, desde el punto de vista estructural, es un lienzo que se divide en nueve bloques, en donde el empresario tiene la oportunidad de pensar, crear, idear, proyectar y dar forma, ya sea, a un nuevo negocio, una nueva idea de intervención, un nuevo producto o servicio para el mercado, un nuevo segmento de clientes, en fin, el Modelo CANVAS es un espacio que le permite realizar rápidamente la evaluación de una idea (p.147).

Haciendo un reconocimiento del esquema del Modelo CANVAS y su ontología, Osterwalder define un sistema de nueve bloques que agrupan las principales áreas de un negocio, las cuales para una mejor comprensión del funcionamiento de la metodología se presentan en cuatro 4 Subfases de estudio:

*Ilustración 17. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder*



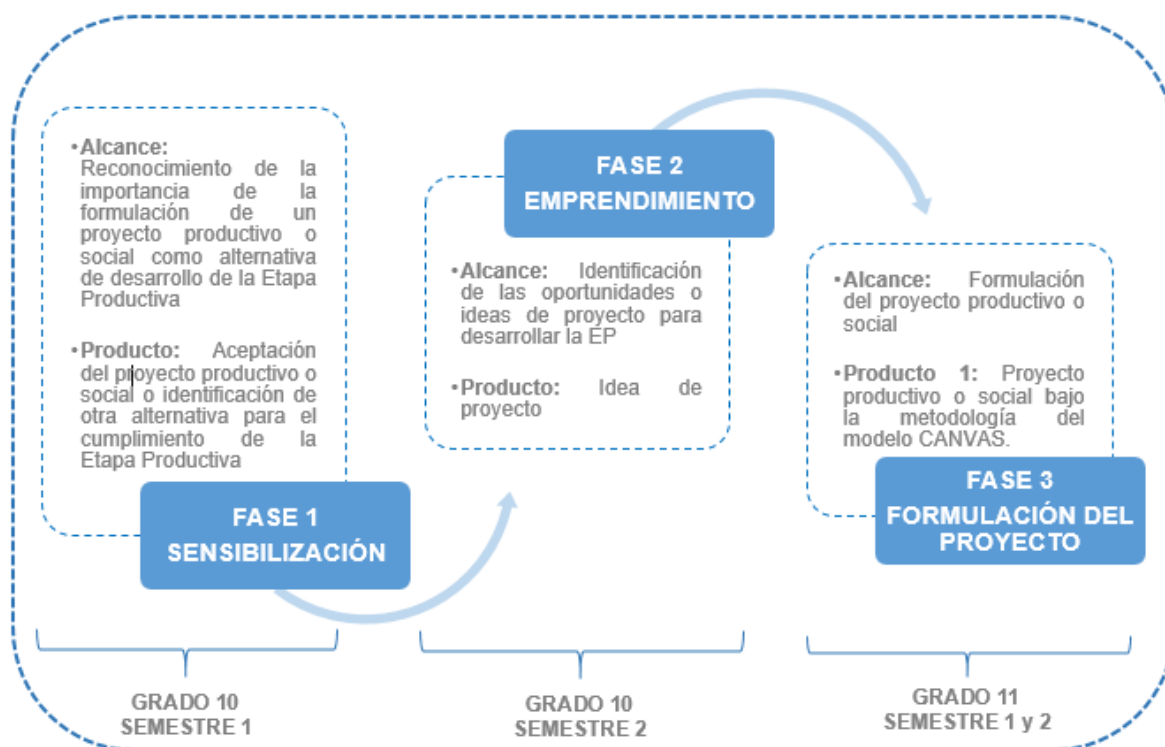
Fuente: Adaptación *Innovación en modelos de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica* (2010)

Ahora bien teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos anteriormente planteados en el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA, específicamente para la fase de la Etapa Productiva, y analizando la versatilidad en su entendimiento y la facilidad en su comprensión ontológica, se considera pertinente tomar como base o lienzo de trabajo el modelo CANVAS y sobre éste realizar toda una adaptación didáctica, de forma que los aprendices puedan presentar la formulación de un Modelo de Negocio, como alternativa para ejecutar y evaluar la Etapa Productiva de su proceso de formación.

## 2.2.4 Propuesta metodológica para la ejecución y evaluación de la etapa productiva en el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA

Para dar respuesta a los procesos de ejecución y evaluación de la Etapa Productiva en el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA, se propone desarrollar la metodología en tres fases, tal como lo muestra la Ilustración 16.

*Ilustración 18. Propuesta Metodológica de Trabajo Etapa Productiva del Programa Articulación Educación Media y el SENA - Centro de Comercio*



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la metodología se presenta como una secuencia lógica, en donde es importante comenzar por un proceso de sensibilización, ya que no hay que dejar de lado que

los aprendices hacen parte de una población que oscila entre los 15 y 18 años, es decir, personas que en su gran mayoría han concentrado su atención en la construcción de su formación y personalidad, y que solo han explorado de forma tangencial las opciones que les puede ofrecer el mercado laboral o la educación superior, en caso de continuar con el ciclo propedéutico de formación.

Es por esto que la misión que tiene la *Fase 1. Sensibilización*, está orientada a hacer un recorrido por las diferentes opciones para desarrollar la Etapa Productiva de su proceso de formación, pero también busca alentar a los aprendices a optar por la opción de la formulación de un proyecto productivo o social, ya que este se podría convertir, no solo en una alternativa económico-social para su futuro cercano, sino también en una oportunidad para continuar investigando más en profundidad, de optar por la continuación de sus estudios en el SENA o en otra institución de educación superior.

De otro lado y siguiendo con la línea metodológica llega la *Fase 2. Emprendimiento*, fase que se propone, no solo identificar *el ser* como agente económico generador de necesidades, sino también como proponente de soluciones a dichas necesidades. Es aquí donde los aprendices tendrán la posibilidad de reconocer y autoevaluar sus Características Emprendedoras Personales CEPs, sino también aprender a hacer lecturas de entorno, en donde pueden identificar posibilidades de ideas de proyectos productivos o sociales, que serían viables de desarrollar como trabajo de Etapa Productiva.

Para cerrar con la *Fase 3. Formulación del Proyecto*, en donde se estructuran de forma lógica y ordenada, tal como lo propone la ontología del Modelo CANVAS, una serie de actividades académicas e investigativas que llevan a los aprendices a la formulación del proyecto bajo el esquema propuesto.

- **Desarrollo Curricular Fase 1. Sensibilización**

Con el propósito de generar una Unidad Técnica de Trabajo para los instructores en la *Fase 1. Sensibilización*, se presenta el diseño de las siguientes estrategias didácticas de apoyo para la orientación de la formación en esta parte del proceso de la Etapa Productiva.

Las estrategias didácticas diseñadas son las siguientes:

- ✓ **Guía de Aprendizaje - Fase 1. Sensibilización<sup>26</sup>:** Es el documento que presenta los lineamientos de qué y cómo se trabajará el tema y está conformado por las siguientes partes:
  - a. Identificación de la competencia a desarrollar
  - b. Presentación del tema
  - c. Formulación de las actividades de aprendizaje
  - d. Actividades de evaluación
  - e. Glosario de términos
  - f. Referentes bibliográficos
  - g. Control de documento
  
- ✓ **Presentación Expositiva del Tema - Fase 1. Sensibilización<sup>27</sup>:** Es el documento en donde se encuentra la en detalle la información que se compartirá con los aprendices. Para esta fase se elaboró una presentación en PowerPoint, la cual está conformada por los siguientes temas a trabajar:
  - a. Que es la Etapa Productiva
  - b. Como se desarrolla la Etapa Productiva en el SENA
  - c. Condiciones para optar por proyecto productivo como Etapa Productiva
  - d. Seguimiento y evaluación de la Etapa Productiva
  - e. Propuesta metodológica de trabajo Etapa Productiva - Centro de Comercio
  
- ✓ **Actividad Reconocimiento de Aprendizajes – Fase 1. Sensibilización<sup>28</sup>:** Es el documento donde se establece la actividad evaluativa que permitirá reconocer los aprendizajes adquiridos en esta fase de formación. Este documento está conformado por:
  - a. Institución educativa, programa y número de ficha
  - b. Participantes del equipo de trabajo
  - c. Competencia y criterio de evaluación
  - d. Descripción de la actividad a desarrollar
  - e. Casos de estudio

---

<sup>26</sup> Ver Anexo 1. Guía de Aprendizaje Fase 1. Sensibilización

<sup>27</sup> Ver Anexo 2. Presentación Expositiva del Tema Fase 1. Sensibilización

<sup>28</sup> Ver Anexo 3. Actividad Reconocimiento de Aprendizajes – Fase 1. Sensibilización

- **Desarrollo Curricular Fase 2. Emprendimiento**

Esta Fase de trabajo se desarrolla a través de ocho componentes temáticos, los cuales se presentan de una forma coherente, tanto desde el aspecto conceptual, como del planteamiento de las actividades de aprendizaje, de forma que los aprendices a través del desarrollo de cada Tema, puedan llegar a identificar sus principales características emprendedoras, a hacer reconocimiento de potenciales ideas de negocios y/o proyectos, y a conformar equipos de trabajo colaborativo según sus gustos, afinidades o habilidades.

Las estrategias didácticas diseñadas son las siguientes:

- ✓ **Guía de Aprendizaje - Fase 2. Emprendimiento<sup>29</sup>:** Es el documento que presenta los lineamientos sobre qué y cómo se trabajará el Tema y está conformado por las siguientes partes:
  - a. Identificación de la competencia a desarrollar y los resultados de aprendizaje
  - b. Presentación del tema
  - c. Formulación de las actividades de aprendizaje por Tema
  - d. Actividades de evaluación
  - e. Glosario de términos
  - f. Referentes bibliográficos
  - g. Control de documento
- ✓ **Presentación Expositiva del Tema - Fase 2. Emprendimiento<sup>30</sup>:** Es el documento en donde se encuentra la en detalle la información que se compartirá con los aprendices. Para esta fase se elaboró una presentación en PowerPoint, la cual está conformada por los siguientes temas a trabajar:

**Tema 1. Emprendimiento – Emprendedor:** Este primer Tema de trabajo busca hacer la presentación de la competencia de Emprendimiento, desde el punto de vista de la estructura curricular del programa de formación, pero también como estrategia importante del Modelo Pedagógico Institucional del SENA, el cual se apoya en la Formación Profesional Integral, convirtiéndose el emprendimiento en una misión dentro del proceso de la

<sup>29</sup> Ver Anexo 4. Guía de Aprendizaje Fase 2. Emprendimiento

<sup>30</sup> Ver Anexo 5. Presentación Expositiva del Tema Fase 2. Emprendimiento

integralidad y en una opción de crecimiento y desarrollo personal, profesional y social.

**Tema 2. Innovación y Tecnología:** Hoy en día es imposible ignorar que el desarrollo tecnológico y la innovación constituyen dos fuerzas clave que impulsan el desarrollo social y el crecimiento de las economías, más aún en el contexto de una revolución digital, en la que las nuevas tecnologías están cambiando la manera en que interactuamos cotidianamente, el modo de entrega de servicios públicos a los ciudadanos o la forma de hacer negocios. Es por eso que a través de este Tema se pretende que los aprendices reconozcan los conceptos de Innovación y Tecnología y como estos se convierten en herramientas importantes para cambiar contextos y generar nuevas condiciones de económicas y sociales en las comunidades en las que se establecen.

**Tema 3. Características Emprendedoras Personales - CEPs:** Se definen como las Características Emprendedoras Personales (CEPs) como los atributos personales considerados como prerequisites para la actividad emprendedora. La teoría afirma que los emprendedores poseen características personales que los diferencian de otros individuos y que los principales patrones de comportamiento que presentan los empresarios exitosos se resumen en un conjunto de habilidades que la CINTERFOR presenta en su documento de trabajo *Módulo para la Formación del Espíritu Emprendedor*, específicamente en la *Unidad temática 2. Las Características Emprendedoras Personales*.

**Tema 4. Autoevaluación CEPs:** Este tema busca profundizar sobre el Tema de las CEPs, pero ahora propuesto desde una mirada interna, es decir, se invita a los aprendices que a través de la elaboración de un Test, estos puedan identificar cuáles son las características que tienen más arraigas a su personalidad, y a su vez también poder reconocer aquellas en las que posiblemente tengan que programar algunos planes de mejoramiento, que los ayude a afianzarlas.

**Tema 5. Ideas de Negocios:** Ahora bien, después de haber trabajado sobre el ser emprendedor y proponerle un análisis de su entorno, el aprendiz está preparado para identificar una idea de proyecto, que considere que puede llegar a ser una buena alternativa de negocio, no solo por las condiciones de generación de rentabilidad, sino también que pueda llegar a sentirse realizado personalmente y profesionalmente, es decir, la orientación es que los aprendices formulen una idea que contemple variables como: satisfacer las necesidades del medio, desarrollo de actividades acordes a sus gustos y/o Hobbies, y que se encuentre acorde a la línea de conocimiento de su programa de formación.

**Tema 6. Elevator Pitch:** Este Tema se desarrolla de una forma práctica, en donde cada aprendiz, a través de la metodología de exposición Elevator Pitch, realizará la presentación de su idea, según las orientaciones del instructor. Esta estrategia metodológica busca que el aprendiz, adquiera habilidades (coherencia, pertinencia, precisión, etc.), a la hora de exponer y defender su idea de negocios frente a otras personas.

**Tema 7. Mural de la Ideas:** El propósito de este Tema es definir la tipología y tendencias de ideas que se quieren trabajar en el grupo, para así conformar equipos de trabajo más acordes y coherentes a sus gustos, tendencias y cualidades.

**Tema 8. Matriz ERIC y Nueva Idea:** Después de identificar los nuevos equipos de trabajo que quedaron conformados, según la clasificación realizada en la clase anterior, se comenzará a trabajar sobre una nueva idea, que recoja todas las condiciones innovadoras y especiales que se plantearon en las ideas iniciales. Esta nueva propuesta nace después de implementar la metodología de análisis Matriz ERIC.

- ✓ **Actividades Reconocimiento de Aprendizajes – Fase 2. Emprendimiento<sup>31</sup>:** Es el conjunto de acciones y productos de aprendizaje que deben presentar los

---

<sup>31</sup> Las actividades se encuentran definidas al final de los documentos de cada de Tema de trabajo.

aprendices para evidenciar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su proceso de formación.

Para esta Fase específicamente se realizará una actividad por Tema trabajado, en donde en los seis primeros Tema, los aprendices deben presentar evidencias de trabajo académico individual, pero en las dos últimas evidencias comienza el desarrollo de la formación a través de *equipos de trabajo colaborativo*, en donde el mismo proceso de formación presenta la estrategia para la conformación de los grupos, teniendo en cuenta las semejanzas de las ideas de negocio presentadas individualmente en un inicio.

Es así como en esta Fase se busca culminar el proceso de formación con dos propósitos muy concretos, primero la consolidación de los equipos de trabajo colaborativos y segundo la formulación de la idea de negocio que servirá de insumo para la siguiente Fase de formación del proceso de la Etapa Productiva.

- **Desarrollo Curricular Fase 3. Formulación del Proyecto**

El apoyo metodológico para el desarrollo de esta Fase se fundamenta en el Modelo CANVAS, tal como se justificó anteriormente. Esta propuesta metodológica se basa en el trabajo de nueve partes o bloques, los cuales a su vez están agrupados estratégicamente en cuatro grandes Subfases, que permiten obtener información estratégica para el proyecto.

Para mayor claridad, se retoma la *Figura 10. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder*, en donde se puede apreciar, no solo el orden en el que se desarrollarán cada uno de los bloques, sino adicional el propósito de las Subfases a las que pertenecen cada uno de los bloques de trabajo.

- ✓ **Guía de Aprendizaje - Fase 3. Formulación de Proyecto<sup>32</sup>**: Es el un documento muy importante para orientar el desarrollo de la formación en esta Fase, ya que presenta el hilo conductor de trabajo, es decir, indica *Cuándo, Qué y Cómo* ir ejecutando el desarrollo curricular, y está conformado por las siguientes partes:
  - a. Identificación de la competencia a desarrollar y los resultados de aprendizaje
  - b. Presentación del tema
  - c. Formulación de las actividades de aprendizaje por Subfase y Bloque
  - d. Actividades de evaluación

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 6. Guía de Aprendizaje Fase 3. Formulación de Proyecto

- e. Glosario de términos
- f. Referentes bibliográficos
- g. Control de documento

✓ **Presentación Expositiva del Tema - Fase 3. Formulación de Proyecto<sup>33</sup>:** Es el documento en donde se encuentra la en detalle la información que se compartirá con los aprendices y que presenta el marco conceptual de cada uno de los Bloques que conforman el Modelo CANVAS. Para esta fase se elaboró una presentación en PowerPoint, la cual está conformada por los siguientes temas:

- a. **Contextualización del Modelo CANVAS:** Este tiene como propósito presentar a los aprendices la metodología para la formulación de Planes de Negocios bajo la estructura académica CANVAS, en la que se apoyará la ejecución y evaluación de la Etapa Productiva de su proceso de formación.
- b. **Bloque 1. Propuesta de Valor:** A través del desarrollo de este Bloque se quiere llevar a los aprendices a entender el tipo de mercado al que se dirige, o al producto/servicio que ofrecerá y a interiorizar en su estructura de pensamiento que hay dos cosas que son claves para alcanzar el éxito del negocio, lo primero es el cliente y segundo es la propuesta de valor, por eso para identificar esos dos factores, el emprendedor debe responderse las siguientes preguntas: *¿Te gustaría convertir en clientes a muchas más personas?, ¿Emplear un gancho irresistible para despertar la curiosidad en las personas que visitan tu empresa, miran tu escaparate o visitan tu web?,* pero eso solo se logrará si se consigue diseñar, transmitir y ofrecer *El Valor* que marca la diferencia del resto de ruido (competencia) que ofrece el mercado.
- c. **Bloque 2. Segmento de Clientes:** Después de tener clara la Propuesta de Valor, es importante definir las características especiales que deben tener los clientes fijos o potenciales del producto o servicio propuesto desde el proyecto de trabajo.

---

<sup>33</sup> Ver Anexo 7. Presentación Expositiva del Tema Fase 3. Formulación de Proyecto

- d. **Bloque 3. Relacionamiento con los Clientes:** Este Bloque tiene como propósito especificar cómo se va a conectar la propuesta de valor con el segmento de clientes, específicamente, éste es uno de los bloques que se asocia con la representación del mercado y es un elemento útil para sostener e incrementar la generación de ingresos del negocio.
- e. **Bloque 4. Canales de Comunicación y Distribución:** En el siguiente espacio se encuentran definidos de una forma muy sencilla, clara y concreta, los diferentes canales o medios a través de los cuales el proyecto planea realizar en el mercado, su la publicidad de sus productos o servicios; además de consolidar la forma en que hará llegar su oferta a los clientes o consumidores finales. En primera instancia se hará un reconocimiento de la temática Canales de Comunicación y seguido, se continúa con la conceptualización de los Canales de Distribución.
- f. **Bloque 5. Actividades Claves:** Especialmente este Bloque se trabajará en dos partes: 1. Actividades Claves del Área Técnica y 2. Actividades Claves del Área Administrativa, las cuales a su vez proponen la elaboración de un conjunto de tareas, que ayudarán a identificar las principales condiciones que se deben investigar y desarrollar el proyecto, para así estructurar de una forma más concreta, el cómo trabajará la empresa para poder ofrecer el producto o servicio sugerido desde la Propuesta de Valor.
- g. **Bloque 6. Recursos Claves:** Aquí el trabajo le permite al emprendedor identificar los recursos que le permitirán a la empresa, crear y ofrecer la Propuesta de Valor, llegar al segmento de clientes analizado, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos. Estos recursos pueden ser: *Físicos, Intelectuales y Humanos.*
- h. **Bloque 7. Aliados Estratégicos:** Este Bloque permite identificar que es una alianza y cuáles pueden ser las personas, instituciones, organizaciones o entes gubernamentales con las que podría para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos.

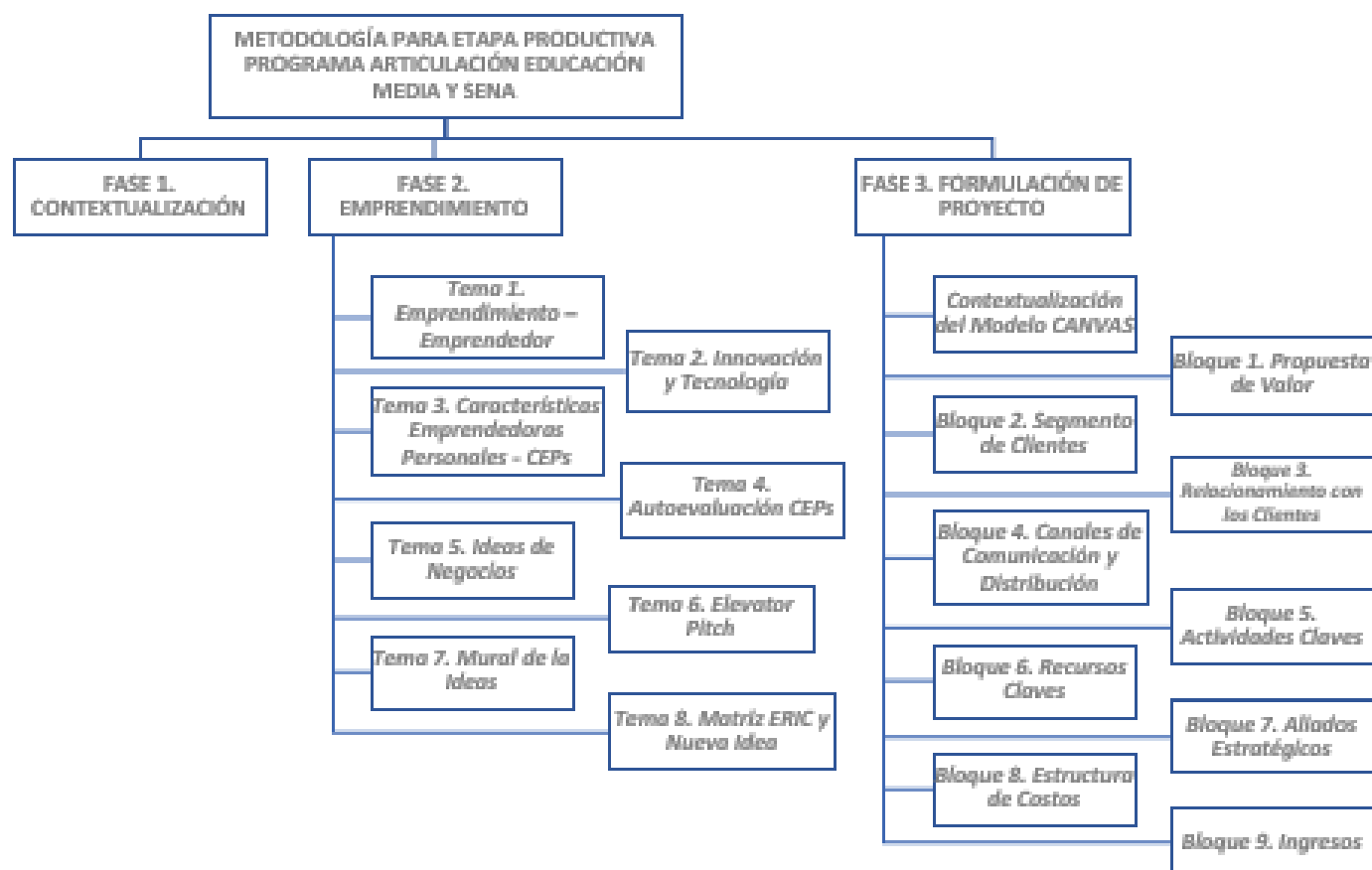
- i. **Bloque 8. Estructura de Costos:** Ya teniendo en cuenta todos los recursos claves necesarios por el proyecto, éstos se deben costear, para así poder identificar un valor aproximado de la inversión requerida para poner en funcionamiento el negocio.
  - j. **Bloque 9. Ingresos:** Ahora retomado la información recopilada del mercado, se debe establecer los precios de venta de los productos o servicios y las cantidades que estaría la empresa en capacidad de poner en el mercado, identificando de esta forma una estructura de ingresos y utilidades para el negocio.
- ✓ **Actividades Reconocimiento de Aprendizajes – Fase 3. Formulación de Proyecto<sup>34</sup>:** Estructuralmente esta Fase está dividida en Bloques, y cada uno de ellos lleva consigo la elaboración de una actividad relacionada con el Bloque de trabajo. Cabe resaltar que todas las actividades deben ser elaboradas en el orden propuesto, según la ontología del Modelo CANVAS, ya que cada una de estas se convierte en información que contribuye al desarrollo de la actividad siguiente. Es así como en esta Fase se termina consolidando toda la información que ha sido trabajado en las Fases 1 y 2 y termina presentando la formulación del proyecto que le permitirá al aprendiz aprobar la Etapa Productiva de su proceso de formación.

En conclusión, la metodología propuesta para la ejecución y evaluación de la Etapa Productiva del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA, se apoya fundamentalmente en la formulación de un proyecto productivo o social, lo que motiva a elaborar una adaptación del Modelo CANVAS como estrategia didáctica de aprendizaje.

---

<sup>34</sup> Las actividades se encuentran definidas al final de los documentos de cada de Tema de trabajo.

*Ilustración 19. Estructura Temática de la Metodología para el Desarrollo y Ejecución de la Etapa Práctica del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA*



*Fuente: Elaboración propia*

### 2.2.5 Pilotaje de la propuesta metodológica para la ejecución y evaluación de la etapa productiva en el Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA

El desarrollo de la prueba piloto y la evaluación de la metodología, se realizó en el año 2022 y se tuvieron en cuenta las Instituciones Educativas que se encontraban asociadas al Programa de Articulación con el SENA, específicamente con el Centro de Comercio.

En la siguiente Tabla se presentan el número de Instituciones Educativas y de Programas con los que se realizó el pilotaje de la metodología, adicional también se puede identificar el número de aprendices y de proyectos que se registraron en la Coordinación Académica de los Grados 10 y 11.

*Tabla 7. Resumen del Registro 2022 de Proyectos Etapa Productiva Grado 10 y 11 del Programa Articulación con el Centro de Comercio – Antioquia*

| RESUMEN PROYECTOS ETAPA PRODUCTIVA - MEDIA TÉCNICA 2022 - GRADO 10 y 11 |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS - GRADO 10                           | 15  |
| NÚMERO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN - GRADO 10                             | 26  |
| NÚMERO DE APRENDICES REGISTRADOS - GRADO 10                             | 739 |
| NÚMERO DE PROYECTOS REGISTRADOS - GRADO 10                              | 235 |
| NÚMERO PROMEDIO DE APRENDICES POR PROYECTO - GRADO 10                   | 3,1 |
| NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS - GRADO 11                           | 20  |
| NÚMERO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN - GRADO 11                             | 39  |
| NÚMERO DE APRENDICES REGISTRADOS - GRADO 11                             | 880 |
| NÚMERO DE PROYECTOS REGISTRADOS - GRADO 11                              | 263 |
| NÚMERO PROMEDIO DE APRENDICES POR PROYECTO - GRADO 11                   | 3,3 |

*Fuente: Administración Educativa y Coordinación Académica – Centro de Comercio*

En el Anexo 8. *Informe del Registro de Matricula 2022 del Programa Articulación Educación Media y el Centro de Comercio - Antioquia*, se podrá identificar en detalle el nombre de las Instituciones Educativas, los Programas de Formación y el número de las Fichas con las que se encuentran matriculadas en la oficina de Administración Educativa del Centro de Comercio los grupos con los que se realizó el proceso de pilotaje de la metodología de trabajo propuesta para desarrollar y evaluar la Etapa Productiva del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA.

- **Desarrollo y ejecución de la metodología**

Para validar el desarrollo y ejecución de la propuesta metodológica, el presente trabajo expone dos estrategias concretas, la primera es la *exposición de uno de los Proyectos Productivos de Formación* presentado por los aprendices, el cual ofrece claramente un panorama de cómo a través de la ejecución juiciosa del desarrollo curricular propuesto por la metodología, los aprendices logran presentar proyectos que demuestran el logro de los objetivos trazados por la Etapa Productiva de su proceso de formación; y en segundo lugar se realiza una *entrevista abierta dirigida* a uno de los grupos provenientes del Programa Articulación y que hicieron parte del pilotaje de la metodología propuesta.

**a. Caso de estudio proyecto “Beautiful and Spoiled – Centro Estético”**

Dado que el desarrollo curricular se termina de elaborar a finales del año 2021, solo se podría comenzar a implementar la prueba piloto en el año 2022, es así como se toma como referente un grupo de trabajo colaborativo del grado 11, al cual se le realizó el proceso de trazabilidad solo de la *Fase 3. Formulación del Proyecto*, ya que lo que se pretende es identificar la pertinencia del desarrollo curricular propuesto en las *Guías de Aprendizaje* y el material de estudio elaborado en las *Presentaciones Expositivas* de cada una de las fases de trabajo.

Específicamente la información del proyecto al cual se le realizó la trazabilidad son los siguientes:

*Tabla 8. Información Proyecto Caso de Estudio “Beautiful and Spoiled – Centro Estético”<sup>35</sup>*

|                                         |                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>            | Javiera Londoño                         |
| <b>PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>            | Técnico en Asistencia Administrativa    |
| <b>FICHA</b>                            | 1841923                                 |
| <b>GRADO</b>                            | 11                                      |
| <b>AÑO DE ANÁLISIS</b>                  | 2022                                    |
| <b>INSTRUCTOR SENA MEDIA TÉCNICA</b>    | Claudia Patricia Bermúdez               |
| <b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>              | Beautiful and Spoiled – Centro Estético |
| <b>APRENDICES ASOCIADAS AL PROYECTO</b> | Angi Liliana Arrubla Buitrago           |
|                                         | Isabel Cristina Arroyave Urdinola       |
|                                         | Andrea Carmona Guzmán                   |
|                                         | Daniela Osorio Soto                     |

*Fuente: Administración Educativa y Coordinación Académica – Centro de Comercio*

Cabe recordar que la población total de proyectos de los grupos del grado 11 que resultaron de dicha prueba piloto fueron 263, tal como lo registra la Tabla 7. Resumen del Registro 2022 de Proyectos Etapa Productiva Grado 10 y 11 del Programa Articulación con el Centro de Comercio – Antioquia, pero se escoge el proyecto *Beautiful and Spoiled*, como caso de estudio, ya que los aprendices, no solo presentaron un trabajo bien escrito, sino que se

<sup>35</sup> El presente trabajo académico hace mención de los autores del proyecto (obra) *Beautiful and Spoiled*, teniendo en cuenta que la *Comunidad Andina de Naciones - CAN* – en su *Decisión Andina 351 de 1993 Régimen Común sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos*, Artículo 3: “Se entiende por *obra*, toda creación original intelectual de naturaleza artística, científica o literaria, susceptible de ser divulgada o reproducida de cualquier forma. Además, el *Convenio de Berna* para la protección de las obras literarias y artísticas, en su Artículo 10 - Numeral 2 dice: “Se reserva a las legislaciones de los países de la Unión y de los Arreglos particulares existentes o que se establezcan entre ellos lo que concierne a la facultad de utilizar lícitamente, en la medida justificada por el fin perseguido, las obras literarias o artísticas a título de *ilustración de la enseñanza* por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales, con tal de que esa utilización sea conforme a los usos honrados”.

acogieron de una forma muy juiciosa al desarrollo de cada una de las actividades propuestas en las fases de trabajo. Es así como es valorado por sus instructores como uno de los más organizados, prolijos y que refleja tanto el trabajo de los aprendices, como del instructor líder y la implementación de la metodología.

### **1. Cronograma de Trabajo**

En primera instancia y como resultado del proceso de planeación de la ejecución de la formación, el Equipo de Desarrollo Curricular se establece un *Cronograma de Trabajo* con el fin de crear una línea de tiempo en donde se ordenan las actividades de cada uno de los Bloques del Modelo CANVAS, estableciendo los objetivos, las actividades propuestas, las fechas de trabajo y el tiempo estimado.

Como se puede ver en la Tabla 9, la estrategia de trabajo contempla el desarrollo del proyecto, desde la Contextualización y reconocimiento de la estrategia didáctica – pedagógica, pasando por el desarrollo de cada uno de los Bloques Modelo CANVAS, para terminar con la formulación completa del proyecto bajo la metodología propuesta.

Tabla 9. Cronograma de Trabajo 2022 Etapa Productiva – Media Técnica Grado 11

|  <b>CRONOGRAMA DE TRABAJO</b><br><b>ETAPA PRODUCTIVA - MEDIA TÉCNICA</b><br><b>Centro de Comercio - Antioquia</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |                               |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| BLOQUES                                                                                                                                                                                                                                                                                | OBJETIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ACTIVIDADES PROPUESTAS                                                                                                                               | FECHAS DE TRABAJO             | TIEMPO ESTIMADO<br>178 días |
| <br><b>Actividad de Reflexión Inicial</b>                                                                                                                                                             | <p>Reconocer con los aprendices, la información sobre la importancia de la Etapa Productiva en el proceso de formación, teniendo en cuenta los documentos establecidos desde el Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz.</p> <p>Consolidar el trabajo de las actividades académicas en la plataforma Territorium</p> <p>Consolidar base de Datos de los proyectos formativos de los grupos de 11 de la Media Técnica</p> | <p>1. Actividad Estudio de Caso</p> <p>2. Cuestionario electrónico compartiendo la carpeta de Proyecto Productivo del DRIVE</p>                      | Abril 22 a Mayo 18            | 27 días                     |
| <br><b>Contextualización Modelo CANVAS</b>                                                                                                                                                            | <p>Presentar a los aprendices la metodología para la formulación de Planos de Negocio bajo la estructura académica CANVAS.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>1. Evaluación presentada a través de la plataforma.</p>                                                                                           | Mayo 26 a Junio 09            | 15 días                     |
| <br><b>Bloque 1. Propuesta de Valor</b>                                                                                                                                                               | <p>Conceptualizar el primer paso para desarrollar el Modelo de Negocio, teniendo en cuenta las nociones de Innovación y Diseño tecnológico que definen la diferencia del proyecto de trabajo propuesto</p>                                                                                                                                                                                                                       | <p>1. Documento de trabajo "1. Propuesta de Valor", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>                     | Junio 09 a Junio 30           | 16 días                     |
| <br><b>Bloque 2. Segmento de Clientes</b>                                                                                                                                                             | <p>Definir las características especiales que deben tener los clientes fijos o potenciales del producto o servicio propuesto desde el proyecto de trabajo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>1. Documento de trabajo "2. Segmento de Clientes", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>                   | Junio 18 a Junio 27           | 10 días                     |
| <br><b>Bloque 3. Relacionamento con los Clientes</b>                                                                                                                                                | <p>Determinar cuál debe ser la forma de relacionarse con el público anteriormente definido.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>1. Documento de trabajo "3. Relacionamento con los Clientes", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>        | Junio 27 a Julio 06           | 10 días                     |
| <br><b>Bloque 4. Canales de Distribución y Comunicación</b>                                                                                                                                         | <p>Identificar los Canales de Comunicación y Distribución más apropiados para el proyecto, teniendo en cuenta la segmentación de los clientes y el tipo de relacionamiento establecidos.</p>                                                                                                                                                                                                                                     | <p>1. Documento de trabajo "4. Canales de Comunicación y Distribución", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p> | Julio 06 a Julio 15           | 10 días                     |
| <br><b>Bloque 5. Actividades Clave</b>                                                                                                                                                              | <p>Analizar las principales Actividades Clave que se requieren para poner en funcionamiento el proyecto propuesto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>1. Documento de trabajo "5. Actividades Clave", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>                      | Julio 13 a Julio 28           | 15 días                     |
| <br><b>Bloque 6. Recursos Claves</b>                                                                                                                                                                | <p>Identificar los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para poner en funcionamiento el proyecto planeado.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>1. Documento de trabajo "6. Recursos Clave", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>                         | Julio 28 a Agosto 12          | 15 días                     |
| <br><b>Bloque 7. Red de Aliados Estratégicos</b>                                                                                                                                                    | <p>Identificar las instituciones con las que se debe interactuar para poder acceder de una forma confiable, segura y rentable a los recursos claves anteriormente identificados.</p>                                                                                                                                                                                                                                             | <p>1. Documento de trabajo "7. Red de Aliados Estratégicos", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>            | Agosto 12 a Agosto 21         | 10 días                     |
| <br><b>Bloque 8. Costos</b>                                                                                                                                                                         | <p>Cortar los Recursos Claves, para así poder identificar un valor aproximado de la inversión requerida para poner en funcionamiento el proyecto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>1. Documento de trabajo "8. Costos", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>                                 | Agosto 21 a Septiembre 09     | 20 días                     |
| <br><b>Bloque 9. Ingresos</b>                                                                                                                                                                       | <p>Reconocer la información recopilada del mercado, se debe establecer los precios de venta de los productos o servicios y las cantidades que cubra la empresa en capacidad de poner en el mercado, se puede establecer una proyección de la estructura de ingresos para el negocio.</p>                                                                                                                                         | <p>1. Documento de trabajo "9. Ingresos", debidamente subida en la plataforma Territorium y compartida en el DRIVE</p>                               | Septiembre 09 a Septiembre 28 | 20 días                     |
| <br><b>Consolidación Trabajo Final</b>                                                                                                                                                              | <p>Consolidar los trabajos anteriormente realizados en las fases planeadas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>1. Documento de trabajo que consolide todas las fases estudiadas anteriormente</p>                                                                | Septiembre 28 a Octubre 17    | 16 días                     |

Fuente: Coordinación Académica – Centro de Comercio

## **2. Desarrollo de cada uno de los Bloques del Modelo CANVAS para el proyecto caso de estudio “Beautiful and Spoiled – Centro Estético”**

- **Bloque 1. Propuesta de Valor**

En este Bloque el equipo colaborativo trabajó sobre las actividades propuestas, identificando: El perfil del cliente, el mapa de valor, el encaje y por último la propuesta de valor final.

- **Bloque 2. Segmentación de Clientes**

En esta parte del trabajo, las aprendices logran identificar los diferentes tipos de clientes a través de la búsqueda de información que les ayudo a responder las preguntas orientadoras que proponía la actividad, para terminar identificando las principales características que definen a su público objetivo.

- **Bloque 3. Relacionamiento con los Clientes**

Acá las aprendices establecen cual será la estrategia para relacionarse con el segmento de mercado anteriormente identificado, a su vez establecen unos costos tentativos de cuánto podría costarle dicha estrategia de relacionamiento.

- **Bloque 4. Canales de Comunicación y Distribución**

Para este Bloque los aprendices plantean los diferentes canales de comunicación que implementaran, tanto con sus clientes internos como con los externos, además establecen varios canales de distribución de carácter directo e indirecto.

- **Bloque 5.1 Actividades Claves Técnicas**

En este apartado, el equipo de trabajo identifica cuales son las principales actividades que se desarrollan en el negocio del spa desde el punto de vista técnico, pasando por la definición de los servicios, el reconocimiento de los procesos a desarrollar, la localización óptima del proyecto y un acercamiento a lo que sería la planta de producción deseada.

- **Bloque 5.2 Actividades Claves Administrativas**

En este Bloque, el equipo de trabajo colaborativo propone lo que serían las áreas funcionales para su negocio, identifican los perfiles del talento humano que conformaría el grupo de empleados, además de establecer el tipo de contratación que podrían realizar y un esquema de la plataforma estratégica de la empresa a través de la formulación de una visión, na misión y unos claros valores corporativos.

- **Bloque 6. Recursos Claves**

El proceso de búsqueda de información para el desarrollo de este Bloque es más intensa, ya que no solamente se remite a la identificación de los equipos y tecnologías requeridas para el funcionamiento y puesta en marcha de las actividades técnicas y administrativas, sino también los recursos humanos e intelectuales requeridos por la empresa.

- **Bloque 7. Aliados Estratégicos**

En este punto el proyecto busca identificar cual es la principal red de aliados, es decir las personas, instituciones u organizaciones que serían importantes para el desarrollo y crecimiento técnico, administrativo y económico de la empresa.

- **Bloque 8. Estructura de Costos**

La estrategia didáctica en este Bloque propone a los aprendices, que a través de la identificación de los principales centros de costos de un negocio. Es así como el proyecto presenta los principales costos fijos, variables y de mano de obra requeridos para poner a funcionar el negocio.

- **Bloque 9. Ingresos**

Después de tener claros los costos del proyecto, se procede a elaborar la actividad que permite proyectar los ingresos del negocio y determinar los niveles de ganancias para el negocio, lo que conllevaría a validar la viabilidad económica - financiera del proyecto.

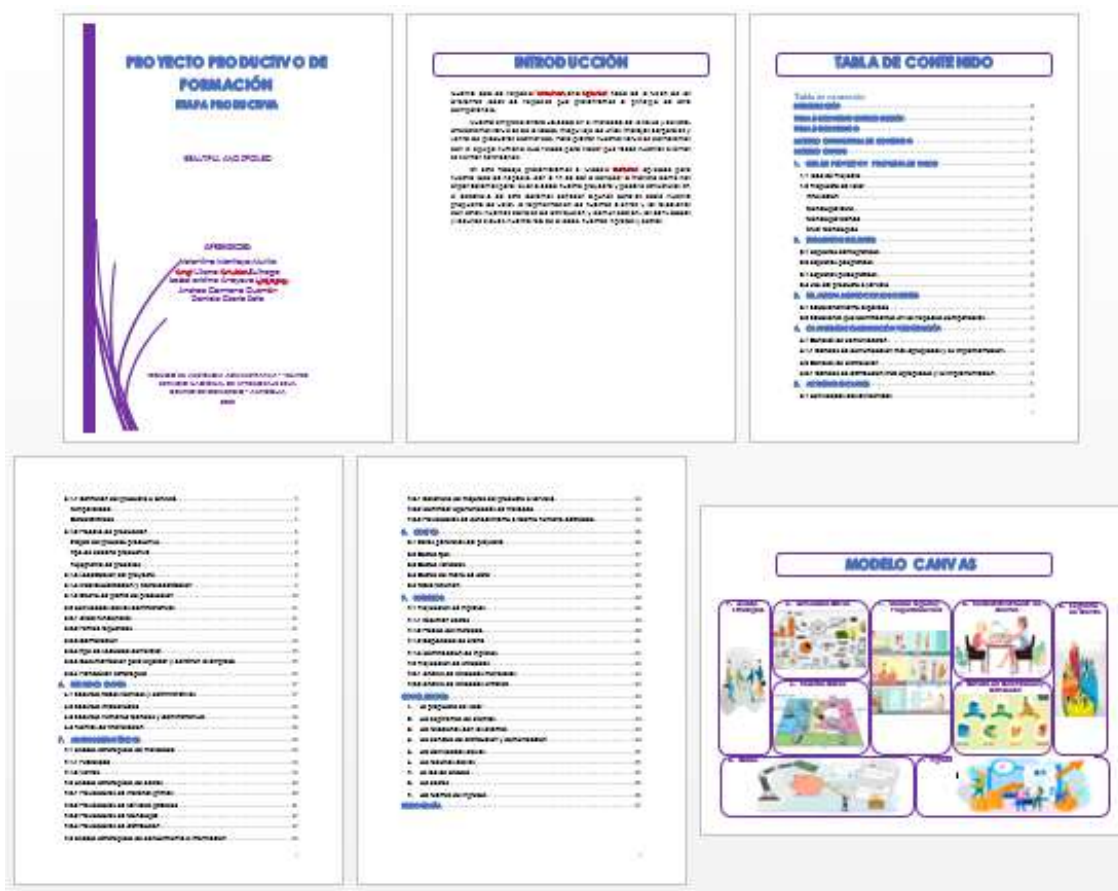
- **Bloque 10. Consolidación Trabajo Final<sup>36</sup>**

Después de trabajadas todos y cada uno de los Bloque propuestos por la metodología, se procede a consolidar toda la información en un solo documento, el cual termina presentando de una forma lógica y coherente, de acuerdo a la ontología propuesta por Osterwalder (2010), el desarrollo del proyecto productivo como alternativa para aprobar la Etapa Productiva en el Programa Articulación.

---

<sup>36</sup> Ver Anexo 9. Proyecto final caso de estudio "Beautiful and Spoiled – Centro Estético"

Ilustración 20. Proyecto final caso de estudio “Beautiful and Spoiled – Centro Estético”



Fuente: Murillo y Arrubla (2022)

## b. Entrevista abierta dirigida grupo Tecnólogo en coordinación de procesos logísticos – 2690389<sup>37</sup>

Teniendo en cuenta que para el inicio del año 2023 llegan al Centro de Comercio los aprendices que vienen del Programa Articulación de la Educación Media y el SENA para continuar con su formación tecnológica, se considera oportuno indagar sobre las percepciones que generó el trabajo con la nueva metodología propuesta para el desarrollo y ejecución de la Etapa Productiva de su formación técnica.

La información del grupo es la siguiente:

<sup>37</sup> Ver Anexo 10. Evidencia documental de preguntas realizadas en la entrevista abierta dirigida

*Tabla 10. Información del grupo de la entrevista abierta dirigida*

|                                            |                                                                                                               |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROGRAMA QUE CURSAN</b>                 | Tecnología en coordinación de procesos logísticos                                                             |
| <b>FICHA</b>                               | 2690389                                                                                                       |
| <b>AÑO DE INGRESO AL SENA</b>              | 2023 – Trimestre 01                                                                                           |
| <b>PROGRAMA DEL QUE PROVIENEN</b>          | Técnico en integración de operaciones logísticas                                                              |
| <b>FICHA</b>                               | 2070135, 2070005, 2070136 (Diferentes Instituciones Educativas del área de influencia del Centro de Comercio) |
| <b>AÑO DE EGRESO DE LA EDUCACIÓN MEDIA</b> | 2022                                                                                                          |

*Fuente: Elaboración propia*

Una de las características que hace más relevante la información suministrada, es el que grupo de la entrevista está conformado por aprendices que provienen de diferentes instituciones de educación media con las que el Centro de Comercio desarrollo el Programa de Articulación, es decir, todos los jóvenes participantes en la entrevista vienen del mismo programa de formación (Técnico en integración de operaciones logísticas), pero de diferentes instituciones educativas de la región.

Dentro de las preguntas orientadoras de la conversación, estas fueron las más relevantes:

- *¿Cuál fue la alternativa para el desarrollo de la Etapa Productiva en su formación técnica?*
- *¿Fueron informados si podían optar por otras alternativas para realizar esta fase de formación?. ¿En qué momento?*
- *¿Hubo algún momento en donde les explicaron la metodología que se trabajaría para la formulación del proyecto?*
- *¿Cómo conformaron los equipos de trabajo y cómo decidieron el tema o idea de proyecto que desarrollarían?*
- *¿Encontraron algún orden lógico en el desarrollo de las actividades?. ¿Es decir al momento de realizarlas se convertían en información contributiva para las actividades siguientes?*
- *¿Cuáles fueron las actividades que más se les facilitó?*
- *¿Por el contrario, cuáles fueron las actividades que más generaron dificultad?*
- *¿Cómo fue el proceso de evaluación de dichas actividades?*

- *¿En algún momento les pidieron que desarrollaron un prototipo del proyecto?  
¿Cuándo y para qué?*
- *¿Habían tenido antes algún tipo de información y/o participación sobre formulación de proyectos?, Que tipo de información?*
- *¿Al día de hoy saben que es el Modelo CANVAS y para qué sirve?*

Es así como después de socializar y responder las preguntas orientadoras con el grupo caracterizado, se obtiene información de primera mano que indica la realidad de la implementación de la estrategia metodológica para la formulación de proyectos productivos apoyado en el modelo CANVAS como desarrollo de la etapa productiva del programa Articulación con la Educación Media entre el Centro de Comercio y las instituciones educativas asociadas.

Todo el proceso comienza cuando los aprendices llegan al grado 10 de educación secundaria, en donde a la par pero en jornada contraria, comienza también la formación técnica en el programa de Articulación con el Sena.

En un primer momento el instructor del SENA la presentación donde expone del Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz y hace énfasis en la normatividad correspondiente al desarrollo de la etapa Productiva, es allí donde informa sobre las alternativas para realizar esta fase del proceso de formación y centra la atención en la formulación de proyectos productivos, como una de las mejores opciones para el Programa de Articulación con la Educación Media, dadas las condiciones del entorno de los jóvenes (menores de edad y actividades académicas en doble jornada), es así como todos los aprendices optan por la formulación de proyecto productivo como opción para el desarrollo de la Etapa Productiva.

Paso seguido se realizó la presentación de la metodología de trabajo, en donde el instructor socializó detalladamente el Modelo CANVAS, y explicando que dicha estrategia está conformada por Bloques, que se van desarrollando en un orden específico, ya que todas las actividades se encuentran encadenadas, es decir, cada que se elabora un bloque este termina generando información importante que tributa al desarrollo del siguiente bloque, que al final cuando se consolida toda la información de cada uno de los bloques de trabajados, este se resultado se convierte en el Proyecto Final.

Ahora bien, cabe resaltar que la metodología de trabajo promueve el trabajo colaborativo, lo que lleva a conformar equipos de trabajo entre los aprendices para el desarrollo del proyecto. Esta actividad didáctica la realizan con los docentes del colegio cuando desarrollan la Catedra de Emprendimiento, ya que es en el transcurso de ésta materia donde los jóvenes trabajan los temas de ideas de negocios y conformación de los equipos entre compañeros que presentan ideas más afines, es decir, se agruparon por tendencias de necesidades, gustos y preferencias; es así como los que querían trabajar con temas deportivos conformaron un equipo, los de comidas conformaron otro equipo, los de mascotas otro equipo, y así todos los aprendices quedan enganchados en un grupo de trabajo colaborativo.

Después de reconocer cada equipo de trabajo y las ideas de negocios a desarrollar, el instructor socializó un cronograma de actividades, en el cual no solo propone los temas a trabajar, sino que detalla las actividades y las fechas propuestas de entrega de cada una de las evidencias. Siempre hizo mucho énfasis en la importancia de no quedarse atrasado en las tareas de cada bloque, ya que si se *incumplía* en alguna entrega, terminaría retrasando el desarrollo de las demás actividades, lo que conllevaría a generar tropiezos en desarrollo final del proyecto.

Ya en el desarrollo y puesta en marcha de la metodología, se puede observar que los bloques de trabajo que presentan mayor nivel de complejidad para su desarrollo por parte de los aprendices son: Actividades Claves (Técnicas y Administrativas), específicamente en este bloque porque se requiere de mucha investigación por cuenta propia; y los bloques de Costos e Ingresos, ya que es aquí donde se termina validando el proyecto de forma cuantitativa lo que exige a los aprendices mayores niveles de atención y conocimiento de la información anteriormente relacionada en los demás bloques del proyecto. Y por el contrario los bloques que más se les facilita a los aprendices son: Propuesta de valor, Segmento de clientes y Relacionamiento con los clientes, ya que es información que requiere de los aprendices mayores condiciones de observación y creatividad

Al finalizar el proceso de formación y la formulación del proyecto productivo, una de las actividades que más se implementan como mecanismo de evaluación final es la presentación expositiva, pero teniendo en cuenta que el grupo entrevistado proviene de diferentes instituciones educativas, cabe resaltar que cada una de ellas diseña su propia estrategia, de acuerdo a sus capacidades e intereses.

1. Por ejemplo una de las instituciones solo propone que los jóvenes realicen una *exposición ante los instructores del SENA y los docentes de la institución educativa* de todo el trabajo. Pero hay otra institución que promueve la realización de una *Feria de Emprendimiento entre todos los grupos del grado 11*, y en donde los participantes a la feria (directivos, instructores, profesores estudiantes de otros grupos, estudiantes de colegios invitados, padres de familia, etc.) terminan convirtiéndose en jurados del proyecto; allí los equipos de trabajo deben presentar un prototipo del proyecto (folleto, degustación, maqueta, versión Beta, etc.), y otra institución educativa lleva el proceso de evaluación un paso más adelante, ya que no solo en un inicio se realiza la exposición a nivel solo de instructores, docentes y compañeros de grupo, sino que adicional escogen los mejores proyectos que representaran a todo el grupo en una *Feria de Emprendimiento a nivel de toda la institución educativa*. En este caso los proyectos también deben llevarse a un nivel de prototipaje.

Dado que la población es muy joven y apenas están comenzando su formación en la educación técnica, no se puede esperar que sea mucha la información que manejan sobre el tema de los proyectos, tanto así que los mismos aprendices resaltan que lo más cercano que han estado de ese mundo, son los programas o proyectos académicos ambientales, de educación sexual, de violencia intrafamiliar, maltrato animal, entre algunos otros; pero en sí la participación desde la posición de la construcción de un proyecto pensando en una posibilidad económica, nunca había sido contemplada.

Sin embargo afirman que desde que comenzaron a trabajar bajo la metodología didáctica del Modelo CANVAS, ésta les ha permitido contemplar nuevas alternativas para incorporarse al mundo del trabajo, ya que consideran haber alcanzado y/o afianzado habilidades técnicas (conocimientos del área de formación), socio-económicas (identificación de nuevas oportunidades de desarrollo laboral) y emocionales (competencias blandas), que les permitiría llegar con mayores niveles de confianza.

## MEMORIAS

Lo más emocionante de un trabajo como éste, es que si bien tiene unos límites, como todo proyecto, independiente si es de investigación, social o como en éste caso de Innovación Pedagógica; después de haberlo terminado queda la sensación que sigue más..., y que en sí, el trabajo todavía tiene mucha más *tela para cortar*...posiblemente tema para una próxima oportunidad.

Y de muchos aprendizajes ganados, el que si llega definitivamente al corazón, es que dentro de los programas de maestría de todas las universidades del mundo se debería establecer esta modalidad de Trabajo Final de Maestría; los Proyectos de Innovación Pedagógica se convierten, no solo en una alternativa para obtener un certificado, sino que va más allá, es una de las mejores disculpas de construcción de conocimiento, ya que no solo se presta para pasearse por todos y cada uno de sus estados, sino que invita a establecer soluciones a problemas cotidianos del quehacer del maestro, de las relaciones escolares y de las vicisitudes que se enfrenta por los cambios constantes del medio.

El desarrollo de una propuesta de innovación pedagógica exige tanta profundidad en la estructuración y consolidación de soluciones reales, que promueve inmersiones de todo tipo, comenzando por el reconocimiento y entendimiento teórico-conceptual de las categorías a trabajar, hasta llegar a hilar en lo más finito de la construcción de las actividad de aprendizaje, situación que hace que el investigador estudie y analice todos y cada uno de los roles de una situación establecida.

Para este momento de cierre, sería muy apropiado llamar de nuevo a John Dewey (1938), ya que su postulado sobre la *“Escuela Experimental”*, termina convirtiéndose en la columna vertebral del presente Proyecto de Innovación pedagógica. Dewey a través de su *“filosofía de la educación, basada en la filosofía de la experiencia”* resume de una forma magistral la esencia que se busca a través del Modelo Pedagógico del SENA, que no es más que generar conocimiento a través de la búsqueda de soluciones a la vida diaria, pero sin dejar de lado que lo más íntimo de su naturaleza, se recoge en el razonamiento epistemológico del *Constructivismo* propuesto por Piaget y Vigotsky, al que se le suma un aporte fundamental de la corriente del *Aprendizaje Significativo* de Ausubel.

La metodología para el desarrollo de la Etapa Productiva del Programa Articulación entre la educación media y el SENA recoge toda la esencia de un proyecto de innovación, ya que

propone resolver un problema específico y real, en donde el reto fundamental es poder realizar un proceso de adaptación de herramientas o modelos ya conocidos en otras áreas del conocimiento y poderlos llevar al mundo académico, convirtiéndolos en mecanismos didácticos que solucionan problemas del mundo académico y que demuestran la gran versatilidad a la hora de aprender y apropiar conocimiento.

Para el caso del presente proyecto de innovación, la adaptación se realizó a la metodología de negocios de Alexander Osterwalder, conocida como el Modelo CANVAS, el cual sin una mayor transformación desde su estructura ontológica, se convierte en una herramienta didáctica que sirve de referencia y apoyo conceptual en la formulación de proyectos productivos.

La propuesta considera la implementación de una metodología que consta de tres Fases principales: *Fase 1. Contextualización*, en donde se busca orientar a los jóvenes frente a las diferentes alternativas para desarrollar la etapa práctica de su proceso de formación, siguiendo con la *Fase 2. Sensibilización*, en donde los jóvenes identifican sus características emprendedoras y se visualizan como emprendedores a través de la identificación de diferentes oportunidades en su entorno, para terminar con la *Fase 3. Formulación de Proyecto*, en donde se pone en práctica el desarrollo curricular propuesto y se orienta a los jóvenes al reto de formular un proyecto productivo alrededor de la idea que inicialmente identificaron.

Como se puede observar cada una de las Fases se propone una misión en sí, en donde la sumatoria de los logros de cada una de esas partes, responde al cumplimiento del objetivo final que persigue este trabajo, el cual se centra en la creación de una unidad técnica que le permita a los aprendices alcanzar los propósitos que se fijan en el desarrollo de la Etapa Productiva de su proceso de Formación.

Pero para establecer esa coherencia se crea todo un sistema de actividades que al ejecutarlas de forma organizada, tal como lo plantea el desarrollo curricular, se convierten en información requerida para dar continuidad a las demás Fases de la metodología, ya que la propuesta que aquí se establece si bien termina con un producto final denominado Proyecto, también es el resultado del compilado de las actividades desarrolladas en las otras Fases.

Es así como cada una de las Fases de trabajo propuestas en la *Metodología para el Desarrollo y Ejecución de la Etapa Práctica del Programa Articulación entre la Educación Media y el*

SENA cuenta con un desarrollo curricular, que orienta no solo la formación desde el punto de vista de los temas a trabajar y conocimientos que se deben adquirir, sino también propone la actividad o evidencia de aprendizaje, que se convertirá en materia de estudio en la Fase siguiente.

Tal como se puede ver en la *Ilustración 16. Propuesta Metodológica de Trabajo Etapa Productiva del Programa Articulación Educación Media y el SENA - Centro de Comercio*, en la *Fase 1. Sensibilización* los aprendices, después de reconocer las diferentes alternativas para desarrollar la Etapa Productiva y las favorabilidades que ofrece para ellos acogerse a la que los lleva a formular proyectos, el producto final allí es el *aval por parte de la Coordinación Académica* de dicha alternativa de Etapa Productiva. Para la *Fase 2. Emprendimiento* es la formulación de la idea de proyecto y para la *Fase 3. Formulación del Proyecto*, los aprendices encuentran el diseño de una metodología, que de una forma lógica y coherente, y con el apoyo de un diseño curricular (por Bloques de trabajo), los jóvenes logran no solo cumplir con el desarrollo de la Etapa Productiva del programa de formación, sino que ganan adicionalmente en su estructura de formación personal, ya que adquieren las competencia y herramientas para hacer lecturas de entorno, identificación de problemas, necesidades y oportunidades del entorno, formulación de soluciones a través de estructuras teórico – prácticas y la identificación y gestión de diversos tipos de recursos a través de las redes de apoyo establecidas.

Esta última Fase es la más robusta, ya que es allí donde los aprendices ponen en acción todos los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación, pero además también se invitan a investigar y reflexionar sobre algunos otros temas requeridos por el proyecto, pero que se convierten en un repositorio importante de información general y cultural para los jóvenes.

En el siguiente cuadro se puede identificar más en detalle los propósitos y alcances de cada uno de los bloques de trabajo, los cuales teniendo en cuenta la estructura funcional y ontológica propuesta por Osterwalder, deben seguir el siguiente orden en su desarrollo:

- Bloque 1. Propuesta de valor
- Bloque 2. Segmento de clientes
- Bloque 3. Relacionamiento con los clientes
- Bloque 4. Canales de comunicación y distribución
- Bloque 5. Actividades claves

Bloque 6. Recursos claves

Bloque 7. Aliados estratégicos

Bloque 8. Costos

Bloque 9. Ingresos

**Tabla 11. Alcance del Modelo CANVAS en la Metodología para el Desarrollo y Ejecución de la Etapa Práctica del Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA**

| Aliados Estratégicos                                                                                                                                                                                                                            | Actividades Claves                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Propuesta de Valor                                                                                                                                                                                                                                                                            | Relacionamiento con los clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Segmento de Clientes                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Este Bloque permite identificar que es una alianza y cuáles pueden ser las personas, instituciones, organizaciones o entes gubernamentales con las que podría para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos. | Es en este bloque donde los aprendices proponen la elaboración de un conjunto de tareas, que ayudarán a identificar las principales condiciones que se deben investigar y desarrollar el proyecto, para así estructurar de una forma más concreta, el cómo trabajará la empresa para poder ofrecer el producto o servicio sugerido desde la Propuesta de Valor. | Lleva a los aprendices a entender el tipo de mercado al que se dirige, o al producto/servicio que ofrecerá y a interiorizar en su estructura de pensamiento que hay dos cosas que son claves para alcanzar el éxito del negocio, lo primero es el cliente y segundo es la propuesta de valor. | En este bloque se busca especificar cómo se va a conectar la propuesta de valor con el segmento de clientes, específicamente, éste es uno de los bloques que se asocia con la representación del mercado y es un elemento útil para sostener e incrementar la generación de ingresos del negocio.                     | Aquí el aprendiz define las características especiales que deben tener los clientes fijos o potenciales del producto o servicio propuesto desde el proyecto de trabajo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Recursos Claves                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Canales de Comunicación y Distribución                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | Aquí se proponen los recursos que le permitirán a la empresa, crear y ofrecer la Propuesta de Valor, llegar al segmento de clientes analizado, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos. Estos recursos pueden ser: Físicos, Intelectuales y Humanos.                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Es importante definir de una forma muy sencilla, clara y concreta, los diferentes canales o medios a través de los cuales el proyecto planea realizar en el mercado, su la publicidad de sus productos o servicios; además de consolidar la forma en que hará llegar su oferta a los clientes o consumidores finales. |                                                                                                                                                                         |
| Costos                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ingresos                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                         |
| Ya teniendo en cuenta todos los recursos claves necesarios por el proyecto, éstos se deben costear, para así poder identificar un valor aproximado de la inversión requerida para poner en funcionamiento el negocio.                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ahora retomado la información recopilada del mercado, se debe establecer los precios de venta de los productos o servicios y las cantidades que estaría la empresa en capacidad de poner en el mercado, identificando de esta forma una estructura de ingresos y utilidades para el negocio.                          |                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia

Es así como se pudo evidenciar que la implementación de la metodología generó condiciones positivas en el proceso de formación de los aprendices, ya que no solo se amplió las perspectivas a nuevas alternativas laborales, sino que apalancó la continuidad de los procesos de formación, permitiendo la continuidad y el paso de la formación técnica a la tecnológica.

Sin embargo en el desarrollo de éste Proyecto de Innovación Pedagógica queda un buen número de desafíos que le abrirían las puertas a nuevas investigaciones de este tipo, incluso podría dar pie, para establecer condiciones de programa general a nivel institucional – nacional.

Algunos de los principales retos estarían enfocados en:

1. La creación de una estrategia de multiplicación y adaptación de dicha Metodología, en los demás centros de formación del país que trabajan con el programa de Articulación con la Educación Media.
2. Estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita la interacción e intercambio de experiencias entre el Sena y las diferentes instituciones educativas, frente al desarrollo y ejecución de la Etapa Productiva del programa Articulación del que hacen parte.
3. Dado que dentro del análisis del problema se plantea incluso, que la metodología para realizar el acompañamiento de la Etapa Productiva del Programa Articulación, lo establece cada uno de los centros de formación, es decir, no existen lineamientos a nivel nacional que partan desde la Dirección General del Sena, que den claridad sobre el *cómo* se debería hacer, todo queda a disposición y buen juicio de los coordinadores e instructores que se encuentren asociados a dicho programa. Es así como de acá podría desprenderse un trabajo interesante que estructure los lineamientos para realizar el proceso de ejecución y evaluación del programa en cuestión, llevándolo incluso a términos de formulación de disposiciones políticas (normatividad) que comprometan a cada una de las partes participantes en el programa.
4. Se deben crear nuevas estrategias pedagógicas y didácticas que le permitan a los aprendices, cuando continúan su ciclo propedéutico de formación, dar continuidad a los proyectos productivos que vienen trabajando, involucrándolos en el nuevo programa a través de la creación de estrategias articuladoras con los Proyectos de Formación.

## ANEXOS

### ANEXO 1. GUÍA DE APRENDIZAJE FASE 1. SENSIBILIZACIÓN

|  <b>GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL<br/>PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR<br/>GUÍA DE APRENDIZAJE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Denominación del Programa de Formación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Código del Programa de Formación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Competencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación asumiendo estrategias y metodologías de autogestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2. PRESENTACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Según el Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA, en su Capítulo V. Desarrollo de la Etapa Productiva especifica la importancia y la razón de esta etapa en el proceso de formación Artículo 11 Apropriación y desarrollo del conocimiento La Etapa Productiva del programa de formación es aquella en la cual el Aprendiz SENA aplica, complementa, fortalece y consolida sus competencias en términos de conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores.</p> <p>Es entonces pertinente que el aprendiz se apropie de la suficiente información para elegir la forma más adecuada, según las condiciones establecidas por el entorno, de realizar la fase de Etapa Productiva de su proceso de formación.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ACTIVIDAD</b><br>Fase 1.<br>Sensibilización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Retomar con los aprendices la información sobre la importancia de la Etapa Productiva en el proceso de formación, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos desde el Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor realizará una <i>presentación</i> donde tratará los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es la Etapa Productiva</li> <li>• Como se desarrolla la Etapa Productiva en el SENA</li> <li>• Condiciones para optar por proyecto productivo como Etapa Productiva</li> <li>• Seguimiento y evaluación de la Etapa Productiva</li> <li>• propuesta metodológica de trabajo etapa productiva centro de comercio</li> </ul> </li> <li>2. Para reforzar la información compartida, los aprendices se reúnen en equipos de cuatro personas y analizan, a través del desarrollo de unas preguntas claves, el <i>Estudio de Caso</i> que el instructor les asigne.</li> <li>3. En <i>Foro abierto</i> se socializan los casos propuestos y las respuestas generadas por cada equipo de trabajo</li> </ol> |

GFPI-F-019 V3



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | 1. Actividad <i>Estudio de Caso</i><br>2. Debate en <i>Foro abierto</i>                                                                |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente convencional con conexión a internet.                                                                                         |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante. |

**4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

| COMPETENCIA DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                 | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación asumiendo estrategias y metodologías de autogestión                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                              |
| <b>Evidencias de Conocimiento</b><br>Socialización de Estudio de caso en Foro abierto grupal<br><br><b>Evidencias de Desempeño</b><br>Participación en desarrollo de cuestionario<br><br><b>Evidencias de Producto</b><br>Cuestionario con el análisis del Estudio de caso | Reconoce la identidad institucional y los procedimientos administrativos y formativos.<br><br>Identifica los componentes y estructura de la Formación Profesional Integral según el programa de formación y su perfil como aprendiz del SENA.<br><br>Incorpora a su proyecto de vida las oportunidades ofrecidas por el SENA | Observación<br>Lista de chequeo<br>Preguntas de conocimiento |

**5. GLOSARIO DE TERMINOS**

|                                |                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contrato de aprendizaje</b> | Es un contrato especial (No laboral) para vincular a las empresas, estudiantes del SENA y universidades, que requieran hacer prácticas relacionadas con su tema de estudio, y que figuren en su pensum académico. |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etapas productivas</b>  | Es aquella en la que el aprendiz aplica, complementa, fortalece y consolida sus competencias en términos de conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Esta etapa hace parte de la formación, con su culminación termina su formación. |
| <b>Proyecto productivo</b> | Es la modalidad que el SENA le ofrece a los aprendices para desarrollar la Etapa Productiva a través de la creación de una idea de negocio que pretenda la creación de una empresa relacionada con el programa de formación que se adelanta.           |
| <b>Proyecto social</b>     | Los proyectos sociales son iniciativas relacionadas con los derechos humanos, que abarcan áreas como la salud, la educación, la vivienda y el acceso a servicios básicos con miras a ayudar a individuos y grupos sociales desfavorecidos.             |

**6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2014). *Manual de convivencia y reglamento del aprendiz SENA*.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2014). Normograma SENA. Recuperado de:  
<https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/arb01/14761.htm>

**7. CONTROL DEL DOCUMENTO**

|                   | <b>NOMBRE</b>        | <b>CARGO</b> | <b>DEPENDENCIA</b>           | <b>FECHA</b>           |
|-------------------|----------------------|--------------|------------------------------|------------------------|
| <b>AUTOR (ES)</b> | Claudia Calle Bernal | Instructor   | Centro de Comercio Antioquia | 27 de febrero de 2022. |

## ANEXO 2. PRESENTACIÓN EXPOSITIVA DEL TEMA FASE 1. SENSIBILIZACIÓN

### CONTENIDO



- QUE ES LA ETAPA PRODUCTIVA
- COMO SE DESARROLLA LA ETAPA PRODUCTIVA EN EL SENA
- CONDICIONES PARA OPTAR POR PROYECTO PRODUCTIVO COMO ETAPA PRODUCTIVA
- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ETAPA PRODUCTIVA
- PROPUESTA METODOLÓGICA DE TRABAJO ETAPA PRODUCTIVA CENTRO DE COMERCIO



El empleo  
es de todos

Mintrabajo

### FASE 1. SENSIBILIZACIÓN

*Centro de Comercio  
Regional Antioquia*



Programa Articulación entre la  
Media Técnica y el SENA  
Centro de Comercio  
Antioquia  
Abril-2022

## QUE ES LA ETAPA PRODUCTIVA

Según el **Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA**, en su **Capítulo V. Desarrollo de la Etapa Productiva**, especifica la importancia y la razón de esta etapa en el proceso de formación.

**Artículo 11°.** Apropiación y desarrollo del conocimiento: La etapa productiva del programa de formación es aquella en la cual **el Aprendiz SENA aplica, complementa, fortalece y consolida sus competencias**, en términos de conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

La etapa productiva debe permitirle al aprendiz **aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias** del programa de formación, asumiendo estrategias y metodologías de autogestión.



## COMO SE DESARROLLA LA ETAPA PRODUCTIVA EN EL SENA 1

**Artículo 12°.** Alternativas para el desarrollo de la etapa productiva: Para la realización de la etapa productiva requerida en el proceso de aprendizaje de los aprendices del SENA, se deben considerar las siguientes alternativas:

- Desempeño en una empresa a través del **Contrato de Aprendizaje** en las diferentes empresas obligadas y/o voluntarias, incluido el SENA.
- Desempeño a través de **vinculación laboral o contractual en actividades relacionadas con el programa de formación** de conformidad con la normativa dispuesta para contratos de aprendizaje.
- **Participación en un proyecto productivo, o en SENA – Empresa, o en SENA proveedor SENA o en Producción de Centros**, cuando se definen los proyectos en el marco de un programa de formación y estos posibilitan la simulación de entornos productivos reales y la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa para cumplir con el objetivo de la etapa productiva, donde se concierta sobre las condiciones de estadía, esto es, pago de algún auxilio económico o en especie.



## COMO SE DESARROLLA LA ETAPA PRODUCTIVA EN EL SENA 2



- De **apoyo a una unidad productiva familiar**, donde el aprendiz pueda aplicar en las actividades que desarrolla las competencias adquiridas durante su proceso de formación.
- De **apoyo a una institución estatal nacional, territorial, o a una ONG, o a una entidad sin ánimo de lucro, para el desempeño de actividades prácticas asociadas a su programa de formación o el desarrollo de un proyecto productivo** en un ambiente de formación facilitado por esta institución, donde el aprendiz hace su propia concertación con la institución sobre las condiciones de estadía, esto es, pago de algún auxilio económico o en especie. La constancia o certificado de cumplimiento de la pasantía la expide el directivo o responsable del proceso del aprendiz en la institución.
- **Monitorias**. De acuerdo con la reglamentación establecida en la institución para los procesos de aprendizaje, el desarrollo de monitorias por parte de los aprendices SENA en las especialidades que son afines tecnológicamente a su programa de formación en un Centro de Formación del SENA, serán contempladas como alternativa para la etapa productiva.
- **Pasantías**. Entre las cuales se contempla la asesoría a PYMES como alternativa de etapa productiva.

## CONDICIONES PARA OPTAR POR PROYECTO PRODUCTIVO COMO ETAPA PRODUCTIVA



**Artículo 13°.** Registro de la Etapa productiva: Es responsabilidad del aprendiz gestionar oportunamente su registro en el Sistema de Gestión Virtual de Aprendices para poder optar por un contrato de aprendizaje; el Aprendiz es responsable de actualizar permanentemente los datos que registre en este sistema, verificar que correspondan a los registrados en el sistema para la gestión de la formación y consultar periódicamente las oportunidades de contrato de aprendizaje que reportan los empresarios.

*Cuando el Aprendiz opta por otra alternativa diferente al contrato de aprendizaje, ésta debe ser aprobada previamente por el Coordinador Académico del programa del respectivo Centro de Formación y la información deberá registrarse inmediata y directamente en el Sistema para la Gestión de la Formación.*

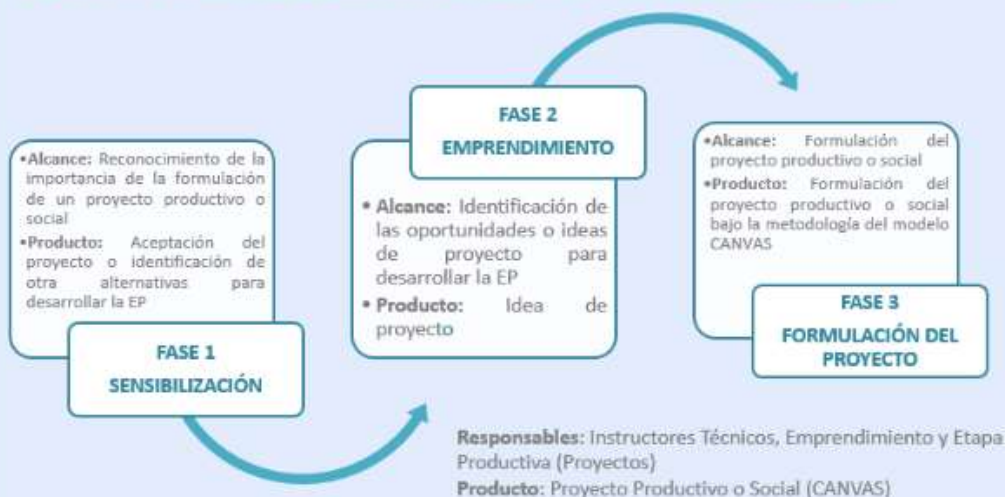
## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ETAPA PRODUCTIVA



**Artículo 14.** Seguimiento y evaluación de la etapa productiva: *El seguimiento a la etapa productiva es obligatorio y se realizará de manera virtual y presencial.* El Aprendiz elaborará una bitácora quincenal, en la que señalará las actividades adelantadas en desarrollo de su etapa productiva en cualquiera de las alternativas, para que el Instructor asignado como responsable pueda hacer seguimiento de acuerdo a los indicadores establecidos en el procedimiento de ejecución de la formación, garantizando una interacción continua entre el aprendiz y el instructor; esta actividad se debe complementar con visitas o comunicación directa que realice el instructor.

**Parágrafo.** Si el aprendiz no alcanza los resultados de aprendizaje de la etapa productiva se procederá a realizar comité de evaluación quien analizará el caso para emitir los juicios evaluativos finales, *si los juicios no alcanzan los resultados de aprendizaje de la etapa productiva se procederá a cancelar la matrícula, previo agotamiento del debido proceso.*

## PROPUESTA METODOLÓGICA DE TRABAJO ETAPA PRODUCTIVA CENTRO DE COMERCIO





## ANEXO 3. ACTIVIDAD RECONOCIMIENTO DE APRENDIZAJES FASE 1. SENSIBILIZACIÓN



### ACTIVIDAD FASE 1. SENSIBILIZACIÓN

#### ESTUDIO DE CASO – ETAPA PRODUCTIVA

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Institución Educativa               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Programa de Formación               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Número de Ficha                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Participantes del Equipo de Trabajo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Competencia                         | Aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación asumiendo estrategias y metodologías de autogestión                                                                                                                                                                         |
| Criterio de Evaluación              | Reconoce la identidad institucional y los procedimientos administrativos y formativos para el desarrollo de su Etapa Productiva                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Descripción de la Actividad         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Después de recibir la información del tema, los aprendices se reúnen en equipos de cuatro personas y analizan, a través del desarrollo de unas preguntas claves, el <i>Estudio de Caso</i> que el instructor les asigne.</li> <li>En <i>Foro abierto</i> se socializan los casos propuestos y las respuestas generadas por cada equipo de trabajo</li> </ol> |

#### CASO 1

En una de las instituciones educativas que pertenecen al programa Articulación entre la Educación Media y el SENA, hay grupos de diferentes programas de formación. Hay un grupo de cuatro aprendices que desde hace un tiempo vienen pensando en el desarrollo de una idea de negocios, pero dos de estos aprendices se hacen parte del programa de Asesoría Comercial, otro es de la ficha de Gestión Documental y el último está matriculado en el programa de Gestión Administrativa.

1. Será posible que este grupo (conformado por aprendices de diferentes programas) puedan formular un proyecto productivo como alternativa para desarrollar la Etapa Productiva de sus programas de formación?. Justifique su respuesta.
2. La alternativa de la formulación de proyectos productivos o sociales les ofrece la oportunidad de investigar frente a los temas de interés del proyecto y de sus áreas de formación?. Justifique su respuesta.
3. Cuáles son las principales ventajas para su proceso de formación, la formulación de proyectos productivos o sociales como alternativa para desarrollar la Etapa Productiva?.

#### CASO 2

Uno de los aprendices del programa de formación en Logística y que pertenece al Programa Articulación entre la Educación Media y el SENA, argumenta que desde hace un tiempo (aproximadamente 1 año), viene trabajando en una empresa de mensajería realizando actividades de planeación y gestión de recorridos de entrega de mercancías.

1. A la luz del Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA, este aprendiz cual sería la mejor opción para realizar la Etapa Productiva de su proceso de formación?. Justifique su respuesta.
2. Quien es la persona en el SENA o en la Institución Educativa que puede orientar el Desarrollo de su Etapa Productiva y ante quien se debe informar la alternativa seleccionada para dicha fase de formación?.
3. Dado el caso que el aprendiz no alcance satisfactoriamente el desarrollo de las competencias en la fase de Etapa Productiva, podrá obtener el certificado al finalizar todo el proceso de formación?.

**CASO 3**

El Comité de Evaluación y Seguimiento está reunido para analizar unas situaciones que se han presentado con cinco aprendices de la Media Técnica en la Etapa Productiva.

Al finalizar la reunión, uno de los miembros del Comité les manifiesta a los aprendices que formalmente la Subdirección del Centro les enviará un comunicado con la información pertinente, pero como conclusión, les puede adelantar que se aplicará a los tres aprendices las medidas formativas necesarias.

Las medidas serán: dos faltas académicas y una por falta disciplinarias. Adicionalmente, se va a brindar estímulos a dos aprendices por su buen desempeño.

Uno de los aprendices plantea que no recuerda en qué consisten las faltas académicas y disciplinarias, por lo que se le recomienda que consulte y responda las siguientes preguntas a la luz del Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz SENA:

1. Cuáles son las medidas formativas y en qué consisten?
2. Cuáles son las sanciones que pueden imponerse a los aprendices por faltas académicas o disciplinarias?
3. Mencione por lo menos dos estímulos o incentivos que el SENA ha adoptado para beneficio del aprendiz y en qué caso se otorga.

## ANEXO 4. GUÍA DE APRENDIZAJE FASE 2. EMPRENDIMIENTO



### GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR GUÍA DE APRENDIZAJE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

##### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

|                                        |                                                                                                                                |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Denominación del Programa de Formación |                                                                                                                                |
| Código del Programa de Formación       |                                                                                                                                |
| Competencia                            | Fomentar cultura emprendedora según habilidades y competencias personales                                                      |
| Resultados de Aprendizaje              | Establecer características y competencias emprendedoras personales de acuerdo con sus potencialidades, objetivos y el entorno. |
|                                        | Apropiar el proceso de toma de decisiones personales en su cotidianidad, según el comportamiento emprendedor.                  |
|                                        | Emplear capacidad creativa e innovadora según estrategia emprendedora                                                          |

#### 2. PRESENTACION

El emprendimiento se ha definido como la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades. La palabra emprendimiento es de origen francés *entrepreneur* que significa "pionero", tiene su origen en el inicio de la humanidad, ya que el hombre se caracteriza por asumir riesgos con el objetivo de generar oportunidades de crecimiento económico que le pueda brindar una mejor calidad de vida tanto a él propio, como a la comunidad que lo rodea.

En Colombia, las iniciativas de emprendimiento han venido creciendo considerablemente, es así como se puede observar que cada vez más colombianos desean crear su propia empresa y a su vez también surgen más entes especializados que apoyan estas iniciativas.

En el SENA, a través de la implementación de la competencia Emprendimiento y su metodología de trabajo del Aprendizaje Vivencial, se pretende que el aprendiz identifique las Características Emprendedoras (CEPs), pase posteriormente a desarrollar Ideas y Prototipos, y termine Validándolas con el mundo real de las empresas y los negocios; enfatizando en que ésta podrá convertirse en una buena oportunidad de vida, la cual les permitirá mejorar sus condiciones de crecimiento personal y profesional, además de convertirse en una alternativa para aportar al desarrollo y crecimiento de sus comunidades.

Bienvenidos a esta nueva etapa de formación!



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 1</b>                | <b>EMPREDIMIENTO - EMPRENDEDOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para comenzar el instructor realizará una introducción frente a la temática de Emprendimiento y la importancia de esta en el desarrollo económico y social del país.</li> <li>2. Posteriormente se remitirá a exponer la Competencia de trabajo y cada uno de los Resultados de Aprendizaje que la componen.</li> <li>3. Luego da entrada a la actividad inicial, la cual pretende generar reflexiones sobre el tema, para esto proyecta el video <i>"Cuesta Abajo – La historia de Henry Forero"</i>, para luego abrir el debate proponiendo las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué características definen a Henry Forero?</li> <li>• ¿Cuál es el sueño de Henry?</li> <li>• ¿Qué hizo para conseguirlo?</li> <li>• ¿Cómo el entorno influyó sobre las decisiones de Henry Forero?</li> </ul> </li> <li>4. Para conceptualizar y teorizar los conceptos, el instructor ahora invita a los aprendices a observar y tomar nota del video <i>"Que es Emprendimiento"</i>, de la Universidad Politécnica de Valencia.</li> <li>5. Para cerrar la sesión con una socialización de las notas, preguntas, aclaraciones que surgen del video y responder las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es el Emprendimiento</li> <li>•Cuál es la principal diferencia entre Emprendedor y Empresario</li> <li>• Cual es realmente la importancia del Emprendimiento para una economía</li> <li>• Porque se puede considerar un fenómeno global</li> </ul> </li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Notas de clase y participación en los foros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente convencional, ambiente con computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante, post-it, autoadhesivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 2</b>                | <b>INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <p>1. Retomando la actividad anterior, el instructor realizará la presentación de la temática de trabajo, en la cual se apoyará en videos ejemplo <i>"El Circo del Sol"</i> y <i>"Ayuda de Escritorio"</i> para facilitar la comprensión del tema.</p> <p>2. Posteriormente y teniendo en cuenta los conceptos anteriormente estudiados, cada aprendiz debe realizar la siguiente actividad:</p> <p>2.1 Elaborar un documento en formato Word donde presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La descripción de un potencial negocio (empresa) en el que quisiera trabajar, o en el que se encuentra trabajando.</li> <li>• De dicho negocio (empresa) identificar el componente innovador, desde el punto de vista del mercado y de la creatividad (o diferencia) que este ofrece al mercado.</li> <li>• Además identificar los componentes de Tecnología Dura y Tecnología Blanda que requeriría dicho negocio para lograr el componente innovador.</li> </ul> <p>2.2 Dicha actividad se debe entregar en forma física y se debe socializar al resto del grupo a través de una exposición.</p> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Notas de clase, Trabajo Escrito Innovación y Tecnología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente convencional, ambiente con computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante, post-it, autoadhesivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 3</b>                | <b>CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES – CEPs</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor realizará una introducción sobre el tema de las CEPs, explicando que son y cuál es la importancia de estas en el desarrollo de la temática de emprendimiento.</li> <li>2. Posteriormente invita a los aprendices a que conformen equipos de trabajo y les da las siguientes orientaciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Se deben conformar 10 equipos de trabajo, a los cuales le asignará una de las características del documento: Módulo de Formación para el Espíritu Emprendedor, de la CINTERFOR, específicamente la <i>Unidad Temática II – Las Características Emprendedoras Personales CEPs</i>”.</li> <li>2.2 Posteriormente cada equipo de trabajo debe exponer al resto del grupo, a través de una representación gráfica y su respectiva explicación, la CEP que le fue asignada.</li> </ol> </li> <li>3. Finalmente el instructor concluye la actividad con reflexiones sobre el tema trabajado.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Notas de clase, participación en la exposición y en la conclusión final de la temática.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>MATERIALES</b>            | Lápices, colores, marcadores, pliegos de papel, reglas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 4</b>                | <b>TEST CEP's</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <p>Después de tener claras cada una de las CEP's requeridas para ser un buen emprendedor, el paso a seguir es, identificar las debilidades y fortalezas de cada uno de los aprendices frente a este tema.</p> <p>Por lo tanto el instructor en esta sesión hará la presentación del Test de las CEP's, en donde le ofrecerá las siguientes orientaciones a los aprendices:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor compartirá a cada aprendiz a través del correo electrónico el archivo <i>Test y gráfico CEPs</i></li> <li>2. Los aprendices realizarán de forma individual el Test CEPs, teniendo en cuenta que el archivo está conformado por 4 partes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales</li> <li>• Preguntas</li> <li>• Diagnóstico gráfico</li> <li>• Plan de acción</li> </ul> </li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Test de la CEPs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

| TEMA 5                | IDEA DE NEGOCIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCIÓN           | <ol style="list-style-type: none"> <li>El instructor realizará la presentación del tema, en el que se trabajaran específicamente los siguientes ítems: <ul style="list-style-type: none"> <li>Idea de negocio</li> <li>Como surgen las ideas de negocio</li> <li>Características de una buena idea de negocio</li> <li>Como presentar una idea de negocio</li> <li>La idea de negocio que no puede fallar</li> </ul> </li> <li>Posteriormente explicará la actividad a desarrollar, en donde cada aprendiz debe elaborar un boceto en el que presentará su Idea de Negocio. <ul style="list-style-type: none"> <li>En una hoja tamaño carta deberá hacer lo siguiente: En un lado graficará y diseñará su Idea de Negocio y en el otro lado responderá las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>¿Sabías qué?:</b> Aquí se pretende que a través de una reflexión interesante motives al resto del grupo a prestar atención a tu Idea de Negocio.</li> <li><b>Problema:</b> Definir el problema que resolverá tu Idea de Negocios</li> <li><b>Solución con componente de innovación:</b> Defina brevemente la solución que la Idea Negocios plantea para el problema formulado.</li> <li><b>Segmento del cliente:</b> Describa a qué tipo de clientes va dirigido la Idea de Negocio (No es válido decir: "a todo tipo de cliente")</li> <li><b>Impactos:</b> Describa cuales pueden ser los impactos económicos, sociales y/o ambientales que conllevaría la ejecución de la Idea de Negocio</li> <li><b>Equipo de trabajo:</b> Especifique cuales deben ser las competencias técnicas que deben tener las personas que conformarán su equipo de trabajo</li> <li><b>Valor aproximado del negocio:</b> Especifique un valor aproximado para poner en funcionamiento su Idea de Negocio.</li> </ol> </li> </ul> </li> <li>La entrega y exposición de la de la actividad se realizará en horas de la clase del, donde cada aprendiz deberá exponer su Idea de Negocio a través del mecanismo <i>Elevator Pitch</i></li> </ol> |
| EVIDENCIA APRENDIZAJE | Notas de Clase                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| AMBIENTE REQUERIDO    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| MATERIALES            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 6</b>                | <b>ELEVATOR PITCH</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <p>Para el desarrollo de esta actividad el instructor realizará la presentación del tema teniendo en cuenta los siguientes parámetros: Que es el Elevator Pitch, para que sirve y como elaborarlo, además compartirá un video <i>"Elevator Pitch – Tienes 20 segundos"</i>, que ofrecerá mayor claridad sobre la actividad a desarrollar.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Después de ver el video y las explicaciones de la instructora, solicita que los aprendices realicen la socialización de su idea a todos sus compañeros individualmente. Para el desarrollo de esta actividad se propone hacer lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Los aprendices se ubican en dos filas, en las que los jóvenes de las filas opuestas queden mirándose frente a frente.</li> <li>Comienzan la presentación de su Idea de Negocio, mostrándole a su compañero el boceto elaborado y contándole a través de un discurso las 7 preguntas que respondieron.</li> <li>La exposición de cada aprendiz tendrá una duración de 60 segundos (1 minuto), tiempo que será cronometrado por el instructor.</li> <li>Ahora se vuelve a comenzar con la exposición de otro compañero, entonces se cronometran otros 60 segundos (1 minuto).</li> <li>Después de haberse escuchado los dos, una de las filas rota, de modo que se cambien las parejas y vuelven a realizar el ejercicio de exponer a su compañero el boceto de la idea de negocio.</li> <li>Este ejercicio se realiza, hasta garantizar que se tuvo la oportunidad de escuchar individualmente a todos los compañeros participantes.</li> </ul> </li> <li>Luego de haber terminado el ejercicio, el instructor propone una reflexión sobre cómo se sintieron en el taller....lo que permite generar conclusiones grupales.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Presentación de la Idea de Negocio a través de la técnica Elevator Pitch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 7</b>                | <b>EL MURAL DE LAS IDEAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <p>Con la compilación de todas las Ideas de Negocios presentadas, se construye un mural de las ideas, en donde se invita a los aprendices a desarrollar la siguiente actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En primera instancia, el instructor socializará el resultado del total de las ideas, denominado <i>"El mural de las ideas"</i>.</li> <li>2. Posteriormente, los aprendices <i>identificarán las ideas semejantes</i>, teniendo en cuenta la actividad económica, y así las ubicarán en subgrupos.</li> <li>3. Elaborando de esta forma una <i>distribución de equipos de trabajo</i>, teniendo en cuenta la identidad de temática y/o sectorial.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Conformación de equipos de trabajo o colaborativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA 8</b>                | <b>MATRIZ ERIC Y NUEVA IDEA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <p>El instructor presentará el tema de trabajo, definiendo la importancia de la Matriz ERIC y la de la creación de condiciones de valor y de innovación para un proyecto.</p> <p>Posteriormente invitará a los aprendices que en los nuevos equipos de trabajo conformados, desarrollen la siguiente actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los nuevos equipos de trabajo tendrán la posibilidad de exponer, al interior de sus equipos, las ideas que individualmente plantearon en un inicio.</li> <li>2. Posteriormente se somete a una votación secreta para escoger solo una idea, que les servirá de base para continuar con el trabajo.</li> <li>3. Por último se trabajará la técnica de la Matriz ERIC, sobre la idea ganadora, lo que la terminará convirtiendo en una nueva idea común para todos.</li> <li>4. Deben realizar una exposición presentando la Nueva Idea bajo el esquema ya trabajado en el Tema 5. Idea de Negocio.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Presentación de la Matriz ERIC y el boceto de la de la nueva idea de negocio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>MATERIALES</b>            | Computadores con internet, tableros, USB, televisor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

| EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE<br>COMPETENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE<br>EVALUACIÓN                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fomentar cultura emprendedora<br>según habilidades y competencias<br>personales                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                               |
| <b>Evidencias de Conocimiento</b><br>Participación en foros y exposiciones<br>propuestas por el instructor<br><br><b>Evidencias de Desempeño</b><br>Participación de las actividades<br>propuestas<br><br><b>Evidencias de Producto</b><br>1. Innovación y Tecnología<br>2. Test CEP's<br>3. Idea de Negocio<br>4. Pitch<br>5. Mural de Ideas<br>6. Matriz ERIC y Nueva Idea | 1. Identifica el perfil<br>emprendedor<br>2. Identifica ideas de negocios<br>por oportunidad según<br>análisis sectorial<br>3. Desarrolla herramientas de<br>negociación y elabora<br>criterios para posicionar<br>ideas ante el grupo.<br>4. Participa en la construcción<br>de la nueva idea de negocio. | 1. Observación<br>2. Lista de chequeo<br>3. Preguntas de conocimiento<br>4. Carpeta de evidencias<br>5. Evaluación de desempeño<br>6. Reportes de seguimiento |

**5. GLOSARIO DE TERMINOS**

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Datos</b>                           | Prueban o refutan una hipótesis (de negocio), la percepción del cliente o una creencia sobre una propuesta de valor, modelo de negocio o entorno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Diseño de la propuesta de valor</b> | Proceso que consiste en diseñar, probar, construir y gestionar propuestas de valor a lo largo de todo su ciclo de vida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Empresa</b>                         | Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado. Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a satisfacer las necesidades de un mercado. |
| <b>Emprendedor</b>                     | Según la Ley 1014 de 2006, es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Emprendimiento</b>       | Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. |
| <b>Hipótesis de negocio</b> | Algo que debe ser cierto para que tu idea funcione de forma parcial o total, pero que aún no se ha validado.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Incubadora</b>           | Una incubadora se puede definir como una organización con la capacidad de asesorar a emprendedores para que sus ideas sean transformadas en proyectos de negocios que puedan ejecutarse.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Influencer</b>           | Es una persona u organización con presencia y seguidores (normalmente en redes sociales). Por lo que pasa a ser un elemento muy importante a la hora de dar a conocer o fortalecer una marca. Por eso se llama influencer, porque tienen gran influencia.                                                                                                                                |
| <b>Ingresos</b>             | Es una de las palabras relacionadas con emprendimiento más fáciles. Sin embargo hay quienes están interesados en saber su significado. Los ingresos son la cantidad de dinero que ganamos o recaudamos, en este caso por medio de nuestro emprendimiento.                                                                                                                                |
| <b>Innovación</b>           | La innovación es un cambio que trae consigo novedades dentro de un producto, servicio, proceso o cualquier otra tarea. En materia de emprendimiento tiene mucha importancia, un emprendedor innovador tiene mucho futuro.                                                                                                                                                                |
| <b>Inversión</b>            | Es la capital que se coloca para poder llevar a cabo algún proyecto o negocio. Normalmente se habla de una cantidad de dinero. A la persona u empresa que pone a disposición este dinero se le llama inversionista, mientras que a la acción como tal de colocar este dinero se le llama invertir.                                                                                       |
| <b>Marketing</b>            | El marketing es un tema muy extenso e interesante. Pero podemos definirlo es pocas palabras como un conjunto de técnicas, estudios y estrategias que tienen como objetivo mejorar la venta de un producto en específico. Es decir busca mejorar la comercialización. Por lo que es un área o herramienta que todo emprendedor debe conocer para sacar adelante su producto.              |
| <b>Mercado</b>              | Es un ambiente (físico y/o teórico) donde se encuentra el ofertante, el demandante y el producto con sus precios. Cuando decimos "El mercado de X producto", nos referimos a todo lo que tenga que ver con la demanda y oferta de ese producto X.                                                                                                                                        |
| <b>Modelo de negocio</b>    | Bases sobre las que una empresa crea, ofrece y captura valor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Perfil del cliente</b>   | Herramienta de negocios que constituye el lado derecho del lienzo de la propuesta de valor. Visualiza los trabajos, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes (o parte interesada) para quien pretendes crear valor.                                                                                                                                                           |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Productos y servicios</b>             | Artículos en los que se basa tu propuesta de valor y que tus clientes pueden ver en tu escaparate, metafóricamente hablando.                                                                                                                          |
| <b>Propuesta de valor</b>                | Descripción de los beneficios que los clientes pueden esperar de tus productos y servicios.                                                                                                                                                           |
| <b>Plan de Negocio o Plan de Empresa</b> | Es documento donde se refleja de cierto modo la ruta estratégica que se debe tomar para que la idea pueda hacerse realidad. Para más información visita el link que te acabo de compartir.                                                            |
| <b>Punto de equilibrio</b>               | Se le llama punto de equilibrio al punto de actividad donde los ingresos son iguales a los costos para la creación del producto que se ofrece.                                                                                                        |
| <b>Rentabilidad</b>                      | Es nada más y nada menos que la relación que existe entre la inversión y/o esfuerzo para crear un producto y los beneficios que trae. Cuando esta relación es buena a favor de quien invierte se dice que se está invirtiendo en un negocio rentable. |
| <b>Servicio</b>                          | Es un término que se utiliza para hacer referencia a un conjunto de actividades que tienen como objetivo satisfacer necesidades específicas (en materia de emprendimiento, satisfacer al cliente).                                                    |
| <b>Target</b>                            | Su significado es nada más y nada menos que "Objetivo". Y si la utilizamos como una de las palabras relacionadas con el emprendimiento y marketing es nada más y nada menos el público objetivo de nuestro negocio.                                   |

## 6. REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

Jake Knapp. Jhon Zeratsky (2018) SPRINT, el método para resolver problemas y testear nuevas ideas en solo cinco días. CONECTA. Barcelona-E

García Erquiaga, Eduardo, (2004). Aprendiendo de los errores del emprendedor: claves para evitar el fracaso, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Cotera Berdugo, Elber. Matiz B, Francisco Javier. Crissien, John. Salcedo Muñoz, Myriam. Vanegas T, Norma Sofía. Arévalo p, Nydia. (2006.) Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación Empresas. (Primera Edición). Bogotá Universidad EAN.

SILVA, DUARTE, Jorge Enrique. (2008). Emprendedor, crear su propia empresa. El perfil del empresario. (Primera Edición) Bogotá. EAN Alfaomega

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2012). Programa de Formación Técnico en Asesoría Comercial.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2020). Video: Cuesta abajo – cortometraje de emprendimiento inspirador. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=lbfov7kXDhs>



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

Universidad Politécnica de Valencia. (2018). Video: Que es Emprendimiento. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=t2eMk9wzDLI>

Grupo Innovación. (2013). Video: Innovación empresarial, caso El Circo del Sol. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=KXvaLopBoxk>

Urna de Cristal. (2018). Porque se considera Medellín una ciudad innovadora. Portal de Gobierno Abierto de Colombia. Recuperado de: <https://www.urnadecristal.gov.co/actualizate/por-que-medellin-es-la-ciudad-mas-innovadora-del-mundo>

Tortolini, A. (2007). Video Tecnología: Monje - Ayuda de Escritorio. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=93SgXeu-SeY>

CINTERFOR. (2010). Módulo de Formación para el Espíritu Emprendedor - Unidad Temática II – Las Características Emprendedoras Personales CEPs”. Bolivia.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2020). Test de la CEPs. Bogotá.

El blog para los emprendedores. (2018). *Como presentar una idea de negocios*. Recuperado de: <https://unimooc.com/presentar-una-idea-negocio/>

Moya, D. (2018). *Que es una idea de negocios, jeso y mucho más!*. Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/que-es-una-idea-de-negocio/#:~:text=Como%20dije%20arriba%2C%20las%20ideas,nuestro%20pensamiento%20u%20otra%20forma.&text=Es%20un%20plan%20visto%20como,y%20otros%20tipos%20de%20beneficios>

Santamaría, F. (2020). El valor de las ideas en el emprendimiento. Recuperado de: <https://forbes.co/2020/03/03/red-forbes/el-valor-de-las-ideas-en-el-emprendimiento/>

Kerfant, A. (s.f). ¿Qué es una idea de negocio), definición y ejemplos. Recuperado de: <https://crearmiempresa.es/que-es-una-idea-de-negocio-definicion-y-ejemplos.html>

EduCaixa. (s.f). Video: Elevator Pitch: tienes 20 segundos. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_Yjgvl](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl)

Blog de Negocios Más Móvil. Recuperado de: <https://blogempresas.masmovil.es/que-es-un-elevator-pitch-para-que-sirve/>

Blog Necesidades del decisor. (2014). *“Que es un decisor”*. Recuperado de: <http://necesidadesdeldecisor.blogspot.com/2014/11/que-es-un-decisor.html>

Blog Yale Executive. La inteligencia de los negocios. (s.f). *“El perfil de un buen negociador”*. Recuperado de: <https://yaleexecutive.com/perfil-buen-negociador/>



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

Blog Necesidades del decisor. (2014). *"Que es un decisor"*. Recuperado de:  
<http://necesidadesdeldecisor.blogspot.com/2014/11/que-es-un-decisor.html>

Blog Emprende a Conciencia. Esquema de las cuatro acciones o matriz ERIC. Recuperado de:  
<https://www.emprendeaconciencia.com/matriz-erac>

**7. CONTROL DEL DOCUMENTO**

| AUTOR (ES) | NOMBRE               | CARGO      | DEPENDENCIA                    | FECHA      |
|------------|----------------------|------------|--------------------------------|------------|
|            | Claudia Calle Bernal | Instructor | Centro de Comercio - Antioquia | 05/02/2022 |

## ANEXO 5. PRESENTACIÓN EXPOSITIVA DEL TEMA FASE 2. EMPRENDIMIENTO



El empleo es de todos

Ministerio de Trabajo

# FASE 2. EMPRENDIMIENTO

## Centro de Comercio - Antioquia



Presentada por:  
Instructora Claudia Calle Bernal  
2022

@SENAchmuisca [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

## PRESENTACIÓN



El emprendimiento se ha definido como la actitud y espíritu que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades. La palabra emprendimiento es de origen francés *entreprendre* que significa "promover", tiene su origen en el inicio de la humanidad, ya que el hombre se caracteriza por asumir riesgos con el objetivo de generar oportunidades de crecimiento económico que le permita brindar una mejor calidad de vida tanto a él mismo, como a la comunidad que lo rodea.

En Colombia, las iniciativas de emprendimiento han venido creciendo considerablemente, es así como se puede observar que cada vez más colombianos desean crear su propia empresa y a su vez también surgen más entes especializados que apoyan estas iniciativas.

En el SENA, a través de la implementación de la competencia Emprendimiento y su metodología de trabajo del Aprendizaje Vivencial, se pretende que el aprendiz identifique las Características Emprendedoras (CEPs), para posteriormente desarrollar ideas y Proyectos, y finalmente Validarlos con el mundo real de las empresas y los negocios, enfocándose en que esta podrá convertirse en una buena oportunidad de vida, la cual les permitirá mejorar sus condiciones de crecimiento personal y profesional, además de convertirse en una alternativa para aportar al desarrollo y bienestar de las comunidades.

Bienvenidos a esta nueva etapa de formación!

## CONTENIDO



- TEMA 1. EMPRENDIMIENTO - EMPRENDEDOR
- TEMA 2. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA
- TEMA 3. CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES - CEPs
- TEMA 4. AUTOEVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES
- TEMA 5. IDEA DE NEGOCIO
- TEMA 6 - ELEVATOR PITCH
- TEMA 7. MURAL DE LAS IDEAS
- TEMA 8. MATRIZ SWOT Y NUEVA IDEA



## TEMA 1. EMPRENDIMIENTO - EMPRENDEDOR



- INTRODUCCIÓN
- COMPETENCIA Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE
- REFLEXIÓN INICIAL - Conceptualización de Emprendimiento
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



Actividad de Aprendizaje  
Ve a Configuración

## INTRODUCCIÓN



El SENA, a través de la implementación de la competencia **Emprendimiento** y su metodología de trabajo del **Aprendizaje Vivencial**, pretende que el aprendiz identifique las **Características Emprendedoras (CEPs)**, desarrolle **ideas y Prototipos** de negocios, y termine **Validándolas** con el mundo real de las empresas y los negocios.

Todo lo anterior con el ánimo de demostrarle a los jóvenes que con sus **habilidades, buenas ideas y un adecuado proceso de formación**, el emprendimiento se puede convertir en una buena oportunidad, permitiéndole mejorar sus condiciones de vida, tanto a nivel personal como profesional; además de ser una nueva alternativa para aportar al desarrollo y crecimiento de sus comunidades.

Bienvenidos a esta nueva etapa de formación!!!



## COMPETENCIA Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE



### COMPETENCIA

Gestionar procesos propios de la **cultura emprendedora y empresarial** de acuerdo con el perfil personal y los requerimientos de los contextos productivos y social.

### RESULTADOS DE APRENDIZAJE

1. Integrar elementos de la cultura emprendedora teniendo en cuenta el **perfil personal y el contexto de desarrollo social**.
2. **Caracterizar la idea de negocio** teniendo en cuenta las oportunidades y necesidades del sector productivo y social.
3. **Estructurar el plan de negocio** de acuerdo con las características empresariales y tendencias del mercado.
4. **Valorar la propuesta de negocio** conforme con su estructura y necesidades del sector productivo social.



## REFLEXIÓN INICIAL

### Emprendimiento Inspirador



La siguiente es la historia de Henry Forero, un chico que siempre estuvo firme en sus convicciones y terminó convirtiéndose en un visionario del transporte a nivel mundial.

<https://www.youtube.com/watch?v=tbf0v7kX0hs>

¿Qué características definen a Henry Forero?

¿Cuál es el sueño de Henry?

¿Qué hizo para conseguirlo?

¿Cómo el entorno influyó sobre las decisiones de Henry Forero?



## REFLEXIÓN INICIAL

### Conceptualización de Emprendimiento



Veamos el siguiente video y luego socializamos las anteriores preguntas.

<https://www.youtube.com/watch?v=t2eMk9wzSLI>

Teniendo en cuenta lo anterior, socialicemos:

1. ¿Qué es el Emprendimiento?
2. ¿Cuál es la principal diferencia entre Emprendedor y Empresario?
3. ¿Cuál es realmente la importancia del Emprendimiento para una economía?
3. Porque se puede considerar un fenómeno global



## ACTIVIDAD



En un Foro orientado por el instructor se abre el debate teniendo en cuenta el video anterior y respondiendo las siguientes preguntas:

1. Según el video **cómo se puede definir el Emprendimiento** y cual es el elemento fundamental que lo caracteriza?
2. Cual es la principal **diferencia entre Emprendedor y Empresario**?
3. Cual es la **importancia del Emprendimiento** en una economía?
4. Porque se puede considerar un **fenómeno global**.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. Documento Programa de Formación: Técnico en Asesoría Comercial
2. Video Cuesta abajo - cortometraje de emprendimiento inspirador:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ltbfy7kXOhs>
3. Video de la Universidad Politécnica de Valencia "Que es Emprendimiento"  
<https://www.youtube.com/watch?v=2eMk9wzDU>



## TEMA 2. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA



- INTRODUCCIÓN
- QUE ES LA INNOVACIÓN  
Porque se considera Medellín una ciudad innovadora?
- QUE ES LA TECNOLOGÍA  
Tipos de Tecnología
- CONCLUYENDO
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



*Hoy en día es imposible ignorar que el desarrollo tecnológico y la innovación constituyen dos fuerzas clave que impulsan el desarrollo social y el crecimiento de las economías.*

Más aún en el contexto de una revolución digital, en la que las nuevas tecnologías están cambiando la manera en que interactuamos cotidianamente, el modo de entrega de servicios públicos a los ciudadanos o la forma de hacer negocios.



## QUE ES LA INNOVACIÓN



Es la introducción de un **nuevo o significativamente mejorado producto** (bien o servicio), de un **proceso**, de un nuevo **método de comercialización** o de un nuevo **método organizativo**, en las **prácticas internas** de la empresa, la **organización del lugar de trabajo** o las **relaciones exteriores** que le genera **mejores condiciones de mercado** a la empresa o a los productos. [Tomado de: Manual de Oslo, OECD].

INNOVACIÓN = NOVEDAD, CREATIVIDAD + MERCADO

50% 50%

Para entender mejor el concepto, veamos el video del  
[Circo del Sol](https://www.youtube.com/watch?v=KXvaLopBo8k)  
<https://www.youtube.com/watch?v=KXvaLopBo8k>



## PORQUE SE CONSIDERA MEDELLÍN UNA CIUDAD INNOVADORA



Medellín ha buscado **respuestas tecnológicas a las necesidades de su población**.

Igualmente la capital antioqueña logró posicionarse dentro de las ciudades con mayor innovación, gracias **al impulso de soluciones tecnológicas, culturales y educativas, que reflejan una cultura emprendedora y pujante de su población**.



## PORQUE SE CONSIDERA MEDELLÍN UNA CIUDAD INNOVADORA



Estas son las principales razones por las cuales Medellín es la ciudad más innovadora del mundo:

**1. Innovación sobre la necesidad:** las escaleras eléctricas de la Comuna 13 son únicas en el mundo y se convierten en la solución más innovadora para la necesidad de sus habitantes, quienes deben ascender el equivalente a 28 pisos.

**2. Tecnología en estructuras:** el Edificio Inteligente de las Empresas de Medellín es otra de las evidencias de la innovación y el desarrollo; símbolo de una ciudad innovadora y desarrollada.

**3. Porque hacen biblioteca:** iniciativas como los parques biblioteca reflejan una estrategia para despertar la cultura, con toques de innovación. La Biblioteca España representa un nuevo modelo de inclusión para los habitantes de la ciudad.



## PORQUE SE CONSIDERA MEDELLÍN UNA CIUDAD INNOVADORA



**4. El Metro reduce contaminación:** el solo hecho de que Medellín sea la única ciudad con Metro en Colombia, ya lo hace una ciudad con un toque de desarrollo en innovación, por sobre todas las demás en el país. A esto lo acompaña la reducción de más de 175 mil toneladas de Dióxido de Carbono. Este sistema de transporte, moviliza al menos medio millón de personas.

**5. La cultura entre las más necesidades:** una construcción como el Centro Cultural Moravia, con moderna infraestructura, se hace más valiosa cuando contribuye al desarrollo y a la igualdad al beneficiar a los más necesitados, ya que está construido en uno de los sectores más pobres.

**6. Menos criminalidad:** entre 1991 y 2010 las tasas de criminalidad se redujeron en un 80%. En dos décadas Medellín pasó de la inseguridad, a la innovación y el desarrollo.

Monumento del Valle de los Escalones - Portal del Gobierno Abierto de Colombia



## QUE ES LA TECNOLOGÍA



*Es un producto o solución conformado por un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema.*

Generalmente, se asocia la tecnología con el saber científico y la ingeniería; sin embargo, tecnología es toda noción que pueda facilitar la vida en sociedad, o que permita satisfacer demandas o necesidades individuales o colectivas, ajustadas a los requerimientos de una época específica.

(tomado de: Significados.com)

Para entender mejor el concepto, veamos el video del  
Ayuda de Escritorio  
<https://www.youtube.com/watch?v=835gXeu-ScE>



## TIPOS DE TECNOLOGÍA



**Tecnología dura:** Es todo producto, solución o componente tangible cuya creación proviene de la transformación de materiales. Las piezas de hardware y la maquinaria industrial son un claro ejemplo de tecnología dura.

**Tecnología blanda:** Es todo el conocimiento o metodología que ha sido creado para mejorar las dinámicas sociales. Se le llama así porque se genera a partir de las llamadas ciencias blandas, como la psicología, la economía, las letras, la estadística, las ciencias sociales, etc.

Como su función es generar conocimiento para dinamizar procesos, tienen múltiples aplicaciones en el mundo empresarial y de gestión de recursos.

**La tecnología blanda es esencial para que pueda generarse otro tipo de tecnología.** El software, por ejemplo, es considerado tecnología blanda y es esencial en el desarrollo del hardware, que es tecnología dura.



## CONCLUYENDO



### ¿Qué es la innovación?

Es el desarrollo o creación de nuevos o mejorados productos, procesos, procedimientos y estrategias que le generen mejores condiciones de mercado a la empresa o a la sociedad.

### ¿Qué es la tecnología?

Son las herramientas que nos permiten solucionar problemas.

### ¿Depende la innovación de la tecnología?

Claro, porque para que se den procesos de innovación se requiere de herramientas y conocimiento (Tecnología).

### ¿Depende la Tecnología de la innovación?

No necesariamente, ya que la tecnología puede ser solo un desarrollo científico o de ingeniería que no tiene ningún tipo de uso en mercado o en la sociedad.



## ACTIVIDAD



Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente estudiados, cada aprendiz debe realizar la siguiente actividad:

1. **Describir un potencial negocio** (empresa) en el que quisiera trabajar, o en el que se encuentra trabajando.
2. De dicho negocio (empresa) **identificar el componente innovador**, desde el punto de vista del mercado y de la creatividad (o diferencia) que este ofrece al mercado.
3. Además, **identificar los componentes de Tecnología Dura y Tecnología Blanda** que requeriría dicho negocio para lograr el componente innovador.
4. Dicha actividad se debe entregar en **forma física y se debe socializar al resto del grupo** a través de una exposición.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Grupo Innovación. (2013). Video: Innovación empresarial, caso El Circo del Sol. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=K0vniop80xk>
2. Urna de Cristal. (2018). Porque se considera Medellin una ciudad innovadora. Portal de Gobierno Abierto de Colombia. Recuperado de: <https://www.urnadecristal.gov.co/actualizate/por-que-medellin-es-la-ciudad-mas-innovadora-del-mundo>
3. Tortolini, A. (2007). Video: Tecnología: Monje - Ayuda de Escritorio. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=933gXeu-5eY>



## TEMA 3. CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES – CEP's

- INTRODUCCIÓN  
Que son las CEP's – Características Emprendedoras Personales
- ACTIVIDAD
- DESCRIPCIÓN DE LAS CEP's
  1. Buscar oportunidades y tener iniciativa
  2. Asumir riesgos
  3. Eficiencia y calidad
  4. Persistencia
  5. Compromiso
  6. Búsqueda de información
  7. Fijar metas
  8. Planificación y seguimiento
  9. Persuasión y redes de apoyo
  10. Autocreencia e independencia
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN

### QUE SON LAS CEP's\*

Características Emprendedoras Personales

Se definen como las **Características Emprendedoras Personales (CEP's)** como son atributos personales considerados como prerrequisitos para la actividad emprendedora.

La teoría afirma que los emprendedores poseen **características personales que los diferencian de otros individuos** y que los principales patrones de comportamiento que presentan los empresarios exitosos se resumen en las siguientes 10 CEP's:



\* Fuente: Módulo para la formación del Esp. al Emprendedor - Criterios. Unidad temática 2 - Las Características Emprendedoras Personales.

## ACTIVIDAD

1. El instructor **conformará 10 equipos de trabajo**, a los cuales le asignará uno de las CEP's, del documento de trabajo **"Unidad Temática II – Las Características Emprendedoras Personales CEP's"**, del Módulo de Formación para el Espíritu Emprendedor – Criterfor;
2. Posteriormente cada equipo de trabajo debe **exponer al resto del grupo el tema asignado**, teniendo en cuenta la **conceptualización** estudiada del documento guía, además deben presentar un **ejemplo aclaratorio**.



## 1. BUSCAR OPORTUNIDADES Y TENER INICIATIVA



**Oportunidades**, son las diferentes situaciones que identifica el/la emprendedor(a) para iniciar o ampliar su negocio.

Es muy común escuchar estas apreciaciones de algunos empresarios, donde sostienen que no existen muchas oportunidades en la actividad que realizan, es decir, que las perspectivas para el futuro son limitadas.

**Tomar la iniciativa** significa salir a la acción (emprender un negocio, producir algún producto, dar servicios, comercializarlo, etc.) para apropiarse del esperado beneficio. A esto se adhiere una situación de riesgo, de dejar lo que uno tiene o pensar para ello.

Tiene mucho que ver con la comunicación para informarse como para mantener a otros informados sobre lo que uno busca y le interesa.

Para identificar oportunidades o cazar ideas de negocios se deben considerar los siguientes cambios:

- Cambios en los estilos de vida
- Cambios tecnológicos y científicos
- Cambios en la demografía
- Cambios de gustos y de preferencias
- Cambios en el entorno
- Cambios climáticos



## 2. ASUMIR RIESGOS



**El riesgo es una eventualidad** que se caracteriza por la posibilidad del fracaso y las pérdidas causadas o por el éxito y los beneficios percibidos, de tomar una decisión frente a una posibilidad.

Es así como el riesgo se convierte en uno de los aspectos más comunes en la vida de un emprendedor, acompañándolo permanentemente en el valen de sus ocupaciones diarias, ya sea en el comercio, industria, préstamos crediticios y otras actividades.

En este sentido, **el riesgo trata básicamente de un problema de tomar decisiones, la elección de opciones, y por consiguiente buscar un equilibrio entre posibles beneficios al cumplirse el propósito y los costos involucrados.**

Un emprendedor entonces debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y para manejar su empresa, planificando adecuadamente sus actividades, de manera de minimizar los riesgos.



## 3. EFICIENCIA Y CALIDAD



Eficiencia y Calidad son dos palabras, dos cualidades en el empeño (constancia) de uno, y su impacto dentro de uno mismo.

**Eficiencia**, se refiere al uso de recursos involucrados en la realización de una meta, es decir, una persona es eficiente cuando realiza su trabajo rápido, sin demoras, hace un buen uso de su tiempo con relación al resultado vendido.

La búsqueda de **calidad** está relacionada al estado final del resultado, como la terminación de un producto o un servicio, el concepto de calidad debe estar presente a lo largo del proceso de elaboración, porque es la suma de pasos que determina la calidad final. En los/as emprendedor(es/as) el nivel de eficiencia y calidad puede ser aumentado al organizar y planificar mejor sus actividades.

Aparte de un mejor aprovechamiento de los recursos (disminuir costos), una duración prolongada de lo elaborado (mayor ciclo de vida) y la reputación de la empresa, estos criterios conllevan sobre todo en parte a nivel personal, específicamente hablando en la parte de autorrealización.



## 4. PERSISTENCIA



**La persistencia**, es desplegar fuerza, energía hacia algo en particular, esto demuestra un alto nivel de motivación en las personas y en sus actividades, independientemente de lo que puedan ser los incentivos (dinero, realización personal, afecto, etc.).

Es así como la motivación no es en el fondo otra cosa que saber exactamente lo que uno como emprendedor quiere y busca, es la realización al volcar todas sus fuerzas hacia este objetivo, entonces, persistencia es la expresión del deseo de realización a lo largo del tiempo, puesto que no todo lo que aspiramos alcanzar se puede lograr de un solo golpe. No existe logro sin persistencia: la persistencia es una condición para transformar una idea en algo real.

**La persistencia está ligada entonces con objetivos, metas y acciones para llevar a cabo una estrategia**, de manera de hacer frente y superar los obstáculos que se presentan en el camino para alcanzar objetivos pre-establecidos.



## 5. COMPROMISO



Es importante darse cuenta que **impacto deja el cumplimiento en nosotros, tanto por estar expuestos al incumplimiento de otros, como en nuestra propia actitud**. Por lo general sucede que se toman en cuenta las consecuencias verdaderas de no cumplir lo comprometido, antes de contemplar lo contrario.

Cada día hacemos compromisos, grandes, chicos, explícitos o en silencio, dando nuestra aprobación callada.

Tampoco se trata de buscar ciegamente el cumplimiento independientemente de los costos u otras consecuencias, **los compromisos son renegociables al dar razones válidas y mostrar voluntad**.

Por último, el cumplimiento del empresario para con sus empleados, con sus clientes, a los cuales debe mantenerlos siempre satisfechos y motivados, es una acción que el emprendedor siempre tendrá presente, ya que gracias a ellos la empresa continuará desarrollando sus actividades.



## 7. FIJAR METAS



La producción de ideas, con muchas veces ayuda propia a la identificación de objetivos cuya realización es de suma importancia para el emprendedor.

**Una meta u objetivo es el fin al cual quiere llegar el emprendedor**, pero con la condición que el objetivo presente un contenido claro y específico, por lo tanto es verificable, así como definido en su plano de realización.

**Para establecer una meta se deben tener en cuenta los siguientes criterios:**

- **Medible:** Una meta debe ser verificable, es decir, debe contar con algún indicador que señale si la meta fue lograda o no. Si esto no se determina, nunca se sabrá si se involucraron los recursos suficientes y se usó el método correcto para alcanzarla.
- **Alcanzable:** una meta debe ser factible, es decir, debe encontrarse realmente dentro de lo objetivamente posible. Por ello, se debe ver al entorno para establecer si es o no alcanzable.
- **Realista:** Una meta debe tomar en cuenta los recursos personales como materiales.
- **Específica:** Una meta debe ser concreta en su contenido para no dar lugar a otras interpretaciones. Una meta está clara y específica cuando también se están en condiciones de buscar su realización sin grandes explicaciones adicionales.
- **Acotado:** una meta debe ser definida en el tiempo, es decir, debe tener determinado el tiempo que se tardará hasta lograrla. Según el plazo que hay a la realización, tendrá que planificar sus actividades.
- **y más recursos.**
- **Rea:** La meta tiene que producir un desafío en el emprendedor.

La aplicación de estos cinco criterios **MAKES** no garantiza automáticamente la realización de la meta, pero ahorra tiempo en acciones mal percibidas, evita pérdidas al uso de recursos, y por último, disminuye considerablemente el riesgo.



## 6. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN



Estar bien, o por lo menos, **suficientemente informado en la actualidad, ha adquirido para el emprendedor de hoy un carácter existencial**, que decide a menudo sobre la supervivencia de la empresa.

**La búsqueda de información deberá estar dirigida a sus clientes**, indagando acerca de los productos que desean; en cuanto **a sus proveedores**, relacionando al tipo de materia prima, la calidad que necesitan para elaborar el producto y llegando incluso a conocer a los competidores que tienen en el mercado.

Recopilar esta información necesaria y útil requiere muchas veces una actitud de persistencia, ya que las fuentes no son fácilmente accesibles.

**Es así como la información significa un costo, por lo que se debe planificar esta actividad en términos de tiempo, recursos y responsabilidades** y para lograr recogerla con eficiencia, se necesita establecer un punto de referencia que guíe el proceso de recolección. Ya que de buscar y lograr información de calidad, depende el futuro y la sobre vivencia de la empresa.



## 8. PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO



**La planificación** es prever anticipadamente lo que se va a hacer; esta función establece los objetivos (tanto en el ámbito personal como futuro).

El tener presente los objetivos que uno persigue, permite ser más realista a la hora de definir metas, se debe determinar cuál es el camino a tomar para alcanzar cada meta; ya que esto se vincula con el hecho de que generalmente no hay un único camino para lograrla.

**Las distintas actividades necesarias para lograr la meta, suponen diferencias en los recursos, en los tiempos previstos, los técnicos aplicados, etc.**

Definidas estas actividades se comenzará con la ejecución, para que la planificación sea efectiva, hay que organizar y realizar posteriormente un seguimiento y control, permitiendo así detectar si efectivamente se está llevando a cabo de acuerdo a lo planeado las acciones empresariales.

Una forma sencilla de planificar es respondiendo a cinco preguntas: qué, cómo, cuándo, quién, cuánto.

- **¿Qué hacer?** Consiste en fijar el objetivo, es decir, el fin al cual se dirige la empresa.
- **¿Cómo hacer?** Consiste en definir los medios que se utilizarán para lograr el objetivo.
- **¿Cuándo hacer?** Consiste en determinar el tiempo que abarcarán las tareas que se han definido.
- **¿Quién debe hacer?** Consiste en designar las tareas que desarrollará cada integrante de la empresa.
- **¿Cuánto?** Consiste en determinar los recursos que se necesitarán para cumplir con el objetivo.



## 9. PERSUASIÓN Y REDES DE APOYO



La persuasión tiene que ver con la fuerza y eficacia para inducir, obligando a otras con razones a creer o hacer algo. Es importante que el emprendedor, al momento de establecer los objetivos de la empresa, utilice estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a las redes de apoyo para que le apoyen en el logro de los mismos.

Las redes de apoyo tienen la función de complementar los lazos físicos del emprendedor al buscar la fortaleza de otros y poner a disposición la suya. En este sentido, el/la emprendedor/a es tanto beneficiario/a como integrante de las redes de apoyo.

El emprendedor desarrolla sus actividades en grupo, donde la forma más común de organizarse es la familia, como son en la actualidad los talleres y las microempresas de nuestra media. Estas organizaciones aportan una función de apoyo a sus miembros en todas las áreas y etapas de la vida, entonces hablamos de redes de apoyo, donde el emprendedor administra el negocio, desempeñando además otras funciones como atender a la clientela o apoyar en la producción, asimismo, los hijos realizan ciertas tareas como apoyo al proceso productivo o de ventas y contratando en algunos casos personal para la producción y/o ventas.

Por lo tanto, es necesario que el emprendedor acepte la necesidad de contar con el apoyo de otras personas, cuando activamente redes de apoyo o aprovechando al máximo las existentes para avanzar en el trabajo.



## 9. PERSUASIÓN Y REDES DE APOYO



### TIPOS DE REDES DE APOYO

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizaciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fundar una asociación de microempresarios.</li> <li>* Hacerse miembro de un banco de sangre.</li> <li>* Participar en una congregación religiosa.</li> <li>* Asistir a reuniones de padres y madres andinos.</li> </ul>                                                                                                         | Los Vecinos    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Permitir a los vecinos que cuden la casa para la realización de un viaje.</li> <li>* Integrar una cooperativa de vivienda de ayuda mutua.</li> <li>* Formar una comisión barrial para emitir un boletín.</li> <li>* Comprar en conjunto un televisor para los niños del barrio.</li> <li>* Usar un teléfono de un vecino para recibir pedidos hasta tener línea propia.</li> </ul>                                                 |
| La Familia     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Llamar a la abuela para que cuide su niño un fin de semana.</li> <li>* Distribuir tareas del hogar entre los miembros de la familia.</li> <li>* Darle clases de dibujo a una sobrina.</li> <li>* Pedirle alojamiento a un tío en el extranjero.</li> <li>* Reemplazar a un hermano enfermo en la caja de su negocio.</li> </ul> | Redes Externas | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Contender una escuela hecha por un microempresario.</li> <li>* Atenderse a propósito de un momento positivo sobre un regalo bonito hecho por un amigo, quien supone haberlo elegido bien.</li> <li>* Formar una junta de solidaridad con los trabajadores de una determinada fábrica.</li> <li>* Causar lesiones y recibir perdón al dar una charla en público.</li> <li>* Mantener un libro de gastos que le interesa.</li> </ul> |

## 10. AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA



Uno de los aspectos fundamentales en el comportamiento empresarial o de la persona es la autoconfianza, siendo este el punto de apoyo que tiene en cualquiera de las otras características.

La autoconfianza del emprendedor se le podría comparar con una fuente de energía de la cual proviene la fuerza e intensidad con la que comenzaría una actividad.

Sin autoconfianza el emprendedor sufriría indecisiones y pasividad, no podría dirigir sus acciones hacia el logro de un objetivo, no podría ser coherente, ni asumir realmente la responsabilidad por las cosas que hace.

Tener autoconfianza no significa pensar que no se cometen errores, sino que no tiene que cometerlos. No significa que el emprendedor es capaz de todo, sino que asume y acepta, tal cual es, con todas sus fuerzas y debilidades, aprovechando lo mejor que sabe hacer o mejorando lo que le hace falta.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. CINTERFOR. (2010). Módulo de Formación para el Espíritu Emprendedor - Unidad Temática II - Las Características Emprendedoras Personales CEPs". Bolivia.



## TEMA 4. AUTOEVALUACIÓN DE LAS CEP's



- INTRODUCCIÓN  
El Test de las CEP's
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



En esta clase trabajaremos el **Test de las CEP's**, en donde cada aprendiz podrá identificar de una forma muy concreta sus fortalezas y debilidades, frente al tema del emprendimiento.

El Test está conformado por las siguientes partes:

1. Datos generales
2. Preguntas
3. Diagnóstico gráfico
4. Plan de acción



## ACTIVIDAD



1. El instructor compartirá a cada aprendiz a través del correo electrónico el archivo **Test y gráfico CEP's**
2. Los aprendices realizarán de forma individual dicho Test, teniendo en cuenta que **el archivo está conformado por 4 partes**, las cuales deben ser diligencias completamente.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. CINTERFOR. (2010). 'Módulo de Formación para el Espíritu Emprendedor' - Unidad Temática II - Las Características Emprendedoras Personales CEP's'. Bolivia.
2. Plantilla de trabajo: Test CEP's - Características Emprendedoras Personales.

Actividad  
Ve a Clase



## TEMA 5. IDEA DE NEGOCIO

- INTRODUCCIÓN
- IDEA DE NEGOCIO
- COMO SURGEN LAS IDEAS DE NEGOCIO
- CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO
- COMO PRESENTAR UNA IDEA DE NEGOCIO
- LA IDEA DE NEGOCIO QUE NO PUEDE FALLAR
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN

En esta clase **trabajaremos la parte teórica de las Ideas de Negocios**, identificaremos que son, como surgen, las características de una buena idea, como se deben presentar.

Este será el primer paso para comenzar a pensar como futuros empresarios...

Veamos el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=2iwlHSAS7Hw>



## IDEA DE NEGOCIO

### QUE ES UNA IDEA

Teóricamente, **una idea es la representación mental de algo que tiene origen en nuestro pensamiento o imaginación**. Es el concepto más puro, sin embargo también se considera como idea algún plan o solución que se nos ocurrió y queremos ejecutar.

### ENTONCES, QUE ES UNA IDEA DE NEGOCIO

Una idea de Negocio **es un plan** que puede surgir desde nuestro pensamiento o de otra forma **que al ser ejecutado trae beneficios económicos al emprendedor** que lo ha ideado.

Es por eso que se dice que **una idea de negocio es el producto o servicios que vas a ofrecer**, porque todo el plan tiene como centro crear y vender dichos productos o servicios.

Por esta razón es que se considera, e incluso se puede definir, **una idea de negocio como un medio para atraer clientes y poder tener beneficios como emprendedores**.

Estos medios suelen ser la respuesta a los problemas o necesidad de uno varios segmentos de clientes.



## COMO SURGEN LAS IDEAS DE NEGOCIOS

Las Ideas de Negocios surgen desde nuestro pensamiento o otra forma.

Sin duda es cierto que siempre nuestra mente, pensamientos, sueños... va a estar involucrado, no siempre será el protagonista, o por lo menos no solo.

Una idea de Negocio también puede surgir, y es lo más común, **de una conversación de uno o varios amigos**. Por lo que no creas que todo debe surgir de ti, también puede tener origen en la relación con otros factores, en este caso amigos.

Por esos factores pueden cambiar, una idea de Negocio **puede surgir de la experiencia propia, experiencia de terceros** (ver como los niños de alguna comunidad se enfermaban por consumir agua contaminada, y se le ocurre un negocio de Agua purificada...), etc.

En este mismo sentido, la idea de Negocio **puede nacer incluso de un copy/paste, es decir una copia**. (Ver en el otro lado del mundo que vender comida a domicilio es buen negocio, vienes y trabajas basándote a dicha idea).

En fin, hay muchas formas en que puede surgir una idea de este tipo por lo que si te preguntas qué es una idea de Negocio, puedes responder de la siguiente manera:

**Es un plan visto como una oportunidad de negocio que puede surgir de distintos orígenes, y el emprendedor lo aprovecha para generar ganancias y otros tipos de beneficios.**

## CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA IDEA



Analicemos este punto como si fuera una receta, en donde los principales ingredientes de una buena idea:

- Echa una pizca de **innovación**. Si quieres destacar, inventar una nueva forma de hacer las cosas puede darte una gran ventaja.
- Aderézalo con tu **propuesta única de venta**. Que tus clientes sepan lo que te diferencia de los demás.
- Añade una buena dosis de **solución de problemas**. Tienes que hacer la vida más fácil a tus clientes.
- Tú** eres el ingrediente principal. Una idea depende más del equipo promotor que de la calidad del concepto.
- Que el resultado final sea sabroso, es decir, **rentable**. Nadie se mete en negocios con la idea de perder dinero.



## COMO PRESENTAR UNA IDEA DE NEGOCIOS



¿Cómo lo harás? Entra en contexto.

Cualquier individuo con la pasión por los riesgos intentaría narrarle a otra persona la idea de proyecto que tiene, diciendo que es increíble, lo máximo y que con esa idea se logrará cambiar la perspectiva de muchas personas... Todo esto... en teoría!!!

Sin embargo, el receptor no logra recibir bien la verdadera idea.

¿A qué se debe ello? No hay suficiente claridad al instante de formular la idea.

**Importante!!! ... No se requiere la utilización de lenguajes extraños, pero es esencial que sea preciso y claro.**

En caso de que no sea de esa forma, se perderá la oportunidad de que el receptor se termine de interesar en la propuesta.



## LA IDEA DE NEGOCIO QUE NO PUEDE FALLAR



Dentro de toda habilidad para comunicar existen las personas que son excepcionales en la profesión que ejercen. No obstante, no tienen la capacidad de transmitir cada una de las ideas que poseen.

**La habilidad de comunicar de forma correcta una idea es lo principal** para lograr el éxito. Sin embargo, lo más importante es deshacerse de todo anonimato y que la idea cobre fuerza. El futuro de cualquier negocio puede depender literalmente de ello.

Hay que ser preciso al momento de crear cualquier discurso y tener una excelente oratoria y presencia. Si aplicas estos consejos es posible que logres el éxito.

- Tienes que **ser claro y preciso** en lo que dices.
- Busca **expresarte con pocas frases** para no agobiar.
- Tener claro a qué **público te diriges**.
- Saber de lo que hablas**, es importante que tengas los conocimientos apropiados.
- Mucha **motivación, entusiasmo y pasión** por lo que haces te ayudarán a conseguir el éxito.



## ACTIVIDAD



Cada alumno debe **elaborar un guión** en el que presentará su idea de negocio.

1. En una hoja tamaño carta deberá hacer lo siguiente:

- En un lado **graficará y diseñará** su idea de negocio.
- En el otro lado **responderá las siguientes preguntas**:
  - ¿Sabes qué?** Aquí se pretende que a través de una reflexión interesante motives al resto del grupo a prestar atención a tu idea de negocio.
  - Problema:** Define el problema que resolverá tu idea de negocio.
  - Solución con componente de innovación:** Define brevemente la solución que la idea de negocio plantea para el problema formulado.
  - Segmento del cliente:** Describe a qué tipo de clientes va dirigida la idea de negocio (No es válido decir: "a todo tipo de cliente").
  - Impactos:** Describe cuáles pueden ser los impactos económicos, sociales y/o ambientales que conllevará la ejecución de la idea de negocio.
  - Equipo de trabajo:** Especifique cuáles deben ser las competencias técnicas que deben tener las personas que conformarán su equipo de trabajo.
  - Valor aproximado del negocio:** Especifique un valor aproximado para poner en funcionamiento la idea de negocio.

2. La presentación de la idea se hará en la siguiente clase en donde se aplicará la estrategia de socialización del **Elefante Pate**.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. El blog para los emprendedores. (2018). *Cómo presentar una idea de negocios*. Recuperado de: <https://unimoo.com/presentar-una-idea-negocio/>
2. Moya, D. (2018). *¿Qué es una idea de negocios, jeso y mucho más!*. Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/que-es-una-idea-de-negocio/#:~:text=Como%20dise%20arriba%2C%20las%20ideas,nuestro%20pensamiento%20u%20otra%20forma.&text=Es%20un%20plan%20visor%20como,y%20otras%20tipos%20de%20benefi,os>
3. Santamaría, F. (2020). El valor de las ideas en el emprendimiento. Recuperado de: <https://forbes.co/2020/03/03/red-forbes/el-valor-de-las-ideas-en-el-emprendimiento/>
4. Kerfant, A. (s.f.). *¿Qué es una idea de negocio?*, definición y ejemplos. Recuperado de: <https://creamiempresas.es/que-es-una-idea-de-negocio-definicion-y-ejemplos.html>



## TEMA 6 – ELEVATOR PITCH



- INTRODUCCIÓN
- QUE ES UN ELEVATOR PITCH
- PARA QUE SIRVE EL ELEVATOR PITCH
- COMO ELABORAR UN ELEVATOR PITCH EFECTIVO
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN QUE ES UN ELEVATOR PITCH



Esta clase será netamente práctica, en donde cada aprendiz, a través de la metodología de exposición *Elevator Pitch*, realizará la presentación de su idea.

Un *Elevator Pitch*, o *Discurso de Ascensor*, es una breve presentación sobre ti mismo o tu empresa, que debes tener siempre preparada, para que de forma muy sencilla quede claro a qué te dedicas y cuáles son tus virtudes.



## PARA QUE SIRVE EL ELEVATOR PITCH



*No tienes por qué usarlo solo en ascensores*, pero lo cierto es que las oportunidades de encontrar un trabajo o de emprender un negocio pueden surgir en los lugares más inesperados, por ello será bueno que estés prevenido.

El *Elevator Pitch* es un discurso en el que en muy poco tiempo, nunca sabes de cuántos minutos dispone tu interlocutor, *debe quedar claro a qué te dedicas, en qué ayudas con tus servicios, cuáles son tus puntos fuertes y qué te diferencia de los demás*.



## COMO ELABORAR UN ELEVATOR PITCH EFECTIVO



Bien, si eres emprendedor, a lo largo de tu trayectoria profesional te vas a ver muchas veces en la situación de tener que explicar a qué te dedicas, y por el bien de tu negocio, **deberás que ser persuasivo y convincente**.

Lo primero que debes saber es qué quieres destacar, **qué te hace diferente a tus competidores**, y a partir de aquí, debes trabajar en las palabras que vas a utilizar.

Procura **transmitir siempre optimismo**, y teniendo en cuenta que los primeros veinte segundos son cruciales para captar la atención de tu público, **debes mostrarle entusiasmo por tu negocio**, seguro de que tu empresa es la mejor en su sector.

Algunos **aspectos importantes que deben quedar reflejados son**: cuál es tu actividad, el valor como profesional tuyo y de tu equipo, algunos datos financieros y las metas alcanzadas.

Al terminar debes dar las gracias, y algo muy importante, cuéntales a las personas que te están escuchando **cómo se pueden contactar** en caso de que estén interesados en trabajar contigo.

En este punto, una vez hayas terminado tu discurso, puede que tus interlocutores quieran saber más sobre tu proyecto, es posible que te hagan preguntas sobre él, así que **debes contar tu empresa como la palma de tu mano** y estar preparado para responder cualquier cuestión sobre ella.

## VEAMOS UN EJEMPLO DE COMO SE DEBE REALIZAR UN ELEVATOR PITCH



Para ampliar la información, veamos el siguiente video:

[https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_YjgVl](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgVl)



## ACTIVIDAD



Después de ver el video y las explicaciones de la instructora, solicita que los aprendices realicen la socialización de su idea a todos sus compañeros individualmente. Para el desarrollo de esta actividad se propone hacer lo siguiente:

1. Los aprendices se ubican en dos filas, en las que los jóvenes de las filas opuestas quedan **enfrentados frente a frente**.
2. Comienzan la **presentación de su idea de negocio**, mostrándole a su compañero el boceto elaborado y contándole a través de un discurso las 7 preguntas que respondieron en la actividad anterior.
3. La exposición de cada aprendiz tendrá una **duración de 60 segundos (1 minuto)**, tiempo que será cronometrado por el instructor.
4. Ahora se vuelve a comenzar con la **exposición del otro compañero**, entonces se cronometran otros 60 segundos (1 minuto).
5. Después de haber escuchado los dos, **uno de las filas pasa**, de modo que se cambien las parejas y **realizan a su vez el ejercicio de exponer a su compañero el boceto de la idea de negocio**.
6. Este ejercicio se repite, hasta garantizar que se tuvo la oportunidad de **mostrar exhaustivamente a todos los compañeros participantes**.

Luego de haber terminado el ejercicio, el instructor propone una reflexión sobre cómo se sintieron en el taller, que permita generar conclusiones grupales.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. Video de apoyo "Elevator Pitch: tienes 20 segundos". Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_YjgVl](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgVl)
2. Blog de Negocios Más Móvil. Recuperado de: <https://blogempresas.maxmovil.es/que-es-un-elevator-pitch-para-que-sirva/>

Activar Windows  
Ve a Comprar



## TEMA 7. MURAL DE LAS IDEAS



- INTRODUCCIÓN  
Revisión y Agrupación de las ideas
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



El propósito de esta clase es **definir la tipología y tendencias de ideas** que se quieren trabajar en el grupo, para así conformar equipos de trabajo más acordes y coherentes a sus gustos, tendencias y cualidades.



## ACTIVIDAD



1. Se conformarán equipos de 4 personas, las cuales deben analizar el documento **"El Mural de las ideas"**, que fue compartido al correo electrónico. De este análisis deben agrupar las ideas que tengan mayor grado de semejanza (actividad económica similar).
2. Posteriormente se **socializará ante el grupo los resultados obtenidos**, quedando establecidos los equipos de trabajo colaborativo que seguirán en el desarrollo de la competencia.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. El mural de las ideas.
2. Blog Necesidades del decisor. (2014). "Que es un decisor". Recuperado de: <http://necesidadesdeldecisor.blogspot.com/2014/11/que-es-un-decisor.html>
3. Blog Yale Executive. La inteligencia de los negocios. (s.f). "El perfil de un buen negociador". Recuperado de: <https://yaleexecutive.com/perfil-buen-negociador/>



## TEMA 8. MATRIZ ERIC Y NUEVA IDEA

- INTRODUCCIÓN
- LA MATRIZ ERIC
- COMO SE TRABAJA LA MATRIZ ERIC
- UN EJEMPLO DE LA MATRIZ ERIC
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN

Después de **identificar los nuevos equipos de trabajo** que quedaron conformados, según la clasificación realizada en la clase anterior, **comenzaremos a trabajar sobre una nueva idea**, que recoja todas las condiciones innovadoras y especiales que se plantearon en las ideas iniciales.



## LA MATRIZ ERIC

Esta matriz ayuda a tomar decisiones para construir una oferta de valor que sea diferencial y se utiliza para encontrar una condición que nos haga diferenciarnos de nuestra competencia.

Se puede utilizar en cualquier momento cuando estás analizando la competencia e **intentando definir un posicionamiento que sea diferente** de lo existente.

Este ejercicio **es necesario al comienzo, cuando estás ideando un nuevo proyecto** emprendedor, y es recomendable en otros momentos en los que has de reposicionarte como empresa, es decir, **cundo la competencia reacciona a tu propuesta copiándote o proponiendo algo similar o mejor** que lo que tu ofreces.

### MATRIZ ERIC

|             |         |
|-------------|---------|
| ELIMINAR    | REDUCIR |
| INCREMENTAR | CREAR   |

## COMO SE TRABAJA LA MATRIZ ERIC

La matriz ERIC trabaja sobre cuatro variables principales.

Por un lado, están las **acciones que reducen costos** (Reducir y Eliminar) y por otro las que **incrementan diferenciación** o utilidad (Incrementar y Crear).



## UN EJEMPLO DE LA MATRIZ ERIC



Analicemos un ejemplo sencillo, es el de las aerolíneas de vuelos baratos, más concretamente VIVA Colombia, la que ahora se conoce en el mercado como VIVA AIR Colombia:

1. **ELIMINAR** - Elimina las características del producto que no aportan un valor diferencial a tu cliente objetivo: decidieron eliminar el servicio gratuito de bodega de comida en sus vuelos, abaratando el costo del billete.

2. **REDUCIR** - Localiza las características que son valoradas por la industria y por tus competidores pero que parecen que a los clientes no les importa tanto: minimizar la contratación de los principales servicios de los aeropuertos como la gestión logística de maletas o catering porque la demanda de estos servicios por parte de sus clientes es mínima.

3. **INCREMENTAR** - Potencie aquello que creas que busca o valora más tu cliente: cubren rutas entre ciudades medianas que no son cubiertas por las aerolíneas tradicionales y ofrecen un servicio de catering durante el vuelo de sobrecoste, pero con snacks "ricos".

4. **CREAR** - Aporta valores que supongan una diferencia con respecto a los demás, porque cubren nuevos valores: fueron las primeras que implementaron el billete electrónico y un sistema de check-in que permite a los viajeros disponer de su tarjeta de embarque mucho antes en otras compañías que sólo permiten emitirlos las 24.



## ACTIVIDAD



1. En los equipos de trabajo anteriormente conformados, cada uno de los participantes tendrán la posibilidad de **exponer nuevamente su idea de proyecto**.
2. Posteriormente se somete a una **votación secreta para escoger solo una idea**, la cual considerarán que puede servir para recoger las demás ideas.
3. Posteriormente se trabajará la técnica de **la Matriz ERIC**, sobre la idea ganadora, lo que la terminará convirtiendo en una nueva idea común para todos.
4. Deberán **elaborar un boceto (dibujo)** que represente la **Nueva Idea\*** con los aportes del equipo de trabajo.
5. Fecha de presentación ante el grupo: 16 de noviembre

\*Nota: Recuerden el procedimiento para presentar una idea de negocio según las 7 preguntas que se deben responder: Tema 5. Idea de Negocio.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. Blog Necesidades del decisor. (2014). "Que es un decisor". Recuperado de: <http://necesidadesdeldecisor.blogspot.com/2014/11/que-es-un-decisor.html>
2. Blog Emprende a Conciencia. Esquema de las cuatro acciones o matriz ERIC. Recuperado de: <https://www.emprendeaconciencia.com/matriz-eric>



El empleo  
es de todos

Ministrato

**GRACIAS!**

**Centro de Comercio - Antioquia**



Activando Windows  
Vé a Configuración



@SENAcomunicacion

[www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

## ANEXO 6. GUÍA DE APRENDIZAJE FASE 3. FORMULACIÓN DE PROYECTO



### GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR GUÍA DE APRENDIZAJE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

|                                        |                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Denominación del Programa de Formación |                                                                                                                                                                                                                             |
| Código del Programa de Formación       |                                                                                                                                                                                                                             |
| Competencia                            | Aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación asumiendo estrategias y metodologías de autogestión |

#### 2. PRESENTACION

La Etapa Productiva debe permitirle al aprendiz aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación, asumiendo estrategias y metodologías de autogestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, y adicional a las condiciones reales de los jóvenes que se vinculan al Programa de Articulación con la Media Técnica (responsabilidades académicas en el colegio, edad, entre otras), el Centro de Comercio ha venido trabajando el desarrollo de la Fase de la Etapa Productiva de éste programa, motivando a los aprendices a que adopten la alternativa de la participación en la formulación de Proyectos Productivos según lo establece el Artículo 12 del Reglamento del Aprendiz.

Por lo tanto, a través de la presente Guía de Aprendizaje se busca proponer una estructura metodológica que permita reorganizar recursos, que conlleven a generar mayores niveles de eficiencia en las actividades de formación de la etapa lectiva, además de proponer un mayor impacto a nivel académico y social a través de la formulación de los proyectos productivos que respondan a los requerimientos de la Etapa Productiva.





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONTEXTUALIZACIÓN<br/>MODELO CANVAS</b> | Presentar a los aprendices la metodología para la formulación de Planes de Negocios bajo la estructura académica CANVAS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DESCRIPCIÓN<br/>ACTIVIDAD</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor realiza la presentación de la metodología de trabajo apoyándose en el documento propuesto</li> <li>2. Los aprendices verán el video Modelo CANVAS <a href="https://www.youtube.com/watch?v=FkWDNL6r2Gs">https://www.youtube.com/watch?v=FkWDNL6r2Gs</a>, el cual explica de una forma clara y concreta cada uno de los componentes del Modelo.</li> <li>3. Posteriormente el instructor abrirá un foro donde responde preguntas y amplía la información de cada uno de los bloques de trabajo.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA<br/>APRENDIZAJE</b>           | Participación en foro abierto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>AMBIENTE<br/>REQUERIDO</b>              | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>MATERIALES</b>                          | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**SUBFASE 1. OFERTA**

**BLOQUE 1  
PROPUESTA DE  
VALOR**

Independientemente del tipo de mercado al que te diriges, o del producto/servicio que ofreces hay dos cosas que son claves para alcanzar el éxito de tu negocio, lo primero es el cliente y segundo es la propuesta de valor. Por eso para identificar esos 2 factores, el emprendedor debe responderse las siguientes preguntas:

- ¿Te gustaría convertir en clientes a muchas más personas?*  
*¿Emplear un gancho irresistible para despertar la curiosidad en las personas que visitan tu empresa, miran tu escaparate o visitan tu web?*

Esto solo se logrará si se consigue diseñar, transmitir y ofrecer **El Valor** que marca la diferencia del resto de ruido (competencia) que ofrece el mercado...

**DESCRIPCIÓN**

1. El instructor presentará la conceptualización de las nociones de Propuesta de Valor, apoyándose en la presentación respectiva documento de trabajo.
2. Posteriormente en los equipos de trabajo conformados, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayudarán a identificar la **Propuesta de Valor** para su proyecto, teniendo en cuenta la Idea de Negocio consolidada anteriormente.
  - 2.1 Elabore el Lienzo de la Propuesta de Valor, teniendo en cuenta las 3 fases estudiadas:
    - 2.1.1 Perfil del Cliente.
    - 2.1.2 Mapa de Valor.
    - 2.1.3 Encaje.
3. Teniendo en cuenta las recomendación para la construcción de una Propuesta de Valor, elabórela con los siguientes componentes:
  - 3.1 Un título
  - 3.2 Un subtítulo
  - 3.3 Tres puntos con los beneficios
  - 3.4 Un elemento visual
4. Elabore o diagrame una imagen que represente la Propuesta de Valor identificada en el presente trabajo.

**EVIDENCIA  
APRENDIZAJE**

Elaboración del Lienzo de la Propuesta de Valor y la presentación de la de la Propuesta de Valor

**AMBIENTE  
REQUERIDO**

Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

**MATERIALES**

Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**SUBFASE 2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL MERCADO**

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BLOQUE 2<br/>SEGMENTO DE<br/>CLIENTES</b> | Después de tener clara la Propuesta de valor, es importante definir las características especiales que deben tener los clientes fijos o potenciales del producto o servicio propuesto desde el proyecto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                           | <p>1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Segmentación de los Clientes, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.</p> <p>2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el segundo componente del CANVAS, a través del desarrollo del siguiente cuestionario que defina para quienes se está creando valor</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p><b>Aspectos Demográficos</b></p> <p>Edad</p> <p>Genero</p> <p>Nivel Educativo</p> <p>Ocupación</p> <p>Ingresos</p> <p>Estrato</p> <p>Socioeconómico</p> <p>Origen Étnico</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p><b>Aspectos Geográficos</b></p> <p>País</p> <p>Ciudad</p> <p>Zona Rural o Urbana</p> <p>Clima</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p><b>Aspectos Psicográficos</b></p> <p>Personalidad</p> <p>Estilo de Vida</p> <p>Valores</p> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%; margin-left: auto;"> <p><b>Uso del Producto</b></p> <p>Frecuencia de uso</p> <p>Satisfacción</p> <p>Actitud hacia el producto</p> </div> <p>3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente el Segmento de Clientes al que se dirigirá el proyecto.</p> |
| <b>EVIDENCIA<br/>APRENDIZAJE</b>             | Documento de trabajo "2 Segmento de Clientes".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>AMBIENTE<br/>REQUERIDO</b>                | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>MATERIALES</b>                            | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

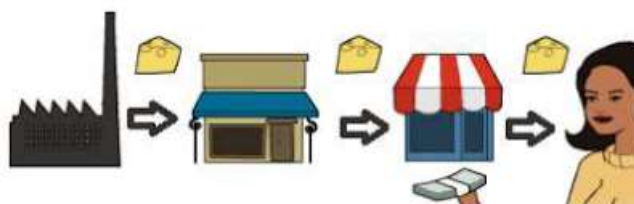
|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BLOQUE 3<br/>RELACIONAMIENTO<br/>CON LOS CLIENTES</b> | Después de tener claro el Segmento de los Clientes a los que va a dirigirse el producto o servicio, de debe determinar cuál debe ser la forma de Relacionarse con el público anteriormente definido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Relacionamiento con los Clientes, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.</li> <li>2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el tercer componente del CANVAS, a través de la identificación de los tipos de relacionamiento que deberá establecer para atraer nuevos clientes, mantenerlos y crecer en ventas, respondiendo las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Qué tipo de relación quisieran o esperan mantener con cada uno de los segmento de clientes identificados anteriormente?</li> <li>b) Qué relaciones se identifican que hay establecidas actualmente en negocios iguales o similares a los del proyecto en estudio?</li> <li>c) Qué tan costosas pueden llegar a ser las estrategias de relacionamiento identificadas para su proyecto?</li> </ol> </li> <li>3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente el principal tipo de Relacionamiento que planteará el proyecto.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA<br/>APRENDIZAJE</b>                         | Documento de trabajo "3. Relacionamiento con los Clientes"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>AMBIENTE<br/>REQUERIDO</b>                            | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>MATERIALES</b>                                        | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BLOQUE 4</b><br><b>CANALES DE</b><br><b>DISTRIBUCIÓN Y</b><br><b>COMUNICACIÓN</b> | En este 4to Bloque se deben identificar los Canales de Comunicación y Distribución más apropiados, teniendo en cuenta la segmentación de los clientes y el tipo de relacionamiento requeridas. Con el desarrollo de este Bloque se estructura de una forma clara y concreta la capacidad que tendría la demanda de recibir el producto o servicio propuesto en el proyecto productivo que los aprendices se encuentran formulando.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Canales de Distribución y Comunicación, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.</li> <li>2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el cuarto componente del CANVAS, a través de la identificación de los diferentes canales de a través de los cuales se pretende llegar a los clientes, respondiendo y justificando las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cual o cuales son los Canales de Comunicación más apropiados para su proyecto. Argumente su respuesta teniendo en cuenta los conceptos anteriormente estudiados?</li> <li>b. Exponga a través de un ejemplo cual sería la forma de implementar dicho(s) Canal(es) de Comunicación en su proyecto.</li> <li>c. Cual o cuales serían los Canales de Distribución más apropiados para implementar en su proyecto. Argumente su respuesta teniendo en cuenta los conceptos anteriormente estudiados?</li> <li>d. Exponga a través de un ejemplo cual sería la forma de implementar el o los Canales de Distribución para su proyecto?</li> </ol> </li> <li>3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente los principales Canales de Comunicación y Distribución que identificaron en el proyecto.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b>                                                         | Documento de trabajo "4. Canales de Comunicación y Distribución".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>                                                            | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>MATERIALES</b>                                                                    | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**SUBFASE 3. ESTUDIO DE CAPACIDADES REQUERIDAS**

**BLOQUE 5**  
**ACTIVIDADES CLAVE**

Con la 5ta Fase se comienza la identificación de las condiciones requeridas por el proyecto para satisfacer las características identificadas en la demanda. Es así como se comienza ésta nueva Fase analizando las Actividades Clave que se requieren para poner en funcionamiento el proyecto.

**DESCRIPCIÓN**

1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Actividades Claves, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.
2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el quinto componente del CANVAS, a través de la identificación de las principales Actividades Claves requeridas para dar cumplimiento a la propuesta de valor planteada, es así como debe identificar y justificar si dichas actividades están relacionadas con:

**2.1 ACTIVIDADES CLAVES TÉCNICAS**

- 2.1.1 Definición del producto/servicio, teniendo en cuenta:

- Temporalidad del producto
- Características técnicas y necesidades que va a satisfacer

- 2.1.2 Defina de una forma muy concreta como es su proceso de producción.

- Explique las etapas de su proceso productivo
- Defina y explique cuál es el tipo de cadena productiva al cual se ajusta su proyecto.
- Elabore el flujograma del proceso productivo de su proyecto

- 2.1.2 Cuál sería la Localización de su proyecto. Justifíquelo desde la perspectiva de los conceptos de la macrolocalización y la microlocalización. Ubique su localización utilizando la ayuda de googlemaps.

- 2.1.4 Presente un diseño de su planta de producción, teniendo en cuenta los objetivos del diseño y la distribución de planta?

**2.2 ACTIVIDADES CLAVES ADMINISTRATIVAS**

- 2.2.1 Defina el propósito de cada una de las Áreas Funcionales del proyecto y realice el esquema gráfico de dicha estructura organizacional.

- 2.2.2 En la siguiente tabla relacione los Perfiles que requiere el proyecto para su funcionamiento.

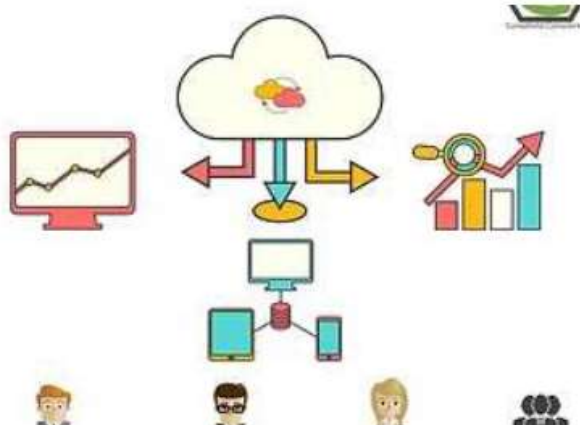
| Puesto | Misión Puesto | Funciones Puesto | Habilidades/Competencias |
|--------|---------------|------------------|--------------------------|
|        |               |                  |                          |
|        |               |                  |                          |

- 2.2.3 Justifique cuál sería la forma de hacer los Contratos Laborales contratación del proyecto en cada uno de los puestos de trabajo.



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p>2.2.4 Justifique bajo qué tipo de Sociedad Comercial se debe constituir legalmente el proyecto.</p> <p>2.2.5 Relacione los principales documentos que se requiere para Legalizar y Constituir la empresa.</p> <p>2.2.6 Defina para el proyecto los componentes estudiados de la Planeación Estratégica: Misión, Visión y Valores de la empresa.</p> <p>3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente las principales Actividades Claves que identificaron en el proyecto.</p> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Documento de trabajo "5.1 Actividades Claves Técnicas" y Documento de trabajo "5.2 Actividades Claves Administrativas"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>MATERIALES</b>            | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**BLOQUE 6**  
**RECURSOS CLAVES**

Posteriormente se deben tener en cuenta los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para poner en funcionamiento el proyecto planeado.

1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Recursos Claves, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.
2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el sexto componente del CANVAS, a través de la identificación de los principales Recursos Claves requeridos para poner en funcionamiento el proyecto, es aquí donde se deben identificar los recursos para desarrollar la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, el relacionamiento con los clientes y los recursos financieros, es decir se deben identificar todos los:

- a. Teniendo en cuenta el reconocimiento realizado, en la actividad anterior, del proceso productivo del proyecto, deben elaborar el siguiente cuadro en donde se identificarán los Recursos Físicos Técnicos y Administrativos que requiere el proyecto para su funcionamiento:

| Proceso | Maquina / Equipo / Herramienta | Descripción técnica de la Maquina / Equipo / Herramienta | Número de Unidades Requeridas |
|---------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
|         |                                |                                                          |                               |
|         |                                |                                                          |                               |
|         |                                |                                                          |                               |

**DESCRIPCIÓN**

- b. Explique cuáles deberían ser los Recursos Intelectuales que necesita el proyecto para asegurar su éxito en el mercado y como se implementarían en su proyecto.
- c. Según el trabajo realizado, en la actividad anterior, del talento humano requerido por el proyecto, elabore el siguiente cuadro, en donde se identificará el Recurso Humano Técnico y Administrativo que requiere el proyecto para su funcionamiento:

| Proceso | Recurso Humano | Perfil General | Número de Personas Requeridas |
|---------|----------------|----------------|-------------------------------|
|         |                |                |                               |
|         |                |                |                               |
|         |                |                |                               |

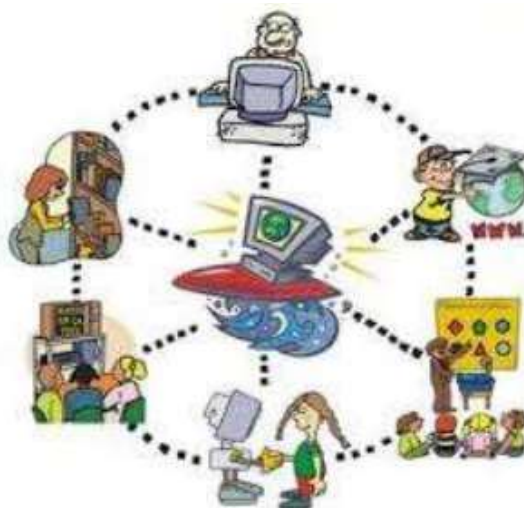
- d. Investigar cuales son las principales Fuentes de Financiación de nuevos emprendimientos en su ciudad. Desarrolle el siguiente cuadro:

| Institución financiera / Programa del Gobierno / Otras entidades | Nombre del Programa / Producto Financiero | Descripción del Programa / Producto Financiero |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                                  |                                           |                                                |
|                                                                  |                                           |                                                |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | 3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente los principales Recursos Claves que identificaron en el proyecto. |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Documento de trabajo "6. Recursos Clave".                                                                         |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                             |
| <b>MATERIALES</b>            | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                  |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**BLOQUE 7**  
**RED DE ALIADOS**  
**ESTRATÉGICOS**

**DESCRIPCIÓN**

Después de tener claros los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, se deben identificar las instituciones con las que se debe interactuar para poder acceder de una forma confiable, segura y rentable a los recursos claves anteriormente identificados.

1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Red de Aliados Estratégicos, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.
2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el séptimo componente del CANVAS, a través de la identificación de los principales Aliados Estratégicos requeridos para poner en funcionamiento el proyecto, por lo tanto es importante identificar, justificar y definir el rol en el proyecto de:

- a. Identifique las principales empresas o personas (Aliados Estratégicos) que le podrían ayudar en el tema del desarrollo del:

Mercadeo: Publicidad  
Ventas

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto |
|-----------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
|                             |                                             |                                          |
|                             |                                             |                                          |

- b. Identifique las principales empresas o personas (Aliados Estratégicos) que le podrían ayudar en el tema del desarrollo de:

Costos: Proveedores de materias primas  
Proveedores de servicios públicos  
Proveedores de tecnología  
Servicios de distribución de productos

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto |
|-----------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
|                             |                                             |                                          |
|                             |                                             |                                          |

- c. Identifique las principales empresas o personas (Aliados Estratégicos) que le podrían ayudar en el tema del desarrollo de:

Conocimiento e información: Desarrollo o mejora de productos o servicios  
Detectar nuevas necesidades u oportunidades del mercado  
Proveedores de conocimiento o talento humano calificado

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto |
|-----------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
|                             |                                             |                                          |
|                             |                                             |                                          |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | 3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente los principales Socios Estratégicos que identificaron en el proyecto. |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Documento de trabajo "7. Red de Aliados Estratégicos".                                                                |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                 |
| <b>MATERIALES</b>            | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                      |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

| SUBFASE 4. VALIDACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BLOQUE 8<br/>COSTOS</b>                   | Ya teniendo en cuenta todos los recursos claves necesarios por el proyecto, éstos se deben costear, para así poder identificar un valor aproximado de la inversión requerida para poner en funcionamiento el negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Costos y Presupuestos, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.</li> <li>2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el octavo componente del CANVAS, a través de la identificación de los costos requeridos para poner en funcionamiento el proyecto, por lo tanto cada equipo de trabajo debe elaborar 5 plantillas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales del Proyecto</li> <li>• Costos Fijos</li> <li>• Costos Variables</li> <li>• Costos de Mano de Obra</li> <li>• Tabla Resumen Cotos</li> </ul> </li> <li>3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente los principales Costos que identificaron en el proyecto.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA<br/>APRENDIZAJE</b>             | Documento de trabajo "8. Costos".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>AMBIENTE<br/>REQUERIDO</b>                | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>MATERIALES</b>                            | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BLOQUE 9<br/>INGRESOS</b>     | Ahora retomado la información recopilada del mercado, se debe establecer los precios de venta de los productos o servicios y las cantidades que estaría la empresa en capacidad de poner en el mercado, identificando de esta forma una estructura de ingresos para el negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor presentará la conceptualización de la temática de trabajo Ingresos por Ventas, apoyándose en ejemplos reales del contexto en el que viven los aprendices.</li> <li>2. Los aprendices, en cada equipo de trabajo, deben plantear el noveno componente del CANVAS, a través de la identificación de los Ingresos por Ventas que generará el proyecto, por lo tanto cada equipo de trabajo debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir cuáles son los productos o servicios que pondrá en el mercado</li> <li>• Definir el precio de mercado de cada uno de esos productos o servicios</li> <li>• Justificar el número de unidades o servicios que tendrá la capacidad de llevar al mercado (diario, mensual, anual).</li> <li>• Identificar condiciones de rentabilidad del negocio.</li> </ul> </li> <li>3. Elaborar una gráfica (dibujo) que represente los principales Costos que identificaron en el proyecto.</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA<br/>APRENDIZAJE</b> | Documento de trabajo "9. Ingresos".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>AMBIENTE<br/>REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>MATERIALES</b>                | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |





**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PRESENTACIÓN FINAL</b>    | En esta última Fase, los aprendices deben presentar la compilación de todos los componentes del CANVAS debidamente desarrollados y lógicamente conectados para mostrar la viabilidad del proyecto productivo propuesto.                                                                                                                                                |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor presentará de una forma clara los requerimientos para la presentación del trabajo final escrito del CANVAS, teniendo en cuenta las normas APA.</li> <li>2. El equipo debe integrar todas las actividades anteriormente desarrolladas en el formato establecido denominado "Formato Proyecto Final".</li> </ol> |
| <b>EVIDENCIA APRENDIZAJE</b> | Documento "Proyecto Final XXXX".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>AMBIENTE REQUERIDO</b>    | Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>MATERIALES</b>            | Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

| <b>EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE<br/>COMPETENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS<br/>DE EVALUACIÓN</b>                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aplicar en la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación asumiendo estrategias y metodologías de autogestión                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Evidencias de Conocimiento</b><br>Exposición ante jurados<br><br><b>Evidencias de Desempeño</b><br>Presentación de proyecto en Feria de Emprendimiento<br><br><b>Evidencias de Producto</b><br>Seguimiento en el desarrollo de cada uno de los componentes del CANVAS<br>Trabajo Final | Construir un informe bajo las especificaciones técnicas del modelo de trabajo CANVAS, retomando la información previamente desarrollada en el transcurso del proceso de formación del aprendiz y que le permitirá aprobar satisfactoriamente la Etapa Productiva de su proceso de formación. | Observación<br>Lista de chequeo<br>Preguntas de conocimiento<br><br>Observación<br>Carpeta de evidencias<br>Evaluación de desempeño<br><br>Reportes de seguimiento<br>Carpeta de evidencias<br>Lista de chequeo |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**5. GLOSARIO DE TERMINOS**

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa</b>        | Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado. Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a satisfacer las necesidades del mercado. |
| <b>Emprendedor</b>    | Según la Ley 1014 de 2006, es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Emprendimiento</b> | Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.                                                                                                                             |
| <b>Incubadora</b>     | Una incubadora se puede definir como una organización con la capacidad de asesorar a emprendedores para que sus ideas sean transformadas en proyectos de negocios que puedan ejecutarse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Influencer</b>     | Es una persona u organización con presencia y seguidores (normalmente en redes sociales). Por lo que pasa a ser un elemento muy importante a la hora de dar a conocer o fortalecer una marca. Por eso se llama influencer, porque tienen gran influencia.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ingresos</b>       | Es una de las palabras relacionadas con emprendimiento más fáciles. Sin embargo hay quienes están interesados en saber su significado. Los ingresos son la cantidad de dinero que ganamos o recaudamos, en este caso por medio de nuestro emprendimiento.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Innovación</b>     | La innovación es un cambio que trae consigo novedades dentro de un producto, servicio, proceso o cualquier otra tarea. En materia de emprendimiento tiene mucha importancia, un emprendedor innovador tiene mucho futuro.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Inversión</b>      | Es la capital que se coloca para poder llevar a cabo algún proyecto o negocio. Normalmente se habla de una cantidad de dinero. A la persona u empresa que pone a disposición este dinero se le llama inversionista, mientras que a la acción como tal de colocar este dinero se le llama invertir.                                                                                                                                                                                                                   |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Marketing</b>                         | El marketing es un tema muy extenso e interesante. Pero podemos definirlo es pocas palabras como un conjunto de técnicas, estudios y estrategias que tienen como objetivo mejorar la venta de un producto en específico. Es decir busca mejorar la comercialización. Por lo que es un área o herramienta que todo emprendedor debe conocer para sacar adelante su producto. |
| <b>Mercado</b>                           | Es un ambiente (físico y/o teórico) donde se encuentra el ofertante, el demandante y el producto con sus precios. Cuando decimos "El mercado de X producto", nos referimos a todo lo que tenga que ver con la demanda y oferta de ese producto X.                                                                                                                           |
| <b>Modelo CANVAS</b>                     | Se puede definir como una herramienta o lienzo que sirve para tener un diseño más claro y ordenado de lo que será nuestro negocio. Está conformado por 9 módulos que todo emprendedor debería llenar antes de montar su negocio, pues allí se coloca información de mucha importancia.                                                                                      |
| <b>Networking</b>                        | Es nada más y nada menos que una estrategia donde quien la pone en práctica busca ampliar su red de contactos profesionales. A esta red de contactos se le puede sacar mucho provecho como emprendedor. Por ejemplo se pueden conseguir nuevos empleados, clientes, proveedores, etc.                                                                                       |
| <b>Outsourcing:</b>                      | Es nada más y nada menos que delegar funciones con relación a procesos específicos dentro de nuestro negocio a un tercero que se supone es está más capacitado o especializado en su ejecución.                                                                                                                                                                             |
| <b>Plan de Negocio o Plan de Empresa</b> | Es documento donde se refleja de cierto modo la ruta estratégica que se debe tomar para que la idea pueda hacerse realidad. Para más información visita el link que te acabo de compartir.                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pop up store</b>                      | También conocidas como tiendas fugaces, son nada más y nada menos que espacios temporales para vender un producto. Es más una estrategia de promoción que un establecimiento como tal.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Préstamos</b>                         | Es una operación financiera en la cual una persona o empresa pone a disposición una cantidad determinada de dinero a una segunda parte por medio de un contrato.                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Producto</b>                          | Es una opción que el ofertante pone a disposición del demandante para cubrir una necesidad. Puede utilizarse incluso para referirse a algún servicio que ofrece una empresa, sin embargo más que todo se utiliza para referirse a alguna cosa fabricada y que se oferta.                                                                                                    |
| <b>Propuesta de valor</b>                | En palabras simples es un término que se utiliza para referirse al producto o servicio que se ofrece en un negocio.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Punto de equilibrio</b>               | Se le llama punto de equilibrio al punto de actividad donde los ingresos son iguales a los costos para la creación del producto que se ofrece.                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Rentabilidad</b>                      | Es nada más y nada menos que la relación que existe entre la inversión y/o esfuerzo para crear un producto y los beneficios que trae. Cuando esta relación es buena a favor de quien invierte se dice que se está invirtiendo en un negocio rentable.                                                                                                                       |



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**Procedimiento de Desarrollo Curricular**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Servicio</b>    | Es un término que se utiliza para hacer referencia a un conjunto de actividades que tienen como objetivo satisfacer necesidades específicas (en materia de emprendimiento, satisfacer al cliente).                                                                                                                       |
| <b>Showrooming</b> | Es una práctica que consiste en analizar un producto en una tienda física para corroborar su calidad y otras características para luego comprar en una tienda online (porque en algunos casos es más económico). Es excelente para corroborar la calidad de los productos que vas a adquirir al por mayor en tu negocio. |
| <b>Spin-off</b>    | Es el nombre que recibe una organización o empresa que tiene su origen en otra. Es decir, nace como una exención o como dice Wikipedia de una división subsidiaria.                                                                                                                                                      |
| <b>Start-up</b>    | Es un término que se utiliza para referirse a los negocios o empresas emergentes que presentan ideas innovadoras que sobresalen y está fuertemente apoyada con la nueva tecnología.                                                                                                                                      |
| <b>Target</b>      | Su significado es nada más y nada menos que "Objetivo". Y si la utilizamos como una de las palabras relacionadas con el emprendimiento y marketing es nada más y nada menos el público objetivo de nuestro negocio.                                                                                                      |

**6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

1. Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo CANVAS al Cuadro de Mando integral. Sánchez Vázquez, José Manuel; Vélez Elorza, María Luisa; Araujo Pinzón, Pedro.
2. Viabilidad Económica, Competitividad y Fuentes de Financiación. Ruíz Espíndola, Luis Felipe.
3. Modelo de Negocio: Un Estudio de Caso Acerca de la Integración del Embudo de Innovación y el Modelo CANVAS. Bonazzi, Fabio Luiz Zandoval; Zilber, Moises Ari.
4. Taller Estudio de Caso Cálculo de Retorno de Inversión (Administración y Gobernanza Financiera: Gestión Flujo de Caja, Ahorro, Costos). Taller 2.2. SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje.
5. Emprender con Éxito: 10 Claves para Generar Modelos de Negocio. Pablo Adán Micó.
6. Aplicación del Business Model CANVAS con el Modelo de Negocios del Banco do Brasil y Caixa
7. Económica Federal. Teixeira, Lucas De Carvalho Marinho; López, Humberto Elías García.
8. Life Cycle CANVAS (Lcc): A Visual Model For The Project Life Cycle Management. Bruno Campelo Medeiros
9. The Entrepreneurial Process: Connecting Business Model CANVAS (BMC) to Life Cycle CANVAS (LCC)/O Processo Empreendedor: Associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). Filho, Alexandre Magno Silva; Da Silva, Rafael Rodrigues; Da Silva, Dmitryev Cyreneu; de Medeiros, Marcos Fernando Machado.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA  
Procedimiento de Desarrollo Curricular  
GUÍA DE APRENDIZAJE

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

|            | NOMBRE               | CARGO      | DEPENDENCIA                        | FECHA                 |
|------------|----------------------|------------|------------------------------------|-----------------------|
| AUTOR (ES) | Claudia Calle Bernal | Instructor | Centro de<br>Comercio<br>Antioquia | 27 de febrero de 2022 |

## ANEXO 7. PRESENTACIÓN EXPOSITIVA DEL TEMA FASE 3. FORMULACIÓN DE PROYECTO

El empleo es de todos

Ministerio de Trabajo

## FASE 3. FORMULACIÓN DE PROYECTO

### Centro de Comercio - Antioquia

Presentada por:  
Instructora Claudia Calle Bernal  
2022






@SENArmanito [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

SENA

# CONTEXTUALIZACIÓN MODELO CANVAS

- INTRODUCCIÓN
- INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER
- LA ONTOLOGÍA DEL MODELO CANVAS
  - La propuesta de valor
  - Los segmentos de clientes
  - Las relaciones con los clientes
  - Los canales de distribución y comunicación
  - Las actividades claves
  - Los recursos claves
  - La red de aliados
  - Los costos
  - Las fuentes de ingresos
- CONCLUSIÓN



# INTRODUCCIÓN

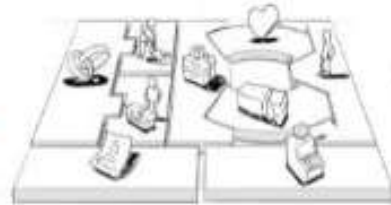


En esta clase tendremos la posibilidad de *conceptualizar que es un Modelo de Negocios* y cada una de las partes que lo conforman.

Específicamente nos centraremos en el *Modelo CANVAS*, el cual viene siendo trabajado por mucho tipo de instituciones, no solo académicas sino también por aquellas que se dedican a la *formulación y gestión de proyectos productivos y sociales*.

Para ampliar un poco más el tema, veamos el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=FkWDN16c2Gs>



# INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER\* EN LA PRÁCTICA

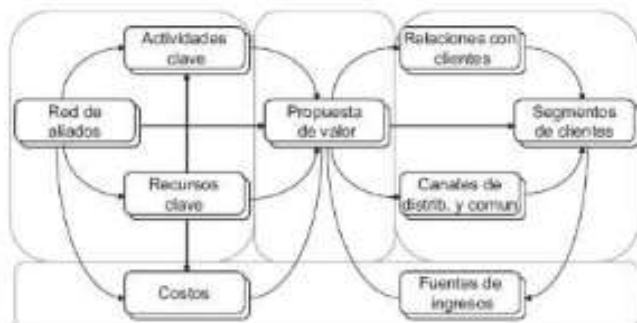
**¿Qué es un modelo de negocio?**

Según Osterwalder en el desarrollo de su tesis doctoral: "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una organización intenta generar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles"



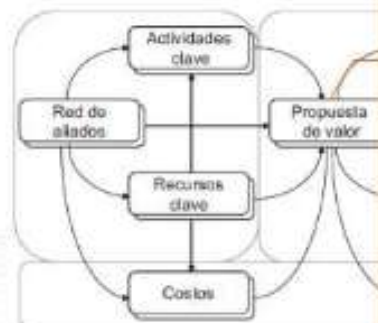
\*Documento de divulgación no científico del Observatorio de Negocios (2014). Disponible en: <http://www.observatoriobnegocios.com> (última consulta: 10/01/2015). Este documento no debe ser considerado un producto de asesoramiento, diagnóstico, ni recomendación de inversión. El contenido de este documento no debe ser considerado un producto de asesoramiento, diagnóstico, ni recomendación de inversión. El contenido de este documento no debe ser considerado un producto de asesoramiento, diagnóstico, ni recomendación de inversión.

## LA ONTOLOGÍA DEL MODELO CANVAS



Fuente: Christensen (2006)

## 1. LA PROPUESTA DE VALOR



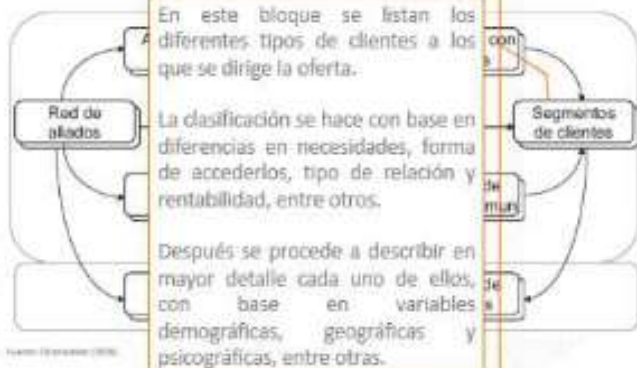
Fuente: Christensen (2006)

La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar.

Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno.

Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

## 2. LOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fuente: Christensen (2006)

En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta.

La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros.

Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y psicográficas, entre otras.

## 3. LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales, también masivas como el contact center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros.

Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.



#### 4. LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor.

Entre ellos están: la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.



Fuente: Schramm (2004).

#### 5. LAS ACTIVIDADES CLAVE

Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados.

Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.



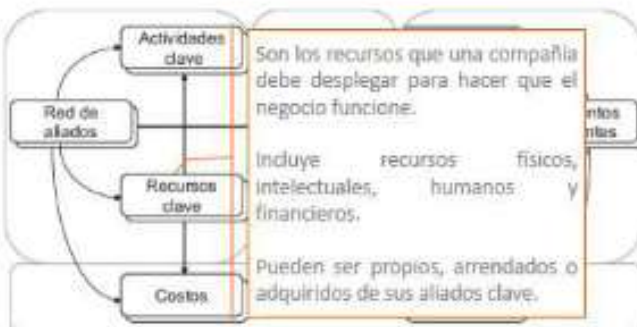
Fuente: Schramm (2004).

#### 6. LOS RECURSOS CLAVES

Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione.

Induye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.

Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

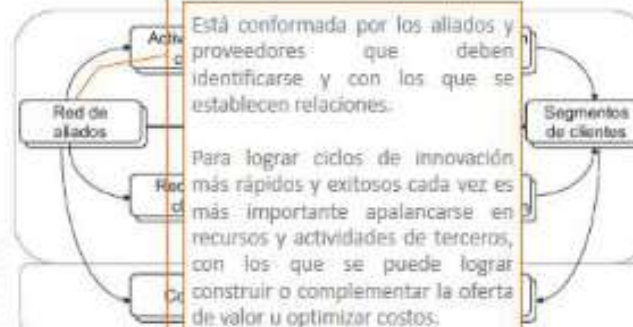


Fuente: Schramm (2004).

#### 7. LA RED DE ALIADOS

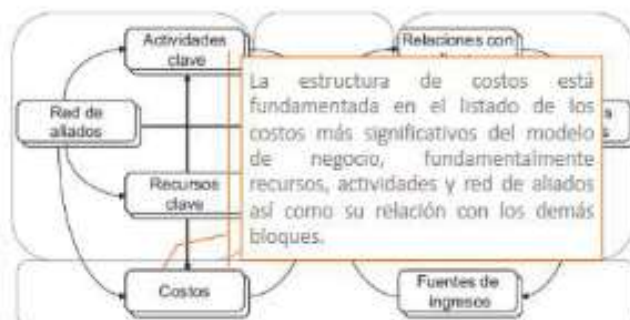
Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones.

Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.



Fuente: Schramm (2004).

## 8. LOS COSTOS



Fuente: Osterwalder (2006)

## 9. LAS FUENTES DE INGRESOS



Fuente: Osterwalder (2006)

## CONCLUSIÓN



Fuente: Osterwalder (2006)

Validación Económica del Proyecto

## DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014). *Manual de Convivencia y Reglamento del Aprendiz.*
2. Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio. La Metodología de Osterwalder en la Práctica. Revista MBA EAFIT. Medellín. Pag. 30 – 47.
3. Video: Modelo CANVAS. Tomado de: <https://www.youtube.com/watch?v=PxWDNL6r2Gs>



## BLOQUE 1. PROPUESTA DE VALOR



- INTRODUCCIÓN
- LIENZO PROPUESTA DE VALOR
  1. Perfil del cliente
  2. Propuesta de valor
  3. Encaje
- CÓMO TRANSMITIR EL VALOR DE TU PRODUCTO/SERVICIO A TUS CLIENTES
- EJEMPLOS DE PROPUESTA DE VALOR
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



Independientemente del tipo de mercado al que te diriges, o del producto/servicio que ofreces hay dos cosas que son claves para alcanzar el éxito de tu negocio:

1. Clientes y 2. Propuesta de valor

*¿Te gustaría convertir en clientes a muchas más personas?  
¿Emplear un gancho irresistible para despertar la curiosidad  
en las personas que visitan tu empresa, miran tu exposición o  
visitan tu web?*

Solo lo lograrás si consigues diseñar, transmitir y ofrecer  
**El Valor** que te diferencia del resto de ruido (competencia) que  
ofrece el mercado.

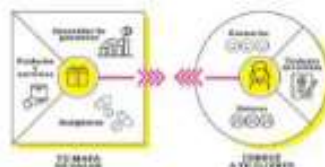


## LIENZO PROPUESTA DE VALOR



Entendamos el **Lienzo de la Propuesta de Valor** como un método visual  
integrado por tres elementos claramente diferenciados:

1. **El perfil del cliente:** Se describe de manera más estructurada y  
detallada un segmento de clientes específico del modelo de  
negocio.
2. **El mapa de valor:** Describe de manera estructurada y detallada  
las características de una propuesta de valor específica de un  
modelo de negocio.
3. **El encaje:** Cuando el mapa de valor coincide con el perfil del  
cliente, es decir, cuando los productos/servicios son aliviadores  
de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno  
de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el  
cliente.



Para que lo podamos entender con mayor claridad el funcionamiento de la  
propuesta de valor detallaremos cada uno de los elementos que forman  
parte de él.

## 1. PERFIL DEL CLIENTE



En esta fase se trabajan e condiciones importantes que debemos reconocer de nuestros clientes objetivo:

**1. Descripción del cliente:**  
Indica qué tipo de cliente es el que deseas atraer al comprar tu producto/servicio. Pasa de un cliente con los problemas, necesidades y necesidades que tienes que el cliente lo que deseas atraer a la competencia.

Existen tres tipos de trabajo:

- **Trabajo de cliente:** El cliente quiere hacer un trabajo específico, como un trabajo de cliente.
- **Trabajo de cliente:** El cliente quiere hacer un trabajo específico, como un trabajo de cliente.
- **Trabajo de cliente:** El cliente quiere hacer un trabajo específico, como un trabajo de cliente.

**2. Alegrías del cliente o ganancias:**  
Indica las características y condiciones positivas que deseas atraer al cliente al hacer un trabajo de cliente o ganancias.

Cuando pensamos en resultados y beneficios, a veces decimos: "¡pueden plantearse!"

- **Aliviar:** los problemas o frustraciones y el cliente siempre se encuentra en un estado de estrés.
- **Aliviar:** los problemas o frustraciones y el cliente siempre se encuentra en un estado de estrés.
- **Aliviar:** los problemas o frustraciones y el cliente siempre se encuentra en un estado de estrés.

**3. Cómo se relaciona el cliente:**  
Describe las relaciones del cliente con el cliente y el cliente de hacer un trabajo de cliente, incluyendo lo que le importa hacer y los riesgos que el cliente enfrenta de la competencia que se le presenta. Los clientes diferentes a:

- **Relaciones de cliente:** el cliente quiere hacer un trabajo específico, como un trabajo de cliente.
- **Relaciones de cliente:** el cliente quiere hacer un trabajo específico, como un trabajo de cliente.
- **Relaciones de cliente:** el cliente quiere hacer un trabajo específico, como un trabajo de cliente.



## 2. MAPA DE VALOR

En esta fase se trabajan e condiciones importantes que debemos ofrecer a través de nuestros productos/servicios:

### 2. ¿Cualquier cosa o generadora de ganancia?

¿En qué forma tu producto o servicio crea valor para el cliente? Dicho de otra forma, explica cómo vas a generarles beneficios a tus clientes.

Para esto, fijate en las alegrías del cliente y piensa cómo vas a generarlas de forma y resultados con tu bien o servicio.

### 3. Producto y servicio

¿Qué ofrecen? Define cuál una de las acciones que ofrecen en tu producto o servicio que permite ofrecer los beneficios o frustraciones del cliente y generarlos beneficios.

Por ejemplo: punto de compra web, servicio de delivery, entrega de productos, instalación y soporte técnico para una empresa que ofrece todo esto de una forma.

### 4. Alegrías de dolor o alegrías

¿En qué forma tu producto o servicio trabaja con las alegrías del cliente? Es decir, lo que hace que al no tener tu producto o servicio una frustración o frustraciones del cliente puedan ser aliviadas.

Por ejemplo, piensa en cómo tu producto aliviana las molestias del cliente antes, durante y después de hacer un trabajo, con el fin de aliviar las molestias y riesgos.

Por supuesto no necesariamente tu producto será suficiente para resolver una de las molestias del cliente. Trabaja en las molestias para los cuales vas a diseñar tu producto o servicio, si esto consigue solucionar todas las molestias del cliente, ¡perfecto!

Si no lo hace y en cambio aporta a otros riesgos, es lo ideal. Considera modificar el producto o servicio si es, para la solución, realmente efectiva.



## 3. ENCAJE

Lo que algunos llaman Encaje, no es más que **una revisión detallada de la propuesta de valor**.

Esta fase se realiza en varias etapas:

1. Toma los Aliados de Dolor o Alegrías y los Creadores de Valor o Generadores de Ganancia y **establece conexiones** (analiza si tienen relación) con el Trabajo del Cliente, sus Dolores o Frustraciones y sus Alegrías.
2. **Coloca una marca en aquellos que sí tienen relación**. Quizás te queden algunos que no se relacionan con otros aspectos tratados en cada paso. Esto es normal.
3. Vuelve a analizar tu Lienzo de Propuesta de Valor y **modifica los aspectos que consideres necesarios, fijándote especialmente en aquellos que no tienen relación**. ¿Son necesarios? ¿Cómo es su relación con tu producto o servicio?



## CÓMO TRANSMITIR EL VALOR DE TU PRODUCTO/SERVICIO A TUS CLIENTES

Con la información del punto anterior, es sencillo elaborar una propuesta del valor de tu negocio, en la que se cumplan estos 3 puntos:

1. **Debe ser clara y fácil de entender**. En general, no valen tecnicismos ni cosas raras, a no ser que tu mercado sea bien específico cuántico o un sector muy especializado.
2. **Comunica claramente qué va a obtener el cliente** con tu producto o servicio.
3. **Explica qué te diferencia** de la competencia.
4. **Cuanto más breve, mejor**.

Por lo tanto los elementos que componen la propuesta de valor de tu negocio debe tener lo siguiente:

1. **Un título**, que describa el beneficio que ofrecen al cliente.
2. **Un subtítulo**, donde detallas brevemente lo que ofrecen, a quién y por qué.
3. **Tres puntos con los beneficios** o características de tu producto o servicio.
4. **Un elemento visual** (imagen), que amplíe tu mensaje.



## EJEMPLOS DE PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de **Starbucks** se basa en crear una experiencia en línea al consumo de café, o mejor dicho en la vida diaria de sus clientes.

Los 3 factores fundamentales de su propuesta de valor que han sido los pilares de su estrategia empresarial y de marketing son:

1. **El café**: Centran la oferta por lo la calidad de su producto, su tipo, tamaño y distribución.
2. **El servicio**: Muy personalizado y cercano al cliente.
3. **El ambiente**: Ambiente acogedor, ambiente informal, tranquilo, con música suave y web.

En resumen, la propuesta de valor de Starbucks es crear una experiencia alrededor del consumo del café y así han logrado convertirse para convertirse en referente en su sector.

¿Por qué? Una idea que todo el mundo conoce una marca, es un punto de encuentro entre cosas en la vida, en la actualidad o en los momentos de la vida de la empresa.



El valor que aporta a sus clientes, la conocida red que comparte fotos y videos **Instagram**, que se perfecciona en su web.

En un posteo como, con una imagen representativa de la aplicación, Instagram transmite todo el valor que aporta su aplicación a los usuarios. Sin duda, un claro ejemplo de cómo transmitir el beneficio que aporta su empresa de una manera muy clara.

Hay tres puntos a destacar en esta web de Instagram:

1. **El título** transmite directamente el valor que aporta la app.
2. **El subtítulo** es claro, pero lo explica como funciona la aplicación a la perfección y además detalla brevemente el valor de poder tener fotos y videos.
3. **Las palabras clave** en sí misma son muy potentes.

Un buen ejemplo de cómo transmitir todo lo que aporta tu producto o servicio a tu cliente.



## ACTIVIDAD

En los equipos de trabajo conformados, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayudarán a identificar la **Propuesta de Valor** para su proyecto, teniendo en cuenta la Idea de Negocio consolidada anteriormente.

- Elabore el Lienzo de la Propuesta de Valor, teniendo en cuenta las 3 fases estudiadas:
  - 1.1 Perfil del Cliente
  - 1.2 Mapa de Valor
  - 1.3 Encaje
- Teniendo en cuenta las recomendación para la construcción de una Propuesta de Valor, elabórela con los siguientes componentes:
  - 2.1 Un título
  - 2.2 Un sustituir
  - 2.3 Tres puntos con los beneficios
  - 2.4 Un elemento visual
- Elabore o diagrame una imagen que represente la Propuesta de Valor identificada en el presente trabajo.
- Fecha de entrega 13 de marzo a través de la Plataforma Territorium



## DOCUMENTOS DE TRABAJO

- Prim, A. (s.f). Blog Innokabi. *5 Ejemplos y 3 Claves para Diseñar la Propuesta de Valor de tu empresa*. Recuperado de: <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>



## BLOQUE 2. SEGMENTO DE CLIENTES

- INTRODUCCIÓN
- QUE ES UN SEGMENTO DE CLIENTE
- QUIEN ES MI CLIENTE
- EJERCICIO – Quien es mi cliente?
- MODELOS CLÁSICOS DE SEGMENTACIÓN
- SEGMENTACIÓN POR TIPO DE VALOR
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN

*¿Para quién creamos valor?*

*¿Quiénes son nuestros principales clientes?*

Son las preguntas que debemos terminar respondiendo al finalizar esta fase.

Como introducción veamos el siguiente video:  
<https://www.youtube.com/watch?v=6wctX8TS3Qg>



## QUE ES UN SEGMENTO DE CLIENTE

Clientes **Target** corresponde al conjunto de consumidores a los cuales ofrecemos nuestra(s) Propuesta de Valor



Identificar los distintos grupos de consumidores que posee la compañía. Desarrollar una segmentación de consumidores según sus necesidades, vinculada con los productos/servicios, rentabilidad y las variables clásicas de segmentación (geográfica, sociodemográfica, por estilo de vida, etc.)



La construcción de nuevas propuestas de valor debe comenzar con un entendimiento profundo de las características distintivas, necesidades específicas, problemas y tendencias que afectan al grupo de consumidores identificado.



Un grupo de clientes representa un nuevo segmento si:

- Sus necesidades requieren y justifican una nueva propuesta de valor.
- Deben ser alcanzados a través de un nuevo canal.
- Requieren que se establezca un tipo específico de relacionamiento.
- Tienen niveles de rentabilidad considerablemente diferentes.
- Presentan distinta disponibilidad a pagar por algún elemento específico de la propuesta de valor diseñada.

## QUIÉN ES MI CLIENTE

¿Quién suelta la oferta?

¿Quién opera?



## EJERCICIO: Quien es el cliente?

Cereales



Pedro



## MODELOS CLÁSICOS DE SEGMENTACIÓN

Mercado masivo. No distingue entre segmentos

Mercado de nicho. Clientes especializados

Mercados segmentados. Características y necesidades homogéneas

Mercados diversificados. Segmentos no relacionados (Amazon con su línea Cloud Computing)

Multi-sided Platforms. Organizaciones que sirven a dos o más segmentos independientes



## SEGMENTACIÓN POR TIPO DE VALOR



### CLIENTES DE VALOR INTRÍNSECO

Clientes expertos en lo que compran: buscan valor intrínseco.

- Conocen muy bien el producto que compran, sus características, forma de uso, precios de compra, etc.
- Consideran que todo el valor se concentra en el producto.
- Se enfocan exclusivamente en los beneficios de costo del comercio: conveniencia y facilidad del proceso de compra.
- Buscan un costo favorable o incluso menor al tiempo que deben dedicar al momento. Prefieren que el costo de este momento se refleje en un mayor precio del producto.
- Una vez que se agota el valor de valor.

Estrategia de P.V. basarse en costo del canal y el esfuerzo de adquisición.  
Proposición de P.V. que aminorar el costo de adquisición en el proceso de venta.

### CLIENTES DE VALOR EXTRÍNSECO

Clientes expertos en lo que compran: buscan valor extrínseco.

- No conocen bien el producto que compran o bien todos sus parámetros de uso.
- Para ellos el valor no está en el producto mismo sino en cómo se usa, en cómo se relaciona con el mundo y en cómo se vende.
- Esperan que los vendedores les proporcionen asesoría y estén dispuestos a invertir tiempo en ellos. Tienen a otras variables como su presentación más allá de la información misma.
- Pueden no hacer preguntas, así o hacer preguntas, si es que están interesados en productos de manera rápida sin haberse involucrado previamente en el proceso del cliente.
- La P.V. puede estar basada en cómo otros clientes han respondido al producto, lo cual.

Estrategia de P.V. centrarse en cómo se usa el producto, en cómo se relaciona con el mundo y en cómo se vende. Se requiere que el cliente tenga una experiencia con el producto.

## ACTIVIDAD



En los equipos de trabajo deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar el principal Segmento de Clientes para su proyecto de negocio.

1. Teniendo en cuenta el Ejercicio realizado en clase, defina y explique porque, quien es su cliente, es decir:
  - 1.1 ¿Quién escucha la oferta?
  - 1.2 ¿Quién opina?
  - 1.3 ¿Quién paga y recibe?
  - 1.4 ¿Quién puede opinar por efectos posteriores?

2. Explique a que **Modelo Clásico de Segmentación**, pertenece el público objetivo de su proyecto.

3. Explique cual es el tipo de segmentación de su proyecto, teniendo en cuenta el **tipo de valor**.

4. Defina las **principales características del Segmento de Cliente**, tal como lo vimos en el video, teniendo en cuenta las características solicitadas en el cuadro:

### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS PARA IDENTIFICAR UN SEGMENTO DE CLIENTES

| Características Demográficas                                                                                                                                                                   | Características Psicográficas                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Nivel Educativo</li> <li>• Ocupación</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Estado Social</li> <li>• Ciclo de Vida</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de Vida</li> <li>• Valores</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Intereses</li> <li>• Necesidades</li> <li>• Comportamiento</li> </ul> |

## DOCUMENTOS DE TRABAJO



1. Prim, A. (s.f). Blog Innokabi. 5 Ejemplos y 3 Claves para Diseñar la Propuesta de Valor de tu empresa. Recuperado de: <https://innokabi.com/tanto-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>
2. Rodríguez, G. Emprender no es tarea de un héroe. Desarrollando el Plan Comercial. Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile. Recuperado de: [http://www.artevisia.cl/wps/wcm/connect/05d140004185491c8dcdad1e1960b914/Charla\\_Banco\\_Chileno\\_Comitee.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=05d140004185491c8dcdad1e1960b914](http://www.artevisia.cl/wps/wcm/connect/05d140004185491c8dcdad1e1960b914/Charla_Banco_Chileno_Comitee.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=05d140004185491c8dcdad1e1960b914)
3. Video: ¿Qué es un segmento de clientes? Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=KSTU30e>



## BLOQUE 3. RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES



- INTRODUCCIÓN
- QUE ES EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES
- PREGUNTAS OBLIGADAS PARA DEFINIR EL RELACIONAMIENTO ADECUADO
- TIPOS DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES
- ACTIVIDAD
- DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN

La fase de Relacionamiento con los Clientes del modelo de trabajo CANVAS, tiene como propósito especificar *cómo se va a conectar la propuesta de valor con el segmento de clientes*.

Específicamente, éste es uno de los bloques que se asocia con la representación del mercado y es un elemento útil para *sostener e incrementar la generación de ingresos del negocio*.

Para entender mejor el tema, veamos el siguiente video:

[https://www.youtube.com/watch?v=2V7K5\\_F6z5k](https://www.youtube.com/watch?v=2V7K5_F6z5k)



## QUE ES EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

Las relaciones que tu compañía establece con cada segmento de clientes debe ser cuidadosa porque el trato que les das a tus clientes *les hace vivir una experiencia determinante* sobre quién eres tú como empresa y cuán personal tienen esa relación contigo.

Además, es importante mantener una buena relación con el cliente para poder retenerlo e incentivar la recompra, para atraer nuevos clientes y para impulsar las ventas.

Desde luego para que esto ocurra, la empresa debe saber administrar la información referente a:

*De qué modo estás satisfaciendo las necesidades de sus clientes y  
Cómo puede obtener más información de cómo puede mejorar sus productos y/o servicios.*

*De qué modo estás satisfaciendo las necesidades de sus clientes y  
Cómo puede obtener más información de cómo puede mejorar sus productos y/o servicios.*

## PREGUNTAS OBLIGADAS PARA DEFINIR EL RELACIONAMIENTO ADECUADO

*¿Qué tipo de relación quieren o esperan mantener cada uno de nuestros segmento de clientes con mi empresa?*

*¿Qué relaciones hay establecidas actualmente?*

*¿Qué tan costosas son?*

Es por eso que para poder responder las anteriores preguntas, primero se debe conocer algunas de las formas más comunes para relacionarse con el cliente, las cuales pueden consistir:



## TIPOS DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

Los siguientes son los tipos o formas de relacionarse con los clientes, dependiendo del negocio que se este estudiando.

1. Relación de Asistencia Personal
2. Relación de Asistencia Personal Dedicada
3. Relación de Autoservicio
4. Relación Automatizada
5. Comunidades
6. Co-creación

Ahora se definirán cada una de ellas.



## 1. RELACIÓN DE ASISTENCIA PERSONAL



Es la interacción entre el cliente y un vendedor que lo ayude en el proceso de ventas o post-compra.

Normalmente es en punto de venta o a través de centros de atención telefónica, chat en línea, por correo, etc., después de completar su compra.

### Ejemplo

Asistencia médica y psicológica en línea: es la nueva forma en las que las EPS están prestando sus servicios a sus usuarios.



## 2. RELACIÓN DE ASISTENCIA PERSONAL DEDICADA



Involucra asignar un responsable a la atención específica de un cliente. Normalmente se desarrolla a largo plazo y es muy frecuente en servicios de lujo, o en la administración de cuentas negocio a negocio.

### Ejemplo

Asesores financieros en las entidades bancarias: son las personas que asigna el banco a un número determinado de clientes, esto con el fin que la atención se centre exclusivamente a las necesidades de cada uno de los clientes, aquí se trata que el cliente sienta que el asesor es una persona cercana que le ayudará a resolver todos sus problemas o trámites ante la entidad financiera.



## 3. RELACIÓN DE AUTOSERVICIO



Aquí la compañía no mantiene relación directa con los clientes; sin embargo, debe proveer todos los medios necesarios para que los clientes se atiendan sin problemas.

### Ejemplo

Los asesores en los almacenes de cadena: son aquellas personas que orientan al cliente sobre la ubicación o existencia de los productos solicitados, pero no refieren ninguna otra característica (ventajas o desventajas) de estos.



## 4. RELACIÓN AUTOMATIZADA



Es automatizar procesos simulando una relación personal para crear valor en la atención a segmentos de clientes típicamente masivos.

### Ejemplo

El sistema de recomendaciones personalizadas de Amazon o Mercado Libre: en donde dichas plataformas solo presentan un catálogo de opciones, teniendo en cuenta algunos parámetros establecidos o priorizados por el cliente.



## 5. COMUNIDADES



Algunas compañías crean comunidades en las que buscan comunicarse y entender mejor a sus clientes potenciales y actuales. Se fomenta que éstos intercambien conocimientos y resuelvan problemas mutuamente.

### Ejemplo

Participar y posicionarse en páginas como Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn, entre otros.

Pero también identificar grupos especializados más cerrados (pequeños) como clubes o equipos que compartan un medio de comunicación específico.



## 6. CO-CREACIÓN



Se trata de crear valor junto con los clientes, haciendo que éstos participen en algunos procesos del ciclo de negocios.

### Ejemplo

Algunas tiendas virtuales te invitan a diseñar productos en línea y ganar una comisión por sus ventas, o una tienda de libros puede invitar a que sus clientes escriban opiniones sobre los productos y crear valor para posibles lectores.



## ACTIVIDAD



En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar el tipo de **Relacionamiento con los Clientes** para su proyecto de negocio:

- Según lo visto en clase, **responde las siguientes preguntas**, teniendo en cuenta el tipo de negocio planteado en su idea y los tipos de relacionamientos estudiados anteriormente:
  - **Qué tipo de relación quisieran o esperan mantener** con cada uno de los segmento de clientes identificados anteriormente?
  - **Qué relaciones se identifican que hay establecidas actualmente** en negocios iguales o similares a los del proyecto en estudio?
  - **Cuáles podrían ser las estrategias de relacionamiento** identificadas para su proyecto?



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



- Prin, A. (s.f). Blog Innokabi. 3 Ejemplos y 3 Claves para Diseñar la Propuesta de Valor de tu empresa. Recuperado de: <http://innokabi.com/lecho-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>
- Rodríguez, G. Emprender no es tarea de un héroe. Desarrollando el Plan Comercial. Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile. Recuperado de: [http://www.enselive.cl/wp/wp-content/uploads/2014/0004185481c8dcded1e19606914/Charlie\\_Banco\\_Chil\\_g\\_CompArte.pdf?MQD=UJPERES&CACHID=06d240001185491c8dcded1e19606914](http://www.enselive.cl/wp/wp-content/uploads/2014/0004185481c8dcded1e19606914/Charlie_Banco_Chil_g_CompArte.pdf?MQD=UJPERES&CACHID=06d240001185491c8dcded1e19606914)
- Videos: ¿Qué es un segmento de clientes?. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=bcv148T53Qg>



## BLOQUE 4. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN



### INTRODUCCIÓN

#### 1. CANALES DE COMUNICACIÓN

##### 1.1 Personales

##### 1.2 Interpersonales

##### 1.3 Interactivos

#### CÓMO ELEGIR LOS MEJORES CANALES DE COMUNICACIÓN

#### QUÉ CANALES DE COMUNICACIÓN SE APLICAN PARA EL CUENTE INTERNO

#### 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

##### 2.1 Canal directo

##### 2.2 Canal indirecto

#### ACTIVIDAD

#### DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



En el siguiente texto se encuentran definidos de una forma muy sencilla, clara y concreta, los diferentes canales o medios a través de los cuales el proyecto planea realizar en el mercado, su la publicidad de sus productos o servicios; además de controlar la forma en que hará llegar su oferta a los clientes o consumidores finales.

En primera instancia se hará un reconocimiento de la temática **Canales de Comunicación** y seguido, continuaremos con la conceptualización de los **Canales de Distribución**.



## 1. CANALES DE COMUNICACIÓN



Un **Canal de Comunicación** son todos los medios que su compañía utiliza para acercarse a sus clientes, ya sean internos o externos. Los clientes son el centro de la información, y a ellos se dirigen las estrategias buscando que reconozca y acepte nuestros mensajes.

Para que el cliente se identifique con el contenido, debe sentir que le aporta valor a su vida. Más que productos o servicios, **el cliente adquiere una experiencia, y debe sentir curiosidad sobre lo que se le ofrece.**

#### **Tipos de canales de comunicación y sus características:**

Es importante reconocer la importancia que tendrán los canales de comunicación para llevar el mensaje al receptor, el cliente.

La siguiente clasificación se enfoca en las características de los medios que transmiten el mensaje:



## 1.1 PERSONALES



Permiten la comunicación directa entre el emisor y el receptor.

Funciona como una conversación en la que participan una cantidad definida y limitada de participantes.

#### **Ejemplo:**

El marketing directo por SMS (Short Message Service), el cual envía mensaje de texto lleva al cliente una información personalizada de forma inmediata. No depende de las conexiones de datos para llegar al receptor.

Es un canal de comunicación de bajo costo y alto ROI (Return Of Investment).

Se recomienda utilizar este canal cuando se conoce bien al cliente, aplicando correctamente toda la información recopilada sobre su estilo de vida a través de IoT (Internet Of Things) o Big Data.



## 1.2 INTERPERSONALES



El mensaje se adapta a las generalidades del segmento al que se enfoca el contenido.

No se puede personalizar de acuerdo a las expectativas de cada individuo.

### Ejemplo

Prensa, radio y televisión son ejemplos de canales interpersonales de comunicación.

Estos medios son muy masivos, segmentados solo por grupos poblacionales grandes con características globales.

Este canal es efectivo para enviar mensajes genéricos y busca llegar a la mayor cantidad de personas. La retroalimentación se mide solo en cifras de mercado, y es muy reactiva.



## 1.3 INTERACTIVOS



Todos los usuarios de la comunicación pueden participar, ninguno es excluido por el flujo de información.

Involucrar directamente al cliente genera un vínculo más fuerte con la organización y fortalece su fidelidad.

### Ejemplo

Las redes sociales son canales de comunicación que permiten segmentar al cliente una vez que éste interrelaciona con el contenido.

Muchas encuestas en Twitter están diseñadas para capturar la atención del cliente. Cada interacción valida la efectividad del posicionamiento del contenido publicado, y más cuando el cliente deja su opinión.



## CÓMO ELEGIR LOS MEJORES CANALES DE COMUNICACIÓN



A la hora de elegir un canal de comunicación adecuado para enviar el mensaje de la empresa, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La **dispersión geográfica** del segmento de clientes ayuda a identificar la mejor forma de que el mensaje sea recibido.
- Tener claridad sobre el **monto que se debe invertir** para transmitir el mensaje es fundamental para tomar la decisión más acertada.
- Entender los **hábitos y costumbres del receptor** permite determinar el canal más apropiado para llevarle el mensaje.



## QUÉ CANALES DE COMUNICACIÓN SE APLICAN PARA EL CLIENTE INTERNO



Al ser crucial conocer al cliente externo, también se debe conocer al cliente interno.

Los colaboradores al interior de la organización, se pueden segmentar más fácilmente que los consumidores.

Están distribuidos por áreas y grupos de trabajo comunes, lo que facilita direccionar el alcance de los tipos de comunicación usados en la compañía.

A nivel organizacional, se destacan canales como: correo interno, foros de discusión, publicaciones físicas y virtuales, cartelera y grupos de WhatsApp.



## 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Los **Canales de Distribución** son las distintas redes de consumo en las que los productores ponen a disposición de los clientes sus productos y/o servicios.

### Tipos de Canales de Distribución

A continuación se podrán identificar los 2 principales Canales de Distribución y sus respectivas ventajas y desventajas.



### 2.1 CANAL DIRECTO



Es el medio en el que el fabricante distribuye su mercancía directamente al consumidor, sin la intervención de un tercero (intermediario), por lo que esto implica una venta cara a cara.

#### Ejemplo

En este tipo se puede encontrar a los vendedores de puerta en puerta, puestos de comida preparada, máquinas expendedoras, ventas por internet y los vendedores por catálogo.

#### Ventajas del canal directo

- Tiene un costo relativamente bajo.
- Posible alcance global.
- No se reportan los ganancias con un distribuidor.
- Disponibilidad de 24 horas (en caso de venta por internet).
- Sensibilidad inmediata de la reacción de los consumidores.

#### Grandes desventajas del canal directo

- La competencia gana fuerza a nivel regional.
- Bajo volumen en las ventas.
- Desconfianza de los compradores por internet.
- Mayor inversión de activos fijos.
- Administración más costosa.

### 2.2 CANAL INDIRECTO



Es el medio de distribución de mercancía en la que el productor vende su producto a un intermediario y este se lo re-vende al consumidor final.

Un canal indirecto puede tener muchos intermediarios y puede ser medido el tiempo que toma que la mercancía llegue al destinatario, dependiendo de la cantidad de los intermediarios involucrados.

#### 2.2.1 Canal Corto

Cuando solo hay un intermediario, es decir solo se dan 2 pasos: Del fabricante al intermediario y del intermediario al consumidor.

##### Ejemplo

Supermercados, tiendas de barrio y tiendas online.

#### 2.2.2 Canal largo

Cuando hay más de dos intermediarios.

##### Ejemplo

Cuando el productor envía los artículos a un armador y este es entregado a un distribuidor, que los coloca en el punto de venta.

#### Ventajas del Canal Indirecto

- Ponen en marcha planes y estrategias en los ventas.
- Que a su vez el productor más rápido en el mercado.
- Mejoramiento de stock.
- Menor costo de distribución.
- Mejor servicio al cliente.

#### Desventajas del Canal Indirecto

- Competencia en el punto de venta.
- Mayor inversión en publicidad.
- Volúmenes de compra reducidos por el distribuidor.
- Repartidos de los beneficios con los intermediarios.
- Mayor costo de distribución.

## ACTIVIDAD



En los equipos de trabajo conformados nuevamente, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar el tipo de **Canales de Comunicación y Distribución** para su proyecto de negocio.

1. En los equipos de trabajo colaborativo debe definir y sustentar para su proyecto

- Cual o cuales son **los Canales de Comunicación más apropiados** para su proyecto. Argumente su respuesta teniendo en cuenta los conceptos anteriormente estudiados?
- Exponga a través de un ejemplo cual sería la forma de implementar dicho(s) Canal(es) de Comunicación en su proyecto.
- Cual o cuales serían **los Canales de Distribución** más apropiados para implementar en su proyecto. Argumente su respuesta teniendo en cuenta los conceptos anteriormente estudiados.
- Exponga a través de un ejemplo cual sería la forma de implementar en o los Canales de Distribución para su proyecto?



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



Sandoval, A. (2020). Think Big / Empresas: Canales de comunicación ideales para su mensaje. Tomado de: <https://empresas.blogthinkbig.com/canales-de-comunicacion/>

Marketing en el Siglo XXI. (2019). La distribución: Mercado y Clientes – Canales de distribución. Tomado de: <http://adcase.com.gt/publicaciones/33-canales>



## BLOQUE 5.1 ACTIVIDADES CLAVES TÉCNICAS



### INTRODUCCIÓN

#### ACTIVIDADES CLAVES DEL ÁREA TÉCNICA

1. Definición del producto / servicio
2. Proceso de producción
3. Localización
4. Diseño y distribución de planta de producción

#### ACTIVIDAD

#### DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



Para el desarrollo de la Fase Actividades Claves, lo trabajaremos en dos grandes partes:

1. Actividades Claves del Área Técnica
2. Actividades Claves del Área Administrativa

Las cules, a su vez proponen la elaboración de un conjunto de tareas, que nos ayudarán a identificar las principales condiciones que se deben investigar y desarrollar al proyecto, para así estructurar de una forma más

concreta, *el cómo trabajará la empresa para poder ofrecer el producto o servicio sugerido desde la Propuesta de Valor.*

En este documento nos concentraremos en la Parte 1. Actividades Claves del Área Técnica, y en la segunda entrega, continuaremos con la identificación de las Actividades Claves del Área Administrativa.



## ACTIVIDADES CLAVES DEL ÁREA TÉCNICA



A continuación se identificarán las principales actividades técnicas y operativas que todo proyecto debe reconocer, con el fin de validar la elaboración del producto o servicio.

1. Definición del producto/servicio
2. Proceso de producción
3. Localización
4. Diseño y distribución de planta de producción



## 1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

La definición del producto/servicio por parte de la empresa es una tarea importantísima ya que con esas decisiones se le está posiblemente comerciando en el medio y en el largo plazo.

Para ello es necesario atender a dos aspectos importantes:

### 1.2 Representations and products

cu cual se determinó en qué modelo las acciones realizadas en la semana 1 en cada uno de sus días de trabajo.

**El aula de aula** es un producto de un aspecto de una lección y que define una serie de ideas de interés y las necesidades financieras de la planta en virtud de los datos, así como otros aspectos de carácter técnico, científico y personal etc.

last production through an industrial plant, some of the less common features, namely, color, a variety of proportions, a mirror, and so on, are becoming more and more common.

«Este uso de la longitud de los productos es, en todo, los mismos que el 99% de los productos que consumimos desde los 10 años son los mismos», uno de los que los expertos dicen haber observado, es porque que "la tasa de rotación" a corto y largo plazo de estos productos que consumen y los consumidores a los puntos de distribución. Este tipo de uso por decirlo de alguna manera es el mismo.

[illegible]

<sup>13</sup> Si arguisce anche da quanto si è visto dalla discussione sopra l'uso dell'indice di fiducia del produttore (cioè l'indice dell'ordine per la complessivamente industriale e congiuntiva del settore, e la propensione reale del settore stesso al consumo).

Si si sceglie, ad esempio, il metodo dei minimi quadrati per determinare i coefficienti della regressione, per calcolare la sensibilità dei coefficienti alla variazione di un dato si deve usare il gruppo dei coefficienti della regressione. Così, per avere la sensibilità del coefficiente del reddito, si calcola il rapporto tra la variazione del coefficiente del reddito e il coefficiente del reddito stesso. Per calcolare la sensibilità del coefficiente del reddito, si divide la variazione del coefficiente del reddito per il coefficiente del reddito stesso.



As these data are available postmortem, it is not likely the behavior has negative consequences that are experienced by the individual, or differentially affect certain individuals, for example, the victim, if placental transfer of prions can be proven, as it could be a significant risk factor for prion disease transmission among people who have shared the placenta. However, the data do suggest that placental transmission is a possible route for prion disease, because of evidence of prion in placental tissue.

[illegible]

## 2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso productivo es el conjunto de tareas y procedimientos requeridos que realiza una empresa para efectuar la elaboración de bienes y servicios.

Estados Unidos puede entenderse como una serie de operaciones y procesos sucesivos que se realizan de forma planificada y sistemática para lograr la elaboración de productos.

El proceso productivo es realizado por los integrantes, los cuales se valen de información y tecnología que es utilizada por los miembros para la fabricación de los productos.

Además, las empresas desarrollan sus procesos productivos con la finalidad de poder satisfacer la demanda del mercado, que evoluciona las condiciones para cubrir necesidades de consumo.

Distrito que vive en uno de los vertidos más importantes del área urbana, la trashumancia en 3 vertidos



## 2.1 Schwach- und Starkstellen des Textes

### 2.2. *Assume that previous proposition*

2.4.3. *Einfluss des Informationsstands*

## 2.2. Materials and methods

## 2.1 IDEAS IMPORTANTES EN TODO PROCESO PRODUCTIVO

En el proceso productivo se debe tomar en cuenta:

1. Que toda empresa debe ajustar su proceso productivo a los requerimientos del mercado, puesto que no puede **elaborar más productos de los que el mercado requiere, en ese caso tendría una sobreproducción** que le podría afectar sus utilidades.
2. Pero tampoco puede **producir menos bienes y servicios de los que el mercado solicita, porque dejaría demanda insatisfecha**.



## 2.2 ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO

Ti procesos productivos siguen una serie de etapas, las más importantes son:



## 2.3 ELEMENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO

Los elementos más importantes que deben considerarse en el proceso productivo son los siguientes:

### 1. Factores de producción

Los factores de producción son los recursos, el capital y el trabajo que son necesarios para llevar a cabo el proceso de producción.

### 2. Proceso productivo

El proceso productivo incluye toda la tecnología que se utiliza dentro del proceso y también los conocimientos que se aplican en la transformación de los insumos (factores de producción) para obtener el producto final.

### 3. Productos

Los productos son todos los bienes y servicios que produce la empresa para el consumo final de los agentes económicos que son los consumidores y también a aquellos que venden para la producción de otros productos o la generación de otros ingresos.

## 2.4 TIPOS DE PROCESOS PRODUCTIVOS

Los procesos productivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

### 1. Producción en serie

Se caracteriza por ser un proceso de producción en el que se utilizan recursos y tecnologías para producir una gran cantidad de productos idénticos o muy similares.

**Ejemplo:**  
La producción de autos (Ford, GM, etc.), la producción de alimentos (McDonald's, etc.), la producción de ropa (Zara, etc.).

### 2. Producción personalizada

En este caso, el proceso de producción se adapta a las necesidades específicas de cada cliente, lo que permite ofrecer productos únicos y personalizados.

**Ejemplo:**  
El diseño de un producto a medida (un traje, un coche o un edificio), la producción de obras de arte, la producción de alimentos orgánicos.

### 3. Producción por lotes

Este tipo de producción se caracteriza por ser un proceso de producción en el que se producen productos idénticos o muy similares en lotes o grupos.

**Ejemplo:**  
La producción de medicamentos, la producción de alimentos enlatados, la producción de productos de limpieza.

## 2.5 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Un flujoograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una serie de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujoograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, momentos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Adicionalmente, el flujoograma hace que una muestra más sencilla el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, los errores de los procedimientos, las debilidades de los sistemas y de aquellos puntos críticos del proceso.

Normalmente, el flujoograma se utiliza para:

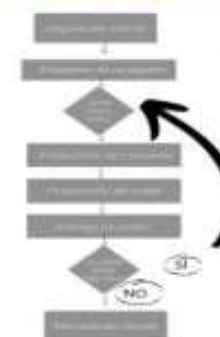
- Comprender un proceso y identificar las oportunidades de mejorar la situación actual.
- Mostrar un nuevo proceso en el cual se han introducido cambios.
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas, y para
- Difundir de manera clara y concreta información sobre los procesos.

Una de las ventajas de los flujoogramas es la utilización de símbolos para representar los diversos pasos del proceso, los puntos de control, las entradas de los recursos y la generación de documentos y de datos.

Entre los símbolos más comunes se destacan:

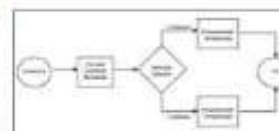
- Elipse: Símbolo que indica el inicio y el fin de un proceso.
- Rectángulo: Representa una acción o un paso del proceso, como el nombre de la persona o de la máquina que se encarga de ejecutar, se inscribe dentro del símbolo.
- Los triángulos: Representan los puntos de decisión que indican si el proceso debe continuar o si se debe salir del mismo (por ejemplo, si se debe continuar o si se debe salir del mismo).
- Rombo: Representa un punto de decisión en el cual hay que tomar una decisión. La pregunta se inscribe dentro del símbolo y dos flechas que salen del símbolo indican la dirección del proceso en función de la respuesta real.

## EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Flujoograma en la prestación de un servicio

Flujoograma en la elaboración de un producto



### 3. LOCALIZACIÓN

La localización tiene por objeto posicionar los diferentes lugares donde se podrá ubicar el proyecto, con el fin de establecer el lugar que ofrezca los mayores beneficios, los menores costos, es decir, donde el proyecto pueda llegar a obtener la máxima ganancia, o en una compañía privada, o el mínimo costo unitario, a lo largo de un proyecto técnico.

En un estudio de localización, se deben tener en cuenta dos aspectos:

**1. La microlocalización:** La cual consiste en evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, sea en el país o en el exterior rural y urbano de alguna región.

**2. La macrolocalización:** Es la que determina el punto preciso donde se constituirá la empresa dentro de la región, y no sólo se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido.

Dentro de estos factores que determinan la ubicación, los cuales son: Recursos humanos, tecnológicos, que influyen de alguna manera en las operaciones del proyecto, y de los cuales podemos indicar:

Para la microlocalización, se debe analizar en estos casos a continuación, los que ofrecen las mejores condiciones con respecto a:

- Ubicación de los proveedores o clientes;
- Ubicación del EMP y demás recursos;
- Vías de comunicación y métodos de transporte;
- Infraestructura de servicios públicos;
- Políticas, planes o programas de desarrollo;
- Leyes y regulaciones específicas;
- Tendencias de desarrollo de la región;
- Condiciones climáticas, ambientales, sociales;
- Oferta de fuerza de trabajo y capacitación.

Para la macrolocalización, se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Disponibilidad y Costos de Recursos: Mano de obra, materias primas, servicios y comunicaciones;
- Clima y Recursos: Ubicación de la competencia, tecnologías tecnológicas y consideraciones sociológicas;
- Factores de riesgo de insumos y de productos, por ejemplo los costos de transporte y la oferta de fletes; Comprender la oferta de infraestructura de transporte de insumos y productos.



### 4. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE PRODUCCIÓN

La distribución en planta se define como la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación sea industrial o de servicios.

Esta ordenación comprende los espacios necesarios para los movimientos, el almacenamiento, los colaboradores directos o indirectos y todas las actividades que tengan lugar en dicha instalación.

Una distribución en planta puede aplicarse en una instalación ya existente o en una en proyección.



### OBJETIVOS DEL DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

El objetivo de un trabajo de diseño y distribución en planta es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo que sea la más eficiente en costos, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria para los colaboradores de la organización.

Específicamente las ventajas una buena distribución redundan en reducción de costos de fabricación como resultados de los siguientes beneficios:

**Reducción de riesgos de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.**

La implementación de una buena distribución en planta y en una organización adecuada de la distribución, ofrece ventajas en términos de funcionamiento de las plantas, los costos, la seguridad, la reducción de la probabilidad de accidentes, los riesgos laborales, la salud, la productividad, etc.

**Protección de la salud de los colaboradores.**

Con la implementación del diseño que se obtiene en el diseño y la distribución se consiguen los siguientes beneficios que afectan a los colaboradores, al ser de forma, los cambios en el lugar de trabajo, con técnicas que se aplican en la distribución de la planta de la organización al ser que la distribución se mejora en ellos.

**Mejoramiento de la productividad.**

Una buena distribución que se obtiene en el diseño y la distribución de la planta y en una organización adecuada de la distribución, ofrece ventajas en términos de funcionamiento de las plantas, los costos, la seguridad, la reducción de la probabilidad de accidentes, los riesgos laborales, la salud, la productividad, etc.

**Reducción de los costos.**

Al implementar las operaciones, se consiguen en términos de los colaboradores y los materiales, los riesgos de accidentes de trabajo, la salud, la productividad, etc.

**Reducción de los riesgos.**

Al implementar las operaciones, se consiguen en términos de los colaboradores y los materiales, los riesgos de accidentes de trabajo, la salud, la productividad, etc.

**Reducción de los costos de producción.**

Al implementar las operaciones, se consiguen en términos de los colaboradores y los materiales, los riesgos de accidentes de trabajo, la salud, la productividad, etc.

**Reducción de los riesgos de producción.**

Al implementar las operaciones, se consiguen en términos de los colaboradores y los materiales, los riesgos de accidentes de trabajo, la salud, la productividad, etc.



### ACTIVIDAD

En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que les ayuden a identificar el tipo de **Actividades Claves Técnicas** para su proyecto de negocio.

**1. Definición del producto/servicio,** teniendo en cuenta:

- Temporalidad del producto;
- Características técnicas y materiales que se a utilizarán.

**2. Definir de una forma muy concreta como se va a producir el producto/servicio.**

- Explicar los **etapas de su proceso productivo**;
- Definir y explicar cuál es el tipo de **sistema productivo** al cual se ajusta su proyecto;
- Definir el **flujo de trabajo** del proceso productivo de su proyecto.

**3. Cual será la localización de su proyecto,** justificando desde la perspectiva de los conceptos de la **microlocalización** y la **macrolocalización**. Ubique su localización colocando la aguja de geolocalización.

**4. Presentar un diseño de su planta de producción,** teniendo en cuenta los conceptos del diseño y la distribución de planta.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



González, A. (2018). Atributos de un producto. Revista: EmprendePyme.net. Tomado de: <https://www.emprendepyme.net/atributos-de-un-producto.html>

Quirós, M. (2020). Proceso productivo. Revista: Economipedia. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-productivo.html>

Universidad Santo Tomás. Asignatura: Proyecto de grado fase 1 – Localización del proyecto. Tomado de: [http://soda.usadistancia.edu.co/anlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20I%20Segundo%20Momento%20I/localizacion\\_del\\_proyecto.html](http://soda.usadistancia.edu.co/anlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20I%20Segundo%20Momento%20I/localizacion_del_proyecto.html)

Salazar, B. (2019). ¿Qué es el diseño y distribución de planta?. Revista: Ingeniería Industrial Online.com. Tomado de: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/diseño-y-distribución-en-planta/que-es-el-diseño-distribución-en-planta/>



## BLOQUE 5.2 ACTIVIDADES CLAVES ADMINISTRATIVAS



### INTRODUCCIÓN

#### 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Áreas funcionales básicas en una empresa

Definición de perfiles

Contrato de trabajo en Colombia

#### 2. CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

Tipos de sociedades comerciales

Documentos legales para la constitución de una empresa en Colombia

#### 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Visión

Valores

ACTIVIDAD

DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



### Las Actividades Claves del Área Administrativa

Son el conjunto de acciones que el proyecto debe tener en cuenta para identificar las condiciones necesarias de su funcionamiento administrativo.

En este documento nos concentraremos en la Parte 2: Actividades Claves del Área Administrativa, entre las que se tendrán en cuenta principalmente:

1. Gestión del Talento Humano
2. Constitución y Legalización del Negocio y
3. Elaboración de Plataforma Estratégica



## 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



La gestión del talento humano en la empresa ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre las directivas y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Impulsar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.



## 1.1 ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS EN UNA EMPRESA



Dentro de una empresa, en el día a día, se desarrollan una gran cantidad de tareas.

De una forma (ordenada, en general), se constituye para la empresa como áreas funcionales básicas que son las siguientes: social, administrativa, comercial, técnica y financiera.

### 1. Social

Se refiere a la organización de los recursos humanos y la gestión de la compañía con los trabajadores. Toda compañía es una fuente de creación de riqueza, ya que es donde los productos pueden encontrar un mayor y cambio de su trabajo. Pero no solamente esto, también es el lugar en el que pueden desarrollarse desde un punto de vista personal, desde como personas y fomentar en aquellos aspectos que les reporten una satisfacción especial.

### 2. Administrativa

Se encarga de controlar todas las actividades que se realizan en la empresa. Se trata de una función que no tiene un valor añadido por sí misma, pero que es imprescindible en el desarrollo de la actividad por las siguientes razones:

- **La necesidad de cumplir con una serie de normativas y reglamentaciones:** Hay normas referentes al medio ambiente, de documentación que es imprescindible seguir. Del mismo modo, en cualquier momento puede venir una inspección que requiera toda la información generada por la empresa, requiriendo aquella información con exactitud y precisión.
- **Facilitar la planificación entre departamentos:** la producción dentro de la empresa es clave y es importante que haya una persona o personas que sean el punto de encuentro a partir del cual fluya la información y se asegure todo el funcionamiento que se va desarrollando por un departamento y que a la vez pueda ser útil para otro.
- **Poder tener un control de calidad.**



## 1.1 ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS EN UNA EMPRESA



### 3. Comercial

Es el departamento que se encarga de todas las gestiones relacionadas con la compra y la venta.

- **Marketing:** tiene el objetivo de diseñar el producto y determinar aquel público objetivo al cual dirigirse. Para ello, debe disponer de información completa sobre el mercado en el cual está dirigida y las preferencias de los clientes.
- **Relación con los clientes y proveedores:** solucionar cualquier tipo de duda que surja entre dos agentes y, en el siguiente caso, negociar y establecer los condiciones de abastecimiento. En referencia a los clientes, conseguir el máximo información sobre sus necesidades y opiniones sobre el producto.
- **Establecimiento de los precios:** según cuál sea el público objetivo, el margen de beneficio por producto y los tipos marcados en términos de costo de mercado a seguir, se otorgará una ventaja de precios u otro.
- **Estipular las promociones que se creen convenientes:** para lanzar un producto nuevo al mercado, hay empresas que optan por realizar un primer lanzamiento para facilitar su conocimiento y un primer consumo. Hay que ir con mucha cuidado, porque toda promoción siempre representa una reducción del margen y hay el peligro que el cliente no acepte, en caso que se haya efectuado una rebaja en el precio, un alza posterior.
- **Planear la publicidad:** determinar mediante qué canales se da a conocer el producto. Existen de ser aquellos espacios más adecuados por el público objetivo.



## 1.1 ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS EN UNA EMPRESA



### 4. Técnica

Es la parte de la empresa que se encarga de los procesos de fabricación y producción. En este caso, es importante determinar los procedimientos que nos lleva a obtener el producto gracias a algún tipo de especialidad técnica. En este caso, hay que describir correctamente los recursos necesarios y los habilidades y conocimientos que deben de tener los trabajadores encargados de trabajar con ellos.

### 5. Financiera

Es aquella variable que se encarga de administrar el capital de la empresa y sus gestiones de rentabilidad. La inversión social puede ser a partir de:

- Recursos propios que tienen depositado las personas que han iniciado la empresa.
- Financiación por entidades de crédito, que se haya otorgado algún tipo de préstamo o crédito que ha permitido afrontar las primeras inversiones y gastos.
- Fuentes alternativas de financiación: en caso que no se consiga financiación bancaria existen otras alternativas, desde por ejemplo los Business Angel, las ayudas estratégicas.



## 1.2 DEFINICIÓN DE PERFILES



El perfil de un puesto de trabajo es la **información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica**, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

Los perfiles de puestos, como componente del sub-sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido.



## 1.2 DEFINICIÓN DE PERFILES



Los principales conceptos a la hora de contratar un perfil de trabajo se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como las exigencias para su adecuada gestión. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.
- **Desempeño referente del puesto:** Persona(s) que se desempeña en el puesto y reúne la mayor experiencia y conocimientos de las funciones que se realizan.
- **Activos del puesto:** Describe lo real de ser del puesto o su finalidad, incluyendo qué hace, a qué se quiere aferrar su labor (procesos, recursos), meros generadores de acciones del puesto y, finalmente, para qué se realiza (ejemplo: focalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).
- **Función del puesto:** Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.
- **Habilidades:** Cualidades de las personas que son inherentes o sus características personales ya sea adquiridas por la propia experiencia.
- **Competencias:** Características personales que se relacionan en comportamientos válidos para el desempeño laboral actual, integrada de forma integrada al conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y necesario demostrado.



## 1.3 CONTRATO DE TRABAJO EN COLOMBIA



El contrato de trabajo en Colombia está regulado por el **Código Sustantivo del Trabajo o Código Laboral**, en sus artículos 22 a 75, donde se regulan las diferentes modalidades de contratación laboral, su duración, terminación e indemnización en caso que el despido sea injustificado.

Para todo empleador es obligación conocer a profundidad la regulación del contrato de trabajo por cuanto una incorrecta aplicación de la ley puede conllevar costosos procesos laborales.



### 1.3.1 FORMAS DEL CONTRATO DE TRABAJO



Las formas del contrato de trabajo corresponden a la forma en que se formaliza la vinculación, y según artículo 27 del Código Sustantivo del Trabajo existen dos formas: verbal y escrito.

1. **Contrato de trabajo verbal:** El contrato de trabajo verbal es aquel en el que no se firmó ningún documento, donde los acuerdos son de palabra.

En esta forma de contrato no hay documento alguno que sirva como prueba de una cosa u otra, lo que supone una debilidad en caso de que surjan diferencias futuras entre el trabajador y el empleador. Este contrato está regulado por el artículo 28 del código sustantivo del trabajo.

2. **Contrato de trabajo escrito:** El contrato de trabajo escrito está regulado por el artículo 29 del código sustantivo del trabajo, y todo lo que se acuerda debe quedar contenido en un documento, documento que aparte de la firma de trabajador y empleador, no requiere formalidad alguna para su validez, por lo que constituirá prueba por sí solo para cualquiera de las partes.



### 1.3.2 TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO



En Colombia existen varios tipos de contratos laborales a una persona, dependiendo del tipo de actividad que desarrolla en la organización y la duración de dicha actividad. A continuación se detallan los principales tipos de contrato laboral en Colombia:

1. **Contrato de trabajo a término fijo:** Es aquel contrato que nace con una fecha definida de duración. Desde que se firma el contrato del trabajo se acuerda que no deberá renovarse en una fecha que se le consignará en el contrato, porque este no impide que el contrato sea renovado, ya sea formalmente o informalmente si se cumplen los requisitos legales para ello. Esta modalidad de contrato está regulada por el artículo 26 del código sustantivo del trabajo, lo importante respecto que según la ley, el contrato de trabajo a término no deberá durar más que un año, y si después no puede ser renovado a 3 años para contratos indefinidos.
2. **Contrato a término indefinido:** Es el contrato de trabajo que se firma sin acuerdo a fijar una fecha de renovación. El contrato se renovará como si fuera un contrato. Por supuesto, en este tipo de contrato no cabe la renovación, por cuanto se convierte en indefinido hasta que uno de las partes decida ponerle fin. Este tipo de contrato está regulado por el artículo 27 del código sustantivo del trabajo.
3. **Contrato de obra o labor:** La duración del contrato de obra o labor está en función exclusiva para cumplir una obra o labor. Es una forma de contrato a término fijo, pero la renovación no está dada por fecha sino por el tiempo necesario para terminar la obra o labor. Al momento, aquel el contrato no es por un año por ejemplo, sino hasta que se termine la obra o labor o se complete una labor.
4. **Contrato ocasional, eventual o temporario:** Es aquella es el contrato de trabajo a término fijo, pero el contrato se celebra para un momento de tiempo o a una actividad temporal, eventual, eventual, como puede ser el contrato de un trabajador que se fue a vacaciones, o una empleado que pasa de una licencia de maternidad, o para hacer un trabajo temporal en la temporada de la cosecha, etc. Este contrato debe ser firmado por un representante de la organización.

## 2. CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Una de las actividades claves que se deben tener en cuenta en la formulación del proyecto es el proceso de constitución y legalización, ante las autoridades competentes.

Para nuestro caso analizaremos dos temas importantes, en primera instancia el Tipo de Sociedades que se pueden constituir en Colombia y segundo, realizaremos un reconocimiento de los principales documentos que se requieren para realizar el proceso de legalización de un negocio.



### 2.1 TIPOS DE SOCIEDADES COMERCIALES EN COLOMBIA



Generalmente, al momento de realizar la planificación y creación de una empresa, surgen dudas acerca de algunos procesos legales de registro e identificación de la misma.

Por esto, queremos compartir un poco acerca de los diferentes tipos de sociedades o razón social que existen en Colombia, para que tengas mayor claridad a la hora de definirte por una de ellas.

Recuerda que la razón social es el nombre que identifica a tu empresa, junto con el Número de Identificación Tributaria (NIT), ante la Cámara de Comercio, y es con este nombre, que se deben realizar todos los procesos tributarios y legales de la empresa.

Para elegir correctamente la razón social o tipo de sociedad de la empresa, deberás tener en cuenta ciertos criterios como:

- La constitución de la empresa;
- El número mínimo y máximo de socios/as;
- La conformación del capital y;
- La responsabilidad de los socios/as.

Los principales tipos de sociedades que se pueden constituir en Colombia son:



### 2.1 TIPOS DE SOCIEDADES COMERCIALES EN COLOMBIA



#### 1. Sociedades Limitadas – LTDA

Este tipo de empresas deben ser constituidas mediante escritura pública y pueden contar con un mínimo de dos socios y máximo 25. Al superarse la cantidad de socios, o no incluir la palabra "limitada" o "ltda" en los estatutos, la sociedad se disintegram.

En este tipo de empresas, el capital se divide por partes iguales entre los titulares y al ser de responsabilidad limitada, los accionistas sólo son responsables por la cantidad aportada individualmente a la empresa, sin poner en riesgo su capital o bienes personales.

#### 2. Sociedades Anónimas – S.A.

Este tipo de sociedad es de las más usadas por las medianas y grandes empresas, las cuales están constituidas por un mínimo de cinco socios y no hay límite máximo de los mismos. En las S.A. las acciones son negociadas libremente y los socios sólo serán responsables de los aportes realizados individualmente. Esta sociedad se debe constituir mediante escritura pública ante un notario.

### 2.1 TIPOS DE SOCIEDADES COMERCIALES EN COLOMBIA



#### 3. Sociedad en Comandita – S.C.A.

Esta puede ser simple o por acciones. Su razón social será el nombre completo o apéndice de uno o más socios con la expresión "y compañía" o la abreviación "y Cia.", seguida de la abreviación que corresponda, si se trata de una "S. en C." o si se es por acciones "S.C.A."

- **Sociedad en Comandita Simple – S. en C.** Se constituye mediante mínimo uno y máximo 25 socios comanditarios o capitalistas y uno o más socios gestores. Los socios gestores son los encargados de las operaciones, es decir, de administrar y realizar seguimiento a los negocios, mientras que los socios comanditarios son quienes aportan el capital.
- **Sociedad en Comandita por Acciones – S.C.A.** En este caso, la empresa es constituida por mínimo diez socios comanditarios sin límite máximo y al menos un socio gestor. Las responsabilidades son las mismas que la Sociedad en Comandita Simple y el capital es dividido en acciones por partes iguales.

#### 4. Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S.

Esta empresa es conformada por mínimo una persona, sin límite máximo de accionistas y se constituye mediante un documento privado registrado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Su capital se divide en acciones libremente negociadas y es muy común que sea usada en empresas familiares.

## 2.1 TIPOS DE SOCIEDADES COMERCIALES EN COLOMBIA



### 3. Sociedad Colectiva

Las sociedades colectivas, se destacan por la cercanía y confianza que hay entre sus socios. Esta empresa puede estar conformada por un mínimo de dos socios, que se pueden dividir en dos clases:

- Los socios capitalistas, son quienes aportan trabajo y capital;
- Los socios industriales, quienes aportan trabajo personal.

Su razón social es conformada por el nombre de uno de los socios de la empresa, seguido por expresiones como "y compañía", "hermanos" y "e hijos".



## 2.2 DOCUMENTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA



Para saber qué tipo de trámite seguir al momento de crear una empresa, es importante que sepas si es una **persona natural** o una **persona jurídica**.

La persona natural es aquella que se desempeña en su actividad a título personal, es decir, usando todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial.

Por otro lado, la persona jurídica es aquella que representa como persona ficticia una entidad, aunque tenga obligaciones y derechos, y puede ser representada de manera jurídica o empresarial.

Si es una **persona natural** que quiere formalizar su negocio, debe ir a la **Cámara de Comercio** y allí se le otorga el **Registro Único de Contribuyentes (RUC)**.

Si es una **persona jurídica** que quiere formalizar su negocio, debe ir a la **Cámara de Comercio** y allí se le otorga el **Registro Único de Contribuyentes (RUC)**.

Después de haber obtenido el **RUC**, se debe ir a la **Cámara de Comercio** y allí se le otorga el **Registro Único de Contribuyentes (RUC)**.

## 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Planificación estratégica es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada o futura, el entorno de la empresa y sus brechas existentes.

Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

En este caso trabajaremos solo con las tres primeras partes de dicha planeación:

1. Misión
2. Visión
3. Valores corporativos



## 3.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL



La misión no es más que la **descripción de la actividad de la empresa, de su razón de ser**. ¿Cuál es la razón de ser del negocio?, responder esta pregunta no es difícil, pero conviene que a la hora de definir la misión, le dediquemos más tiempo a su respuesta, pues detrás de esa pregunta hay varias aristas cuyo abordaje puede ayudar a definir una visión apropiada.

Para esto, vamos a descomponer esa gran pregunta en una serie de cuestionamientos más pequeños que te ayudarán a definir la misión empresarial:

- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es el negocio de la organización?
- ¿Cuál es el papel de nuestra empresa en la sociedad?
- ¿A quién ofrecemos nuestros productos y servicios?
- ¿Qué nos hace diferentes de la competencia?



## ACTIVIDAD

1. En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar el tipo de **Actividades Claves Administrativas** para su proyecto de negocio.

- Defina el propósito de cada una de las **Áreas Funcionales** del proyecto y realice el esquema gráfico de dicha estructura organizacional.
- En la siguiente tabla relacione los **Perfiles** que requiere el proyecto para su funcionamiento.

| Puesto | Misión Puesto | Funciones Puesto | Habilidades/Competencias |
|--------|---------------|------------------|--------------------------|
|        |               |                  |                          |

- Justifique cuál sería la forma de hacer los **Contratos Laborales** contratación del proyecto en cada uno de los puestos de trabajo.
- Justifique bajo qué tipo de **Sociedad Comercial** se debe constituir legalmente el proyecto.
- Relacione los principales documentos que se requiere para **Legalizar y Constituir** la empresa.
- Defina para el proyecto los componentes estudiados de la Planificación estratégica: **Misión, visión y Valores** de la empresa.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



Pérez, D. 2016. La gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Blog: Peoplefirst. Tomado de: <https://blog.peoplefirst.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Sánchez, R. 2020. Cuáles son las funciones básicas de una empresa?. Revista: Di. Diario Economía. Tomado de: <https://diario.com/economia/funciones-basicas-empresa-15556>

Guía Laboral. Contrato de trabajo: sus tipos, clases y formas. Tomado de: <https://www.gerencia.com/contrato-de-trabajo.html>

Dazañeda, A. 2018. Cuáles son los tipos de empresas y sociedades en Colombia?. Revista: Escuela de emprendedores. Tomado de: <https://escuela-emprendedores.alegra.com/administracion/finanzas/cuales-son-los-tipos-empresas-sociedades-colombia/>

Cámara de Comercio de Pereira. Documentos necesarios para registrar su empresa. Tomado de: <http://www.camarapereira.org.co/es/documentosnecesariosregistrarsuempresa>  
Planificación Estratégica. Paso a Paso. Revista: Ingenio Empresa. Tomado de: <https://ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>



## 3.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL



La visión es la **imagen de futuro de la empresa**. Por lo cual se trata a largo plazo.

Podemos considerar la visión organizacional como el sueño a cumplir, por lo tanto debe ser alcanzable y a la vez ambiciosa, retadora y por supuesto motivante.

Las siguientes preguntas te permitirán reflexionar para lograrlo:

- ¿Cómo ves tu empresa a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué te gustaría que dijera la sociedad, los clientes y demás partes interesadas?

Hasta ahora tenemos definidas la misión y visión organizacional. Dicho de otra forma, ya tenemos claro el **"dónde estoy y para dónde voy"**.



## 3.3 VALORES ORGANIZACIONALES



Isabelto Chivernato define los valores organizacionales de esta manera: Concepto, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo.

Algunos autores prefieren añadir principios organizacionales, considerando estos como los límites que establecen los rangos de actuación y valores como la convicción de los miembros de la organización frente al estado de las cosas.

Para establecer los valores organizacionales, es importante responderse las siguientes preguntas:

- ¿En qué creemos?
- ¿Cómo nos gustaría ser vistos?



## BLOQUE 6- RECURSOS CLAVES



### INTRODUCCIÓN

#### 1. RECURSOS FÍSICOS

- 1.1 Recursos físicos técnicos
- 1.2 Recursos físicos administrativos

#### 2. RECURSOS INTELECTUALES

- 2.1 Que es una marca
- 2.2 Que es una patente
- 2.3 Que son los derechos de autor
- 2.4 Que son los contratos de exclusividad

#### 3. RECURSOS HUMANOS

- 3.1 Recursos humanos técnicos
- 3.2 Recursos humanos administrativos

#### 4. RECURSOS FINANCIEROS

#### ACTIVIDAD

#### DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



Esta Fase de trabajo le permite al emprendedor identificar los recursos que le permitirán a la empresa, crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a al segmento de clientes analizado, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos.

Estos recursos pueden ser:

1. **Físicos**
2. **Intelectuales**
3. **Humanos**

Debe resaltar que cuando el modelo CANVAS se refiere a los **Recursos Claves**, tanto materiales como humanos, son aquellos que se consideran fundamentales para el desarrollo de la Propuesta de Valor, es por eso que hay que hacer especial hincapié en la palabra **claves**.

De tal manera que, en esta Fase de trabajo se considerarán todos los **Recursos que son más importantes** para que el modelo de negocio funcione y todo lo planificado pueda llevarse a cabo.



## 1. RECURSOS FÍSICOS



Son los **medios materiales** requeridos para realizar / llevar a cabo el desarrollo del proceso productivo y administrativo del negocio.

Entre los principales recursos físicos se encuentran: **las instalaciones y adecuaciones físicas, edificios, vehículos, máquinas, puntos de venta, y redes de distribución** que le otorgan una posición ventajosa frente a los competidores.

Para trabajar sobre un caso real, si el proyecto analizado es una productora de pulpas de frutas, se deberían tener en cuenta diferentes tipos de Recursos Físicos:

1. **Técnicos = proceso de producción**
2. **Administrativos = gerencia o administración**



## 1.1 RECURSOS FÍSICOS TÉCNICOS



Este tipo de recursos se ven representados en:

- **Instalaciones adecuadas** según las normas del INVIMA vigentes para realizar el proceso productivo.
- **Maquinaria de procesamiento:** se deben identificar todas las máquinas que intervienen el proceso de producción, por ejemplo mermistas, licuadoras, despulporas, empaquetadoras, selladoras, etc.
- **Muebles y enseres técnicos:** son todos aquellos elementos físicos que sirven de apoyo en el proceso de producción (mesas, cajones, canastas, cuchillos, estantería, etc.).



## 1.2 RECURSOS FÍSICOS ADMINISTRATIVOS



Son los demás recursos que se requieren en el área de administración:

- **Oficinas administrativas** según las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Equipos de oficina** requeridos para realizar los trabajos administrativos (Computadores, Impresoras, teléfonos, celulares, etc.).
- **Muebles y enseres** administrativos.



## 2. RECURSOS INTELECTUALES



Son los **activos intangibles** con los que la empresa trabaja y se posiciona en el mercado.

Algunos de estos recursos intelectuales son: las marcas, las patentes, los derechos de autor, los contratos de exclusividad y las bases de datos de clientes que confieren una ventaja por el simple hecho de ser únicos.



## 2.1 QUE ES UNA MARCA



Es una **categoría de signo distintivo** que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario.

La marca permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y lo reconozcan de forma que puedan diferenciarlo de uno igual o semejante o incluso por otro empresario. Los consumidores así bien propiados o alquilados un producto del cual reconocen la marca que da señales que mejoran la calidad.

Así mismo, la marca representa la marca del consumidor una determinada calidad del producto o servicio, así como representa alguna emoción en el consumidor. Por lo tanto, es el símbolo perfecto para proyectar la imagen del empresario, su reputación y hasta su estrategia comercial.

En concreto, una marca:

- Permite a la empresa **diferenciarse** de productos o servicios.
- Ayuda a **garantizar la calidad** a los consumidores, por tanto construye confianza.
- Puede ser **plágio de terceros** y por tanto, fuente generadora de litigios.
- Puede llegar a ser más **valiosa que los activos tangibles**.

Desde entonces es importante al registrarla la marca le genera a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos y servicios similares o similares con marcas idénticas o similares, con el fin de que los consumidores no se confundan y se adhieran al producto o al servicio del empresario con en realidad quien.



## 2.2 QUE ES UNA PATENTE



La Patente es un **privilegio que le otorga el Estado** (Gobierno) a un inventor como reconocimiento de la inversión y esfuerzos realizados por éste, para lograr una solución técnica que le aporta beneficios a la humanidad. **Dicho privilegio consiste en el derecho a explotar exclusivamente el invento por un tiempo determinado.**

Los beneficios que se otorgan al patentar un invento, es que puede ser el único, que durante 20 años, puede explotar el invento.

La explotación puede consistir en comercializar exclusiva y directamente el producto patentado, o por intermedio de terceros otorgando licencia, o transfiriendo los derechos obtenidos mediante su venta para que un tercero explote la invención.

En conclusión, el beneficio es económico para el inventor o titular de la patente.



## 2.3 QUE SON LOS DERECHOS DE AUTOR



Es el derecho que se ejerce sobre las creaciones científicas, literarias, artísticas, técnicas, científicas, literarias, artísticas, técnicas, científicas-literarias, programas de computador y bases de datos, siempre y cuando se plasmen mediante un lenguaje o una representación física, cual quiera sea el modo o forma de expresión.

Los derechos conexos se aplican sobre las interpretaciones o ejecuciones hechas por los artistas, los intérpretes o los ejecutantes y sobre las emisiones y transmisiones de radio y televisión y sobre las producciones discográficas.

El derecho de autor protege como obras independientes, las traducciones, adaptaciones, arreglos musicales y demás transformaciones, sin perjuicio de los derechos de autor de las obras originales" (Artículo 14. Acuerdo 28 de 2003 del Consejo Académico).

En Colombia, la legislación regula a clasificaciones de derechos de Autor: Morales y patrimoniales.

### Derechos morales

Los derechos morales nacen en el momento de la creación de la obra, son perpetuos e inalienables, no exigen registro y corresponden al autor de manera personal e intransferible" (Instituto primero artículo 45, Acuerdo 28 de 2003 del Consejo Académico).

Ejemplo: El escritor de una obra literaria, el pintor de un cuadro, el diseñador de un tatuaje, el grafista, etc...

### Derechos patrimoniales

Los derechos patrimoniales consisten en la facultad de beneficiarse y de disponer económicamente de la obra por cualquier medio conocido o por conocer, así: retransmisión y transmisión y en cuanto con la publicación, transmisión o con la reproducción de la obra. Los derechos patrimoniales son transferibles entre vivos o por causa de muerte, hereditables y ejercidos por una persona natural o jurídica" (Instituto segundo, artículo 46, Acuerdo 28 de 2003 del Consejo Académico).

## 2.4 QUE SON LOS CONTRATOS DE EXCLUSIVIDAD



Los contratos de exclusividad, también conocidos como los contratos de plena exclusividad, viene dado a un contrato de trabajo o a un contrato mercantil, y en ellos el firmante o contratado se compromete a no realizar labores ni para otro empleador ni por su cuenta propia.

Si bien puede aplicarse a cualquier clase de trabajo, su uso es poco habitual, aunque lo cierto es que, en ocasiones, la propia naturaleza de los contratos aconseja utilizarlo.

En el caso, por ejemplo, de los contratos mercantiles que se firman con trabajadores autónomos contratados como comerciales, aquí con la cláusula de exclusividad se busca lo que el empresario autónomo no pueda vender otros productos. O, pongamos por caso, una cláusula de exclusividad en la contratación de una empresa que trabaje para otra comercializando una serie de productos, obligándola a no hacerlo para otras empresas similares a cambio de algún tipo de compensación o compromiso.

De esta modo, el hecho de firmar este contrato les compromete a cumplir la pactada, por lo que la exclusividad, está directamente al compromiso adquirido en dicho contrato.

En el caso de los contratos laborales o a trabajadores por cuenta propia, esta figura suele vincularse más a trabajadores muy especializados, si bien esto no siempre es así, pues el tipo de actividad también influye a la hora de imponerlo.



## 2.5 QUE SON LAS BASES DE DATOS DE CLIENTES



Una base de datos es una recopilación organizada de información sobre ciertos aspectos y particularidades que se caracterizan por ser actual, accesible y actualizable; en este caso, se trata de la recopilación de objetivos de marketing, como la venta de un producto y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente.

Es importante tener una base de datos para poder conectar con nuestros clientes, ya que gracias a la recopilación de datos, como: sexo, edad, ubicación geográfica, sus preferencias telefónicas, gustos, hábitos, hábitos, preferencias, etcétera, podemos tener recursos muy valiosos para las empresas en el desarrollo de productos y estrategias de ventas.

Los datos recogidos de los clientes forman la base de datos de usuarios registrados y de pedidos correspondientes, así como también información sobre la información actualizada de productos y servicios de la empresa.

La recopilación de estos datos se realiza para diseñar que clientes desearán recibir una oferta personalizada, mantenerse actualizados con los mismos, informar al cliente sobre nuevos productos o servicios, promociones, métodos relacionados con el negocio, también en cuanto sus hábitos de compra, sus preferencias e intentando satisfacer sus necesidades correspondientes, ofrecer confianza al cliente en la empresa.

Cuando se conocen las preferencias de los clientes, sus niveles de ingreso y consumo, y sobre todo, sus gustos, se genera información sobre sus otros hábitos y preferencias.



## 3. RECURSOS HUMANOS



Las personas de la propia organización serán claves, en la medida en que sin su figura no se puede llevar a cabo una determinada actividad del modelo de negocio planteado.

Se deben tener en cuenta 2 tipos de recursos humanos:

1. Técnico
2. Administrativo



### 3.1 RECURSOS HUMANOS TECNICOS



Son las personas o profesionales que requiere el proyecto para desarrollar las actividades operativas del proceso productivo.

Siguiendo con el ejemplo con el proyecto de producción de pulpas de frutas, sería necesario analizar cada uno de los pasos del proceso de producción y cuáles son los perfiles de las personas que allí se requieren.

Algunos podrían ser:

- Control de calidad = Tecnólogo en Control y Calidad de Alimentos
- Supervisor de planta = Ingeniero de Alimentos
- Operarios = Técnicos en Procesamiento de Frutas y Verduras



### 3.2 RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS



Son las personas o profesionales que requiere el proyecto para desarrollar las actividades administrativas y de apoyo.

Para nuestro ejemplo, sería necesario analizar cada una de las necesidades administrativas y de apoyo que requiere el proyecto y a su vez los perfiles de las personas que allí se requieren.

Algunos podrían ser:

- Vigilante = Título de Bachiller
- Asesor = Título de Bachiller
- Gerente = Profesional en áreas administrativas, contables o financieras
- Asistente de gerencia = Tecnólogo en Gestión Administrativa



### ACTIVIDAD



1. En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar los **Recursos Claves** para su proyecto de negocio.

1.1 Teniendo en cuenta, el reconocimiento realizado en la actividad anterior del proceso productivo del proyecto, deben elaborar el siguiente Cuadro en donde se identifiquen los **Recursos Físicos, Humanos y Administrativos** que requiere el proyecto para su funcionamiento:

| Proceso | Materiales / Equipo / Herramientas | Tecnología técnica de la Máquina / Equipo / Herramienta | Recursos de Calidad / Seguridad |
|---------|------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|
|         |                                    |                                                         |                                 |
|         |                                    |                                                         |                                 |

1.2 Explique cuáles deberían ser los **Recursos Intellectuales** que necesita el proyecto para asegurar su éxito en el mercado y como se implementarían en su proyecto.

1.3 Según el trabajo realizado en la actividad anterior, del talento humano requerido por el proyecto, elabore el siguiente cuadro, en donde se identifiquen el **Materia Humano Técnico y Administrativo** que requiere el proyecto para su funcionamiento:

| Proceso | Recurso Humano | Perfil General | Número de Personas Requeridas |
|---------|----------------|----------------|-------------------------------|
|         |                |                |                               |
|         |                |                |                               |



### DOCUMENTOS DE TRABAJO



El Diario del Centro del País. (2017). La importancia de la base de datos en la empresa. Recuperado de <https://www.eldiariodelcentrodelpais.com/2017/12/18/la-importancia-de-la-base-de-datos-en-las-empresas/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). Recursos intelectuales de las empresas. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/node/43>

Mentor Day. Recursos Claves, 6to Segmento del Lienzo CANVAS. Recuperado de <https://mentorday.es/wiki/recursos-clave/>



## BLOQUE 7. ALIADOS ESTRATEGICOS



### INTRODUCCIÓN

#### QUE ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

1. Fases de la alianza estratégica
2. Qué se busca con una alianza estratégica
3. Perfil del aliado estratégico ideal
4. Tipos de aliados estratégicos

#### ACTIVIDAD

#### DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



En el desarrollo de esta fase del proyecto, los aprendices tendrán la posibilidad de reconocer que es una Alianza Estratégica y cuales son los tipos de alianzas que se requieren para la buena ejecución del proyecto.



## QUE ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA



Alianza es un convenio, un acuerdo o un arreglo entre dos o más partes.

Estratégica, por su parte, es aquello vinculado a la estrategia: las directivas para coordinar o administrar algo.

Se denomina **Alianza Estratégica** al pacto que establecen empresas, organizaciones u otras entidades para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos. Se trata de una metodología de cooperación muy frecuente en el contexto empresarial.



## 1. FASES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA



### Fase 1. Formación

Dentro de este período las partes implicadas deberán acometer tanto una formulación de la estrategia a seguir como una evaluación de los socios y, por supuesto, las pertinentes negociaciones para llegar a un acuerdo en firme.

### Fase 2. Operación

Es el momento en el que se establecerá una estructura clara de la alianza estratégica determinando, entre otras cosas, las funciones que realizará cada una de las partes implicadas.

### Fase 3. Fin de la alianza estratégica

Este instante se puede producir por distintas causas, entre las que destacaríamos las siguientes: porque se ha cumplido el plazo establecido que iba a durar la misma, porque hay situaciones que la concluyen de manera prematura, porque una de las dos partes desee finalizarla, porque surgen nuevos socios.



## 2. QUE SE BUSCA CON UNA ALIANZA ESTRATÉGICA



Las Alianzas Estratégicas pueden permitir que los socios aporten productos, tecnología, conocimientos o capital, por citar algunas posibilidades.

La finalidad es desarrollar sinergias: aquello que se genera cuando dos o más factores brindan en conjunto un resultado superior al que se obtendría con la suma de los resultados individuales.

Dicho de otro modo, la Alianza Estratégica permite llegar a un resultado mejor que el que obtendrían los socios por separado.

### Ejemplo

Una empresa Argentina puede establecer una Alianza Estratégica con una compañía Chilena para que ambas puedan ingresar al mercado del otro país.

Con el apoyo de la firma chilena, la empresa argentina está en condiciones de desenvolverse en el mercado chileno con más facilidad que si lo hiciera en solitario. De igual manera, la compañía chilena puede operar y crecer en Argentina gracias a la colaboración de su socio.



## 3. PERFIL DEL ALIADO ESTRATÉGICO IDEAL



Una verdadera Alianza Estratégica, más allá de una simple referenciación cruzada, busca generar valor en el largo plazo y ayudar a construir una comunidad de clientes potenciales aún mayor.

Para que pueda llamarse Alianza Estratégica debe ser justamente eso, una *Alianza (beneficio mutuo)* y debe ser *Estratégica (que tenga sentido y encaje en la estrategia del negocio)*, de lo contrario terminará como muchos otros esfuerzos inconclusos de generar sinergia pero sin mucho resultado.

Sin embargo, crear una alianza efectiva implica más que un estrechón de manos y buenas intenciones. Requiere claros puntos de convergencia que tengan sentido para las partes.



## 3.1 CÓMO IDENTIFICAR EL ALIADO ESTRATÉGICO IDEAL



Para determinar si una persona o una empresa pueden ser un potencial Aliado Estratégico de su negocio, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

### Se dirigen al mismo mercado

Esto quiere decir, le hablen al mismo cliente objetivo. De hecho no tienen que ser productos complementarios ni de la misma categoría. Una empresa de impresión en propiedades del exterior comparte el mismo cliente objetivo que una comercializadora de licor de alta gama.

### No es competencia directa

Surge en el mismo mercado no significa vender el mismo producto o servicio. Por principio, un aliado no puede representar un riesgo para la gestión comercial. Los productos sustitutos también son considerados competencia.

### Vienen de largo plazo

Comprar productos al uno al otro no es una alianza, es una transacción comercial. Una alianza implica trabajar conjuntamente para lograr resultados que pueden tardar en alcanzarse. Una alianza va más allá de buscar las ventas del trimestre.

### Actúa en los reflexivos

Un buen aliado es aquel que no solamente está buscando una forma de cumplir sus metas de ventas, sino que está interesado en construir y cultivar relaciones. Como toda relación humana, las alianzas requieren tiempo para desarrollar confianza.

## 3.1 CÓMO IDENTIFICAR EL ALIADO ESTRATÉGICO IDEAL



### Generación de valor

Una alianza es más que un programa de aliados, que se basa en ofrecer beneficios a quien refiere clientes. Estrictamente transaccional. Ofrecer productos o servicios de su aliado potencial a cambio de una comisión no es una alianza estratégica, es una forma de generar un dinero extra. Una alianza es cuando usted genera valor a los clientes de su aliado y viceversa.

### Afinidad en el posicionamiento

Los antiguos solían decir "¿dónde con quién andas y te diré quién eres". Aquí aplica igual, la mente o compañía con la que se asocia puede fortalecer y estabilizar su imagen frente al mercado.

### Tienen las mismas aspiraciones

Es más probable que dos compañías que tienen los mismos retos se comprometan con una verdadera alianza. Desafíos como incrementar la distribución, generar conocimiento de marca o penetrar un nuevo segmento de mercado son puntos de convergencia. Si una cree que la otra se beneficia más, es poco probable que prospere.

## 4. TIPOS DE ALIADOS ESTRATÉGICOS



De acuerdo a las principales áreas funcionales típicas de un negocio, podemos identificar tres tipos generales de "aliados estratégicos":



### 4.1 ALIADOS PARA DESARROLLO DE VENTAS



Las mayores ventas pueden darse por diferentes circunstancias: más cantidad de clientes, más cantidad de compras por cliente, más precio por diferenciación o exclusividad, entre otras.

Esto puede lograrse por mecanismos tradicionales, en donde el emprendedor debe incrementar sus recursos y capacidades para lograrlo, o mediante el desarrollo de Aliados Estratégicos.

Por un lado, los **aliados desarrolladores de ventas** son aquellos que nos ayudan a **flexibilizar o cubrir estrategias de Penetración de Mercado o Desarrollo de Nuevos Productos** cuando existe la posibilidad de atender la mayor demanda (tenemos recursos y capacidades para ello), cuando contamos con un producto o marca que permita respositar la venta de nuevos productos o servicios, y/o cuando somos jugadores fuertes en el mercado (o estamos en mercados muy atomizados).

Es decir, cuando las áreas relacionadas a nuestros clientes de la oferta tienen capacidad para hacerlo, o cuando podemos conseguir aliados que complementen la falta de ella.

Caso contrario, en productos que van alcanzando la etapa de obsolescencia de su curva de vida, en mercados que ya han llegado a su tope máximo, o cuando los gustos del cliente se van orientando hacia otras alternativas, es momento de pensar en alguna otra estrategia.

### 4.2 ALIADOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS



La optimización de costos puede darse por un mejor aprovechamiento de los costos fijos, una mayor eficiencia en el uso de insumos y procesos de fabricación, distribución, venta y financiación, entre otras variables:

Todo esto se puede lograr a partir de trabajar en el análisis de los costos y procesos, de la incorporación de tecnología, reutilización de desechos, etc. pero necesariamente requiere de los recursos y capacidades del emprendedor o empresario.

Como partimos del supuesto que siempre estamos en la búsqueda de reducir costos y eliminar gastos, pero que llegamos a un punto en donde "hasta acá podemos mejorar sin afectar nuestra calidad o servicio", y este último es cierto si solo nos quedamos con el pensamiento tradicional de cómo hacer negocios.

Los aliados para la optimización de costos son muchos y muy diversos:

- Podemos desarrollar alianzas que nos permitan **acceder a más o mejores canales**, optimizando los costos por canal o logrando una mejor escala.
- Podemos desarrollar alianzas que nos permitan **acceder a mayor tecnología** de fabricación o distribución.
- Podemos desarrollar proveedores aliados que trabajen en conjunto para **brindar una mejor oferta** a nuestros clientes, mediante un compromiso de compra.
- También podemos fomentar el **intercambio de nuestros aliados** dentro de el proceso de diseño de productos o desarrollo de nuevos.

### 4.3 ALIADOS PARA EL DESARROLLO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN



El desarrollo de conocimiento e información no es solo capacitación, también está relacionado a los sistemas integrales para desarrollar de forma sostenible y sustentable el negocio.

Si no tenemos conocimiento, no podemos gestionar. Si no podemos gestionar, no podemos corregir los errores o aprovechar las oportunidades y, sin ello, no podremos desarrollar todo el potencial que tenemos por delante.

El conocimiento incluye la información, el entendimiento y comprensión, para poder desarrollar el cambio.

**Un aliado para el desarrollo de conocimiento e información es cualquier elemento, persona, organización, que nos permita desarrollar una mayor gestión, desde las compras hasta las ventas, contemplando una adecuada gestión de stock, niveles de endeudamiento, preferencias de la clientela, etc.**

El conocimiento y la información es un flujo que circula en todas las organizaciones, y es tan importante (o más) que el dinero. Acceder, administrar y aplicar el conocimiento no es tarea sencilla.



## ACTIVIDAD

1. En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que les ayuden a identificar los **Aliados Estratégicos** para su proyecto de negocio.

Identifique las principales empresas o personas (Aliados Estratégicos) que le podrán ayudar en el tema del desarrollo del:

- 1.1. Mercado: Público(s) / Mercado
- 1.2. Costos: Proveedores de materias primas  
Proveedores de servicios públicos  
Proveedores de tecnología  
Servicios de distribución de productos
- 1.3. Conocimiento e información: Desarrollo o mejora de productos o servicios  
Detectar nuevas necesidades u oportunidades del mercado  
Proveedores de conocimiento o talento humano calificado

Para cada uno de los puntos identifique la información solicitada en el siguiente cuadro:

| Nombre de la empresa/persona | Producto o servicio que ofrece y a quién | Por qué es un aliado estratégico para su negocio |
|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                              |                                          |                                                  |



## DOCUMENTOS DE TRABAJO

DefiniciónDe. (2020). Definición de alianza estratégica. Tomado de: <https://definicion.de/alianza-estrategica/>

Blog Bienpensado. (2020). Perfil del Aliado Estratégico Ideal. Tomado de: <https://bienpensado.com/perfil-del-aliado-estrategico-ideal/>

Inspirativa.org. (2020). ¿Qué tipo de aliado estratégico necesitas?. Tomado de: <https://inspirativa.org/2015/02/27/que-tipo-de-aliado-estrategico-necesitas/>



## BLOQUE 8. COSTOS

### INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué es un costo y cuáles son los elementos que lo componen?
2. ¿Qué es un gasto y su clasificación?
3. Diferencias entre costos y gastos
4. Clasificación de los costos según su variabilidad
5. Ejemplo práctico para la identificación de los costos

### ACTIVIDAD

### DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la presente Fase de trabajo, realizaremos un ejercicio muy sencillo, que nos llevará a hacernos una idea de cuál puede ser el valor tentativo para la puesta en marcha del proyecto.

En primera instancia, identificaremos unos conceptos básicos de la contabilidad de costos y posteriormente los ejemplificaremos, para una mejor comprensión de la temática de trabajo.



## 1. QUE ES UN COSTO Y CUALES SON LOS ELEMENTOS QUE LO COMPONEN



*El costo, es considerado como el valor económico que representa el proceso de transformación de un producto, la comercialización de mercancías o la prestación de un servicio y sirve como base para determinar precio de venta al público del bien o servicio teniendo en cuenta las utilidades previstas por la empresa.*

Conformado por el valor de los diferentes valores que se incurren en el proceso de producción, el costo incluye tres elementos indispensables para la transformación del producto:

### Materia prima directa

Son todos los insumos que se requiere para elaborar el bien o el servicio que la empresa elabora en el mercado.

### Ejemplo:

Para una empresa de confeccionar las remeras, prima son las telas, los hilos, botones, correa, etc.

### Materia prima indirecta

Son todos aquellos insumos que intervienen directamente el proceso de producción.

### Ejemplo:

Construyendo con la empresa de confeccionar, son todos los aparatos de los maquinas y accesorios, que están directamente asociados al trabajo en la planta de producción.

### Costos indirectos de fabricación

Son aquellos valores o egresos que no se encuentran involucrados de forma directa con el proceso de producción, pero que son necesarios para el proceso de la empresa. Para nosotros son los siguientes ejemplos:

### Ejemplo:

El valor del gerente de la empresa, la compra de papelería para la oficina, el pago de salarios a la secretaria y al contador.

## 2. QUE ES UN GASTO Y SU CLASIFICACIÓN



Los gastos son los valores necesarios para el normal funcionamiento de las áreas de Administración y Finanzas para desarrollar el proceso de mercadeo tendiente a vender y entregar la mercancía o servicio donde el cliente o consumidor.

Recordemos que el ítem anterior dijimos:

### Costos indirectos de fabricación = Gastos

Los gastos se clasifican en:

- **Gastos de Administración:** Son todos aquellos valores o egresos que debe asumir la empresa por concepto del área administrativa.  
Ejemplo: Salarios de secretaria, gerente, contador, asistentes, compra de papelería.
- **Gastos de Ventas:** Son los egresos que se requieren para financiar el área de ventas.
- **Gastos Financieros:** Son los egresos relacionados con el área contable y financiera de la empresa.



## 3. DIFERENCIA ENTRE COSTOS Y GASTOS



Tanto los costos como los gastos, son valores (egresos, salidas de dinero, pagos) en los que incurre la empresa para cumplir con su misión y su objeto social.

Pero es muy común entrar en confusiones a la hora de hacer su clasificación, es por esto que es importante separarlos de la siguiente forma, para una mejor comprensión:

**Costo = Egresos que tienen relación con el proceso productivo de la empresa**  
**Gasto = Egreso relacionado con el funcionamiento del área administrativa de la empresa.**

Existen diferencias conceptuales sustanciales entre costo y gasto, aunque pudieran parecer idénticos normalmente pueden identificarse por el área funcional en la cual se originan las salidas de estos valores.



## 4. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS SEGÚN SU VARIABILIDAD



También se reconocen como **Costos con relación a volumen de la actividad o a la producción**, en donde encontramos 3 tipos de costos:



## 4.1 COSTOS VARIABLES



**Cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen de trabajo:** mantienen una relación directa con las cantidades producidas, son proporcionales al volumen de trabajo (materiales, energía).

características de los costos variables:

- controlabilidad: son controlables a corto plazo.
- son proporcionales a una actividad: tienen un comportamiento lineal relacionado con alguna medida de actividad.
- están relacionados con un nivel relevante, fuera de ese nivel puede cambiar el costo unitario. Son regulados por la administración.
- No existe costo variable si no hay producción de artículos o servicios.
- la cantidad de costo variable tenderá a ser proporcional a la cantidad de producción.
- Si costo variable no está en función del tiempo.
- Si simple transcurso del tiempo no significa que se incurra en un costo variable.



## 4.2 COSTOS FIJOS O ESTRUCTURALES



Son aquellos costos que en periodos de corto a mediano plazo, son constantes, independientes del volumen de producción (alquiler de la fábrica, cargos salariales de operarios manuales).

Existen dos categorías:

- **Costos fijos discrecionales:** Son aquellos que son susceptibles de ser modificados. Ejemplo: Salarios y alquileres.
- **Costos fijos comprometidos:** Son aquellos que no se pueden modificar, también son los llamados costos sumergidos. Ejemplo: depreciación de la maquinaria.

Las principales características de los costos fijos son:

- Son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la empresa.
- Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada.
- Están relacionados con un nivel relevante. Permanecen constantes en un amplio intervalo.
- Regulados por la administración.
- Son variables por unidad y fijos en su totalidad.
- Tienen a permanecer igual en total dentro de ciertos márgenes de capacidad, sin que importe el volumen de producción, lograda de artículos o servicios.
- están en función del tiempo.
- La cantidad de un costo fijo no cambia demasiado sin un cambio significativo y permanente en la potencia de la empresa, ya sea para producir artículos o para prestar servicios.
- Estos costos son necesarios para mantener la estructura de la empresa.

## 4.3 COSTOS SEMI-VARIABLES



Son los costos que en determinados tramos de la producción operan como fijos, mientras que en otros varían generalmente, en forma de saltos.

Ejemplo: Los servicios públicos, ya que están comprendidos por una parte fija (área administrativa) y una variable (área de producción).



## 5. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COSTOS



Para el presente ejemplo trabajaremos en 5 fases, las cuales describiremos a continuación:

### Fase 1. Datos generales de la empresa

Para nuestro caso, identificaremos los costos en los que incurre un negocio, que presente las siguientes condiciones de trabajo:

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Empaques Repáramos             |
| PRODUCTO             | Empaques antioquina 120 gramos |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                       |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 5000 unidades                  |

\*Cuando se habla de Unidad de Costeo, es que queremos identificar cuánto le cuesta a la empresa producir una sola empaque.

## 5. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COSTOS



### Fase 2. Identificación de Costos Fijos

La empresa, productora, tiene que pagar los siguientes conceptos:

- Servicios públicos por valor de \$300.000
- Amortamiento por valor de \$1.000.000
- Maquinaria y equipo\* por valor de \$11.000.000
- Es decir que la depreciación de la maquinaria y el equipo tiene un valor de \$1.200.000

\*Importante: Para hallar la depreciación de la maquinaria y el equipo de la empresa:  
1. Identificar el valor total de la maquinaria  
2. Dividir dicho valor en 10  
Esto significa que la empresa recuperará esta inversión en el transcurso de 10 años.

veamos cómo sería la tabla resumen:

| COSTOS FIJOS<br>Agosto 2019                                          |                  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|
| ACTIVIDADES / PRODUCTOS                                              | VALOR            |
| Amortamiento                                                         | 1.000.000        |
| Servicios Públicos                                                   | 300.000          |
| Depreciación Maquinaria y Equipo                                     | 120.000          |
| <b>TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES</b>                                  | <b>1.300.000</b> |
| <b>TOTAL DE COSTOS FIJOS MENSUALES (Costo de producción mensual)</b> | <b>1.300.000</b> |

## 5. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COSTOS



### Fase 3. Identificación de Costos Variables

Recordemos que los costos variables se establecen según los niveles de producción de la empresa, pero, al presentar costos variables, debemos de los costos variables en la producción de la empresa.

La materia prima requerida para la elaboración de las empanadas y su valor de mercado es:

- Masa \$ 1.800 un kg
- Carne \$ 7.000 un kg
- Pasa \$ 1.500 un kg
- Aceite \$ 4.000 un litro
- Ají Rojo \$ 2.000 un litro

⇒  
Cálculo: 1 kg de masa = 1.800 unidades de masa

Para tener una idea, vamos a asumir que la empresa produce 100 empanadas por día, para la elaboración de la empanada, que requieren que el día anterior a la producción se tenga un valor de 120 gramos.

| COSTOS VARIABLES<br>Agosto 2019  |          |          |          |          |           |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| ACTIVIDADES / PRODUCTOS          | UNIDADES | UNIDADES | UNIDADES | UNIDADES | UNIDADES  |
| Masa                             | 1.800    | 1.800    | Carne    | 7.000    | 7.000     |
| Pasa                             | 1.500    | 1.500    | Aceite   | 4.000    | 4.000     |
| Ají Rojo                         | 2.000    | 2.000    | Carne    | 7.000    | 7.000     |
|                                  |          |          |          |          |           |
| COSTO VARIABLE MENSUAL           |          |          |          |          | 1.300.000 |
| COSTO VARIABLE MENSUAL Y MENSUAL |          |          |          |          | 1.300.000 |

## 5. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COSTOS



### Fase 4. Identificación de Costos de Mano de Obra

Para este punto tendremos en cuenta la mano de obra directa (Costo de producción) y la mano de obra indirecta (Costo administrativo).

En este caso, el trabajo se realiza con 2 empleados:

- Empleado 1, se encargará directamente de las personas de producción (elaboración de las empanadas).
- Empleado 2, esta persona tiene 2 roles en el negocio, la mano de obra directa en la producción y la mano indirecta en la comercialización del producto.

El pago es de \$20.000 al mes por persona de trabajo de 8 horas en el área de producción y de \$40.000 por persona de 8 horas en el área de comercialización.

En este caso, el trabajo se realiza con 2 empleados:

| COSTOS DE MANO DE OBRA<br>Agosto 2019   |                  |          |          |          |           |
|-----------------------------------------|------------------|----------|----------|----------|-----------|
| EMPLEADO                                | TIPO DE TRABAJO  | UNIDADES | UNIDADES | UNIDADES | UNIDADES  |
| Empleado 1                              | Producción       | 20       | 20.000   | Carne    | 7.000     |
| Empleado 2                              | Producción       | 20       | 20.000   | Carne    | 7.000     |
| Empleado 2                              | Comercialización | 20       | 40.000   | Carne    | 7.000     |
| COSTO DE MANO DE OBRA MENSUAL           |                  |          |          |          | 1.300.000 |
| COSTO DE MANO DE OBRA MENSUAL Y MENSUAL |                  |          |          |          | 1.300.000 |

## 5. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COSTOS



### Fase 5. Identificación del resumen de los costos mensuales y unitarios

A continuación vamos a hacer el resumen de los costos requeridos por el proyecto para poder funcionar:

| RESUMEN DE COSTOS<br>Agosto 2019 |                  |              |
|----------------------------------|------------------|--------------|
| COSTOS                           | MENSUAL          | UNITARIO     |
| Fijos                            | 1.300.000        | 1300         |
| Variables                        | 1.870.000        | 1870         |
| Masa de masa                     | 2.900.000        | 2900         |
| <b>TOTAL COSTOS</b>              | <b>5.122.500</b> | <b>5.122</b> |

## ACTIVIDAD



5. En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar los **Costos** para su proyecto de negocio.

Teniendo en cuenta el ejemplo trabajado en la presentación del taller, se deben desarrollar cada una de las Fases para el proyecto trabajado.

- Presente los **Costos Generales** de la empresa.
- Identificación de los **Costos Fijos**, tanto mensuales como unitarios.
- Estructuración de los **Costos Variables**, tanto mensuales como unitarios.
- Consolidación de los **Costos de Mano de Obra**, directos e indirectos, además de mensuales como unitarios.
- Por último elabore una **Tabla Resumen** donde muestre todos los costos identificados, tanto mensuales como unitarios.



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



Bolívar, J. (2009). Módulo de costos y presupuestos aplicados al diseño y a la evaluación de proyectos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá.



## BLOQUE 9. INGRESOS



### INTRODUCCIÓN

1. Que son los Ingresos en un negocio
2. Que son los precios de mercado
3. Que son las utilidades
4. Ejemplo práctico para la proyección de ingresos y utilidades

### ACTIVIDAD

### DOCUMENTOS DE TRABAJO



## INTRODUCCIÓN



En recorrido por esta Fase, podremos identificar de una forma sencilla y tentativa, una estructura a través de la cual podremos dar cuenta de los ingresos que podría percibir el negocio cuando entre en funcionamiento.



## 1. QUE SON LOS INGRESOS EN UN NEGOCIO



*Son un conjunto de recursos, por lo general económicos, que son recibidos por una empresa, ya sea pública o privada, como resultado de su actividad económica.*

Por tanto, *los ingresos son resultado de una transacción económica*, como lo es la venta de productos o servicios en el mercado.

También podemos entender como ingreso todo aquello que es recibido como resultado del trabajo que realiza una persona. Es decir, *el salario es también reconocido como ingreso*.



## 1. QUE SON LOS INGRESOS EN UN NEGOCIO



*Son un conjunto de recursos, por lo general económicos, que son recibidos por una empresa, ya sea pública o privada, como resultado de su actividad económica.*

Por tanto, *los ingresos son resultado de una transacción económica*, como lo es la venta de productos o servicios en el mercado.

También podemos entender como ingreso todo aquello que es recibido como resultado del trabajo que realiza una persona. Es decir, *el salario es también reconocido como ingreso*.



### 1.1 TIPOS DE INGRESOS



Según la teoría contable podemos encontrar los siguientes tipos de ingresos:

**Los ingresos empresariales:** son aquellos que hacen referencia al conjunto de recursos recibidos por una empresa y que pasan a formar parte de su patrimonio neto. Ejemplo: Entran a ser parte de los activos de una empresa.

**Los ingresos ordinarios y extraordinarios:** los ordinarios son aquellos que son rutinarios como es el salario recibido por un trabajador/a en el ejercicio de su actividad. Mientras, los extraordinarios son aquellos que se producen de forma esporádica o por un motivo en concreto, como puede ser un bono, una ayuda.

**Los ingresos fiscales y públicos:** serán aquellos recibidos por el sector público a raíz de los impuestos a los ciudadanos/as, pasando así a formar parte del presupuesto estatal, lo cual es vinculado con el Producto Nacional Bruto en cierto modo.

**Los ingresos totales:** serán todos aquellos que una empresa obtenga en el ejercicio de su actividad económica.



### 1.1 TIPOS DE INGRESOS



Pero si tenemos en cuenta *la clasificación de los ingresos, según el Plan General de Contabilidad* empresarial, se podría hablar también de:

- Ingresos que se obtienen como resultado de la compra y venta de un producto, bien o servicio.
- Ingresos que se obtienen cuando es prestado un servicio.

Sin embargo, para que se de ésta clasificación o división de los ingresos, se deben dar una serie de condicionantes:

- Si hablamos de ingresos que son resultado de la compra y venta de un producto, será necesario que no se rebatgan los bienes vendidos. Además, la empresa vendedora tendrá que haber recibido los recursos económicos correspondientes en su totalidad.
- Si hablamos de ingresos que son resultados de la prestación de un servicio, será fundamental que la empresa reciba la totalidad o en su mayor parte, los recursos resultantes de la transacción.



## 1.1 TIPOS DE INGRESOS



Los Ingresos se convierten en información vital a la hora de realizar los procesos contables en las empresas, ya que se convierten en la clave fundamental para identificar las utilidades o ganancias que realmente deja del negocio.

Para identificar contablemente los ingresos se requieren 2 elementos fundamentales:

- El precio de mercado del producto o servicio
- La cantidad de productos vendidos en el mercado

De donde:

$$\text{Ingresos} = \text{Precios de venta} \times \text{Cantidades Vendidas}$$

En el ejercicio que desarrollaremos más adelante, veremos cómo se implementa esta fórmula.



## 2. QUE SON LOS PRECIOS DE MERCADO



**En términos económicos (teoría económica) el precio se conoce como la cantidad de dinero que la sociedad debe dar a cambio de un bien o servicio.** Es también el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar o disfrutar un bien o un servicio.

El precio corresponde al valor monetario (en moneda) asignado a un bien o servicio que represente elementos como trabajo, Materia prima, esfuerzo, atención, tiempo, utilidad, etc.

En una economía de libre mercado, el precio es fijado por la Ley de la Oferta y la Demanda.

**Bajo esta ley, el precio no sólo representa el costo del producto o el servicio y la utilidad esperada por el inversionista, sino que es afectado por el exceso o defecto de oferta-demanda, es decir:**

- Cuando la oferta excede la demanda, los precios tienden a disminuir debido a que el productor debe bajar el precio para poder colocar en el mercado sus inventarios.
- Caso contrario, cuando la demanda excede la oferta, el precio tiende a subir, puesto que la presión de la sociedad por adquirir un producto excede la línea a pagar más para obtenerlo, circunstancia que es aprovechada también por el productor, el cual incrementa la cantidad de producción.



## 2. QUE SON LOS PRECIOS DE MERCADO



Un ejemplo para entender mejor el tema de la variación de los precios en el mercado, **identifiquemos la Ley del Agujero:**

- Cuando estamos en cosecha de aguacates, puedes llegar a comprar hasta 3 aguacates [grandes], equivalentes a 3 kilos, por \$2000.
- Pero cuando no estamos en cosecha, esos mismos 3 aguacates [grandes], equivalentes a 3 kilos, pueden llegar a valer hasta \$5000.

Es decir:

**Cosecha** = Incrementa la oferta de aguacates en el mercado y baja precios de mercado.

**No cosecha** = Baja la oferta de aguacates en el mercado y suben precios de mercado.

Un caso excepcional se da cuando en el mercado hay una sola empresa que provee un producto o un servicio, ya que no se cumple la Ley de la Oferta y de la Demanda, esta empresa se considera un **Monopolio**, ya que goza de una posición dominante en el mercado y fija a su gusto los precios a los cuales venden sus productos o servicios.

## 2.1 PRECIOS DE VENTA



El precio de venta en términos financieros, es aquel valor suficiente para cubrir los costos totales y la utilidad esperada.

Es decir:

$$\text{Precio de Venta (Ingreso)} = \text{Costos Totales} + \text{Utilidad Esperada}$$

$$PV \geq CT + U$$

De donde recordamos que:

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables} + \text{Costos de Mano de Obra}$$

$$CT = CF + CV + CMO$$

El precio de venta, debe entonces ser suficiente para cubrir los costos y para obtener una utilidad.

Si el precio de venta sólo alcanza a cubrir los costos, se está apenas logrando un Punto de equilibrio, lo cual supone un estancamiento de la empresa.

Es decir:

$$PV \geq CT \quad \text{Punto de Equilibrio o Estancamiento}$$



## 2.1 PRECIOS DE VENTA



Si el precio de venta no es suficiente para cubrir los costos se produce una pérdida, que de ser recurrente conduce al cierre de la empresa.

Es decir:  
 $PV < CT$  **Pérdida**

Pero si por el contrario el precio de venta es mayor que los costos totales, la empresa ya está generando utilidades, que es el ideal para todo inversionista.

Es decir:  
 $PV > CT$  **Generación o Utilidades**



## 2.2 COMO FIJAR EL PRECIO DE VENTA



La determinación de precios es de primordial importancia tanto para la elaboración los presupuestos, como para la comercialización de los productos en el mercado.

Las estrategias de fijación de precios son de dos tipos genéricas:

Unas se basan en **los costos de la empresa a los que se le agrega algún margen**. Las opciones en este enfoque se reducen a establecer una base para determinar el margen a ser agregado y **los métodos orientados hacia el mercado** constituyen la segunda categoría de estrategias de fijación de precios.

Para nuestro trabajo implementaremos las dos estrategias, ya que en la Fase anterior identificamos los costos del negocio, y acá posteriormente haremos un pequeño sondeo de los precios del mercado de productos o servicios similares a los que nosotros ofreceremos.



## 3. QUE SON LAS UTILIDADES



La utilidad es la medida de satisfacción por la cual los individuos valoran la elección de determinados bienes o servicios.

En su concepto más amplio, **nos referimos a la utilidad como el interés, provecho o ganancia que es obtenido por la inversión en la producción de un bien o servicio puesto en el mercado**.

En otras palabras, es la retribución que todo inversionista espera recibir después de haber puesto a trabajar su capital.

Ejemplo: un inversionista tiene 1000 millones de pesos para asociarse en una empresa constructora, al final de un tiempo, después de haber terminado el edificio que tenían proyectado y de vender todos los apartamentos, el inversionista decide retirarse del negocio, lo que implica que la empresa constructora debe entregarle el capital con el que llegó al proyecto, más unas utilidades que resultaron, producto de la venta de los apartamentos.

Entonces el inversionista al salir del negocio recibe un valor total representado en la siguiente forma:

- + Capital inicial 1.000 millones
- + Utilidades 500 millones
- = Capital final 1.500 millones

En donde se podría afirmar, que el inversionista recibió unas utilidades del 50%.



## 3. QUE SON LAS UTILIDADES



Visto de otra forma, si la empresa conoce su estructura de costos y el precio de su producto está dado por las tendencias de precios del mercado (Ley de Oferta y Demanda), el nivel de utilidades que le representa su negocio está supeditado por el buen manejo y control de sus costos de producción y el buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado de su producto o servicio, que le permita fijar un precio preferencial.

Es decir:

$\text{Estructura de costos} \rightarrow \text{Identificada}$   
 $\text{Precios de mercado} \rightarrow \text{Establecidos por Ley de Oferta y Demanda}$   
 $\text{Utilidades o Ganancias} \rightarrow \text{Variables, dependiendo de las estrategias empresariales}$

A lo que llegamos:

Utilidad = Ingresos Totales – Costos Totales  
 $U = IT - CT$

Concluyendo, las utilidades son los recursos que quedan después de haber vendido los productos o servicios en el mercado y pagado los costos totales de producción.

## 4. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA PROYECCIÓN DE INGRESOS Y UTILIDADES



A continuación desarrollaremos un ejercicio a modo de ejemplo, en el que identificaremos paso a paso las actividades necesarias para presentar una proyección de ingresos y de utilidades, teniendo en cuenta la información trabajada en el ejemplo de la Fase anterior, Empanadas Riquisimas.



## 4.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS



Para poder fijar el precio de venta que se recibieron en el mes de Agosto del 2019, en primera instancia debemos tener presentes los costos identificados en la Fase 0.

### Paso 1. Recordando los costos

Retomando el ejercicio anterior, tenemos la siguiente estructura de costos para la empresa Empanadas Riquisimas:

| RESUMEN DE COSTOS<br>Agosto 2019 |                  |              |
|----------------------------------|------------------|--------------|
| COSTOS                           | MENSUAL          | UNITARIO     |
| Fijos                            | 1.400.000        | 280          |
| Variables                        | 1.875.000        | 375          |
| Mano de obra                     | 2.450.000        | 490          |
| <b>TOTAL COSTOS</b>              | <b>5.725.000</b> | <b>1.125</b> |

## 4.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS



### Paso 2. Identificación de precios en el mercado

Para realizar esta actividad, debemos comparar productos o servicios iguales o similares en el mercado e investigar por el precio al que lo ofrecen.

| COMPARATIVO DE PRECIOS<br>EMPANADA LOS OLIVOS<br>Agosto 2019                      |                                                                          |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA                                                              | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO                                                 | PRECIO DE VENTA |
| Olivos                                                                            | Empanada de queso de 120 gms                                             | \$550           |
|                                                                                   | Empanada de pollo de 120 gms                                             | \$600           |
| El Olivo                                                                          | Empanada de queso de 120 gms con queso y cheddar, espolvoreado a 120 gms | \$650           |
| La Oliva                                                                          | Empanada de queso con carne y jamón, espolvoreado a 120 gms              | \$680           |
| La Oliva                                                                          | Empanada de queso de 120 gms                                             | \$600           |
| PRECIO DE PRECIO DE VENTA<br>(Promedio de los precios de venta (últimos 30 días)) |                                                                          | \$587           |

Lo que indica que el precio de mercado promedio de una empanada de 120 gms, puede estar alrededor de \$587 y se podría tomar este precio como referencia de estudio.

## 4.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS



### Paso 3. Capacidad de oferta en el mercado

Recordemos que la capacidad de producción se estableció en la Fase 0. Recursos Claves, en donde se identificaron la maquinaria, equipo, herramienta y mano de obra necesaria para desarrollar el proceso de producción.

Específicamente para este ejercicio, se estableció que la capacidad de producción de la Empresa Empanadas Riquisimas, es de 5000 unidades mensuales, tal como lo muestra la tabla de datos generales.

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Empanadas Riquisimas           |
| PRODUCTO             | Empanada antioqueña 120 gramos |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                       |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 5000 Unidades                  |

## 4.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS



### Paso 4. Identificación de ingresos

Teniendo en cuenta la información anteriormente registrada, ahora sí se podría establecer un valor tentativo de ingresos mensuales para la empresa.

Recomendamos que:

Ingresos Mensuales = Precio de venta x Cantidades vendidas mensuales

$$IM = PV \times QM$$

Reemplazando la fórmula con la información ya sintetizada tenemos:

Precio de venta promedio = \$5.267

Cantidades vendidas mes agosto 2019 = 5.000 Unidades

**Ingresos mes Agosto 2019 = \$26.335.000**

Lo que quiere decir que para el mes de Agosto del 2019 la empresa **Empaques Rigulimas**, obtuvieron un **ingreso por ventas de \$26.335.000**

## 4.2 PROYECCIÓN DE UTILIDADES



Como ya tenemos identificados los costos de la empresa y los ingresos mensuales, ahora solo tenemos que traer la fórmula y reemplazarla:

Utilidad = Ingresos Totales - Costos Totales

$$U = IT - CT$$

Reemplazando los valores, tenemos lo siguiente:

Ingreso mes Agosto 2019 = \$26.335.000

Costos Totales mes Agosto 2019 = \$6.325.000

**Utilidades mes Agosto 2019 = \$20.210.000**

Para verificar, comparemos los valores mensuales, con los valores unitarios

Ingreso Unitario = \$5.267

Costo Unitario = \$1.225

**Utilidad Unitaria = \$4.042**

A lo que podríamos concluir, que la empresa **Empaques Rigulimas** podría generar una **utilidad o ganancia mensual por valor de \$20.210.000**

## ACTIVIDAD



En los equipos de trabajo, deben desarrollar las siguientes actividades que los ayuden a identificar los **ingresos** para su proyecto de negocio.

1. Elabore la **Proyección de Ingresos** de la empresa, retomando el paso a paso como se explica en el ejemplo del documento de estudio. (Paso a paso del numeral 4.1)

Desarrolle la **Proyección de Utilidades**, y analice este resultado a la luz de las pérdidas o ganancias. (Numeral 4.2)



## DOCUMENTOS DE TRABAJO



Galán, J. (2020). Utilidad. Economipedia. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/utilidad.html>

García, T. (2019). Ingresos. Blog Numdes. Tomado de: <http://numdes.com/ingresos.html>

El Precio. (2020). Gerencie.com. Tomado de: <https://www.gerencie.com/precio.html>



ANEXO 8. INFORME DEL REGISTRO DE MATRICULA 2022 DEL PROGRAMA ARTICULACIÓN EDUCACIÓN MEDIA Y EL CENTRO DE COMERCIO - ANTIOQUIA

| <b>ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA</b><br><b>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA</b><br><b>CENTRO DE COMERCIO</b><br><b>ANTIOQUIA</b>         |                                                 |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REGISTRO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN 2022</b><br><b>PROGRAMA ARTICULACIÓN MEDIA TÉCNICA</b><br><b>GRADO 10</b> |                                                 |                                                                                     |
| <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>                                                                                                               | <b>FICHA - PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>            |                                                                                     |
| LICEO ANTIOQUEÑO                                                                                                                           | 2069055 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| HERNÁN VILLA BAENA                                                                                                                         | 2068610 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES        |                                                                                     |
| DOCE DE OCTUBRE                                                                                                                            | 2068616 - ASISTENCIA EN ORGANIZACIÓN DE ARCHIVO |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2070135 - INTEGRACIÓN DE OPERACIONES LOGISTICAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2070003 - ASESORÍA COMERCIAL                    |                                                                                     |
| PEDRO LUIS ÁLVAREZ                                                                                                                         | 2069986 - ASISTENCIA EN ORGANIZACIÓN DE ARCHIVO |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2069985 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2069995 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| ANDRÉS BELLO                                                                                                                               | 2070005 - INTEGRACIÓN DE OPERACIONES LOGISTICAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2068577 - RECURSOS HUMANOS                      |                                                                                     |
| PLAYA RICA                                                                                                                                 | 2070136 - INTEGRACIÓN DE OPERACIONES LOGISTICAS |                                                                                     |
| FÉ Y ALEGRÍA LA CIMA                                                                                                                       | 2068608 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES        |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2068607 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| VILLA DEL SOCORRO                                                                                                                          | 2070000 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES        |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2087418 - ASESORÍA COMERCIAL                    |                                                                                     |
| CIRO MENDÍA                                                                                                                                | 2068604 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| JUAN XXIII                                                                                                                                 | 2087393 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| LA PRIMAVERA                                                                                                                               | 2968621 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| JAVIERA LONDOÑO                                                                                                                            | 2068560 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| JULIO CESAR                                                                                                                                | 2068620 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2068573 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2069998 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2087396 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| MARCELIANA SILDARRIAGA                                                                                                                     | 2069106 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 2069107 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA             |                                                                                     |
| SAN JOSÉ                                                                                                                                   | 2070004 - ASESORÍA COMERCIAL                    |                                                                                     |

| <b>ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA</b><br><b>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA</b><br><b>CENTRO DE COMERCIO</b><br><b>ANTIOQUIA</b>         |                                                                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REGISTRO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN 2022</b><br><b>PROGRAMA ARTICULACIÓN MEDIA TÉCNICA</b><br><b>GRADO 11</b> |                                                                    |                                                                                     |
| <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>                                                                                                               | <b>FICHA - PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>                               |                                                                                     |
| IE ANDRÉS BELLO                                                                                                                            | 1832602 - COMPRAS Y SUMINISTROS                                    |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833126 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE ANTONIO ROLDÁN                                                                                                                          | 1833164 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1841920 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833153 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES                           |                                                                                     |
| IE LICEO ANTIOQUEÑO                                                                                                                        | 1833144 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833152 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
| IE DOCE DE OCTUBRE                                                                                                                         | 1834534 - COMPRAS Y SUMINISTROS                                    |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834538 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834548 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES                           |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834550 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834552 - ASISTENCIA EN ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS                   |                                                                                     |
| IE CIRO MENDÍA                                                                                                                             | 1834558 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834562 - COMPRAS Y SUMINISTROS                                    |                                                                                     |
| IE JULIO CESAR GARCÍA                                                                                                                      | 1834478 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834479 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE PEDRO LUIS ÁLVAREZ                                                                                                                      | 1833183 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833185 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833165 - VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS                           |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1832606 - VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS                           |                                                                                     |
| IE SAN JOSÉ                                                                                                                                | 1833189 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833199 - VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS                           |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1833204 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE LA MARCELIANA                                                                                                                           | 1834444 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834447 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE FÉ Y ALEGRÍA                                                                                                                            | 1834450 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1834473 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE JAVIERA LONDOÑO                                                                                                                         | 1841918 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1841923 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE VILLA DEL SOCORRO                                                                                                                       | 1841919 - COMPRAS Y SUMINISTROS                                    |                                                                                     |
|                                                                                                                                            | 1841925 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES                           |                                                                                     |
| IE HERNÁN VILLA BAENA                                                                                                                      | 1833109 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
| IE LOLA GONZÁLEZ                                                                                                                           | 1834475 - CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS |                                                                                     |
| IE ARZOBISPO TULIO BOTERO                                                                                                                  | 1834532 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE CAMILO TORRES                                                                                                                           | 1834559 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE LA PRIMAVERA                                                                                                                            | 1841926 - NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES                           |                                                                                     |
| IE PLAYA RICA                                                                                                                              | 1841931 - COMPRAS Y SUMINISTROS                                    |                                                                                     |
| IE ATANACIO GIRARDOT                                                                                                                       | 1848472 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |
| IE SAN LUIS GONZAGA                                                                                                                        | 1833186 - ASISTENCIA ADMINISTRATIVA                                |                                                                                     |

ANEXO 9. PROYECTO FINAL CASO DE ESTUDIO “BEAUTIFUL AND SPOILED – CENTRO ESTÉTICO”

## PROYECTO PRODUCTIVO DE FORMACIÓN ETAPA PRODUCTIVA

BEAUTIFUL AND SPOILED

### APRENDICES:

Valentina Montoya Murillo  
Angi Liliana Arubla Buitrago  
Isabel cristina Arroyave Urdinola  
Andrea Camona Guzmán  
Daniela Osorio Soto

TÉCNICO EN ASISTENCIA ADMINISTRATIVA – 1841925  
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA  
CENTRO DE COMERCIO - ANTIOQUIA  
2022

## INTRODUCCIÓN

Nuestra idea de negocio: Beautiful and Spoiled, nace de la fusión de las diferentes ideas de negocios que presentamos al principio de esta competencia.

Nuestra empresa estará ubicada en el mercado de la salud y belleza, ofreceremos servicios de alisados, maquillaje de uñas, masajes corporales y venta de productos cosméticos. Para prestar nuestros servicios contaremos con el equipo humano cualificado para hacer que todas nuestras clientas se sientan satisfechas.

En este trabajo presentaremos el Modelo Canvas, aplicado para nuestra idea de negocio, con el fin de dar a conocer la manera como nos organizaremos para llevar a cabo nuestro proyecto y poderlo estructurar. En el desarrollo de este daremos conocer algunos detalles sobre nuestra propuesta de valor, la segmentación de nuestros clientes y las relaciones con éstos, nuestros canales de distribución y comunicación, las actividades y recursos claves, nuestra red de aliados, nuestros ingresos y costos.

## TABLA DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

|                                                                  |   |
|------------------------------------------------------------------|---|
| INTRODUCCIÓN                                                     | 0 |
| TABLA DE CONTENIDO/INTRODUCCIÓN                                  | 0 |
| TABLA DE CONTENIDO                                               | 1 |
| MODELO CANVAS/TABLA DE CONTENIDO                                 | 1 |
| MODELO CANVAS                                                    | 0 |
| 1. IDEA DE PROYECTO Y PROPUESTA DE VALOR                         | 0 |
| 1.1 Idea de Proyecto                                             | 0 |
| 1.2 Propuesta de valor                                           | 0 |
| Innovación                                                       | 0 |
| Tecnología Dura                                                  | 0 |
| Tecnología Blanda                                                | 1 |
| Nivel Tecnológico                                                | 1 |
| 2. SEGMENTO DE CLIENTES                                          | 0 |
| 2.1 Aspectos demográficos                                        | 0 |
| 2.2 Aspectos geográficos                                         | 0 |
| 2.1 Aspectos psicográficos                                       | 0 |
| 2.4 Uso del producto o servicio                                  | 0 |
| 3. RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES                              | 2 |
| 3.1 Relacionamento esperado                                      | 2 |
| 3.2 Relaciones que identificamos en los negocios competidores    | 2 |
| 4. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN                        | 3 |
| 4.1 Canales de comunicación                                      | 3 |
| 4.1.1 Canales de comunicación más apropiados y su implementación | 3 |
| 4.2 Canales de distribución                                      | 4 |
| 4.2.1 Canales de distribución más apropiados y su implementación | 4 |
| 5. ACTIVIDADES CLAVES                                            | 5 |
| 5.1 Actividades claves técnicas                                  | 5 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.1 Definición del producto o servicio                   | 5  |
| Temporalidad                                               | 5  |
| Características                                            | 5  |
| 5.1.2 Proceso de producción                                | 6  |
| Etapas del proceso productivo                              | 6  |
| Tipo de cadena productiva                                  | 8  |
| Flujograma de procesos                                     | 8  |
| 5.1.3 Localización del proyecto                            | 9  |
| 5.1.4 Macrolocalización y Microlocalización                | 9  |
| 5.1.5 Diseño de planta de producción                       | 10 |
| 5.2 Actividades claves administrativas                     | 11 |
| 5.2.1 Áreas funcionales                                    | 11 |
| 5.2.2 Perfiles requeridos                                  | 11 |
| 5.2.3 Contratación                                         | 14 |
| 5.2.4 Tipo de sociedad comercial                           | 15 |
| 5.2.5 Documentación para legalizar y constituir la empresa | 15 |
| 5.2.6 Planeación estratégica                               | 15 |
| 6. RECURSOS CLAVES                                         | 17 |
| 6.1 Recursos físicos técnicos y administrativos            | 17 |
| 6.2 Recursos intelectuales                                 | 25 |
| 6.3 Recursos humanos técnicos y administrativos            | 26 |
| 6.4 Fuentes de financiación                                | 26 |
| 7. ALIADOS ESTRATÉGICOS                                    | 29 |
| 7.1 Aliados estratégicos de mercadeo                       | 29 |
| 7.1.1 Publicidad                                           | 29 |
| 7.1.2 Ventas                                               | 29 |
| 7.2 Aliados estratégicos de costos                         | 30 |
| 7.2.1 Proveedores de materias primas                       | 30 |
| 7.2.2 Proveedores de servicios públicos                    | 31 |
| 7.2.3 Proveedores de tecnología                            | 32 |
| 7.2.4 Proveedores de distribución                          | 32 |
| 7.3 Aliados estratégicos de conocimiento e información     | 33 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 7.3.1 Desarrollo de mejoras del producto o servicio.....           | 33 |
| 7.3.2 Identificar oportunidades de mercado.....                    | 33 |
| 7.3.3 Proveedores de conocimiento o talento humano calificado..... | 34 |
| <b>8. COSTOS</b> .....                                             | 36 |
| 8.1 Datos generales del proyecto.....                              | 36 |
| 8.2 Costos fijos.....                                              | 37 |
| 8.3 Costos variables.....                                          | 37 |
| 8.4 Costos de mano de obra.....                                    | 39 |
| 8.5 Tabla resumen.....                                             | 39 |
| <b>9. INGRESOS</b> .....                                           | 40 |
| 9.1 Proyección de Ingresos.....                                    | 40 |
| 9.1.1 Resumen costos.....                                          | 40 |
| 9.1.2 Precios del mercado.....                                     | 40 |
| 9.1.3 Capacidad de oferta.....                                     | 41 |
| 9.1.4 Identificación de Ingresos.....                              | 42 |
| 9.2 Proyección de utilidades.....                                  | 43 |
| 9.2.1 Análisis de utilidades mensuales.....                        | 43 |
| 9.2.2 Análisis de utilidades unitarias.....                        | 43 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                          | 44 |
| 1. La propuesta de valor.....                                      | 44 |
| 2. Los segmentos de clientes.....                                  | 44 |
| 3. Las relaciones con los clientes.....                            | 44 |
| 4. Los canales de distribución y comunicación.....                 | 44 |
| 5. Las actividades claves.....                                     | 45 |
| 6. Los recursos claves.....                                        | 45 |
| 7. La red de aliados.....                                          | 45 |
| 8. Los costos.....                                                 | 45 |
| 9. Las fuentes de Ingresos.....                                    | 46 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                                          | 47 |

## MODELO CANVAS



Activar V  
Ve a Config

## 1. IDEA DE PROYECTO Y PROPUESTA DE VALOR

### 1.1 Idea de Proyecto

Un gran porcentaje de las mujeres al despertarse cada mañana, se mira en el espejo y, por lo general, nos les gusta cómo se ven. Entonces surgen un sin número de interrogantes cómo: ¿Cómo voy a ir con este frizz a la U? ¿Cómo iré a trabajar con estas uñas tan desastrosas? ¿Ahora qué haré para tapar estos bananos? ¿Qué hare para que no se me vean esas ojeras? ¡Ay, pero mira esta base como me tiene el rastro! En Beautiful And Spoiled estamos dispuestos a consentirte y brindarte la solución a estos problemas.

Beautiful And Spoiled pretende acabar con las famosas propuestas de la cual han sido víctimas muchas mujeres: "¿Por qué no te arreglas un poquito más para que te veas más guapa?" "¿Qué estás comiendo que te ves tan gorda?"

### 1.2 Propuesta de valor

#### Innovación

Beautiful And Spoiled planea ser un Centro Estético que ofrece los siguientes servicios: alisados, manicura y pedicura profesional (implementando la caja esterilizadora), masajes reductores y venta de productos cosméticos; con instalaciones acogedoras donde todas nuestras clientas puedan sentirse como en casa, recibiendo talleres personalizados para aprender técnicas de cuidado corporal y facial. Queremos crear un espacio muy especial donde podamos hacer conocer la belleza que se concentra en nuestras mujeres.

#### Tecnología Dura

Con respecto a la tecnología dura contaremos con algunas herramientas como celulares, computadoras, sillas, espejos, planchas y secadores de última tecnología. Otro de los competentes que hará parte de la tecnología dura de nuestro Centro Estético es el espectacular artículo Nalibot, que es la impresora para pintarse las uñas con imágenes del móvil.

#### Tecnología Blanda

En cuanto a la tecnología blanda contaremos con la capacidad y aptitud de reconocer en las mujeres nuestros clientes potenciales, continuamente nos encontramos estudiando este tipo de población, tratando de reconocer sus gustos y deseos, identificando cuáles son los productos con más demanda o que son más utilizados. También implementaremos el amor y la pasión, ya que son primordiales a la hora de ofrecer nuestros servicios a los clientes. Estos dos competentes de la mano harán que nuestro Centro de Estética siempre marque la diferencia logrando una preferencia por parte de nuestras usuarias. De igual manera, este conocimiento de la psicología femenina va acompañado de la publicidad que ofrecemos a través de las redes sociales como Instagram Facebook, WhatsApp, página web y software para operaciones matemáticas.

#### Nivel Tecnológico

Nuestro Centro Estético estará ubicado en el primer nivel tecnológico porque la tecnología que implementaremos serán objetos físicos, herramientas y artefactos.

## 2. SEGMENTO DE CLIENTES

### 2.1 Aspectos demográficos

- Género: femenino.
- Edad: 19 y 26 años.
- Nivel Educativo: no aplica.
- Ocupación: no aplica.
- Ingresos: no aplica.
- Estrato Socioeconómico: No aplica.
- Origen Étnico: No aplica.

### 2.2 Aspectos geográficos

- País: Colombia.
- Ciudad: Medellín.
- Zona: Urbana.
- Clima: No aplica.

### 2.1 Aspectos psicográficos

- Personalidad: Este segmento de la población tienen un rasgo muy característico: la vanidad, tomando este concepto en el mejor sentido de la palabra; entendiendo que son mujeres que se preocupan mucho por su apariencia física.
- Estilo de Vida: Estas mujeres, por lo regular, están acostumbradas a sentirse seguras, organizadas, aseadas y optan por otros cuidados que les ayuden en su salud y bienestar.
- Valores: Amor propio, responsabilidad, respeto, felicidad.

### 2.4 Uso del producto o servicio

- Frecuencia de uso: Este segmento tienen una frecuencia muy constante, son mujeres muy fieles a todos los procesos estéticos que les podamos ofrecer.

- Satisfacción: Podríamos afirmar que el nivel de satisfacción es al 100%. Todas las que accedan a nuestros servicios podrán sentirse totalmente consentidas y seguras de éstos.
- Actitud hacia el producto: La actitud hacia nuestros productos siempre será muy óptima, ya que buscamos que todos estos posean una excelente calidad.

### 3. RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

#### 3.1 Relacionamento esperado

El tipo de relacionamiento que deseamos o esperamos implementar en el Centro Estético con nuestras clientas es el relacionamiento personal dedicado, ya que, los servicios que se les brinda en nuestro espacio siempre es necesario tener un contacto directo con nuestras usuarias, con el fin de que la atención se centre exclusivamente a las necesidades de cada una de ellas.

#### 3.2 Relaciones que identificamos en los negocios competidores

Realizando un análisis detallado frente a las relaciones que implementan los diferentes negocios estéticos actuales, llegamos a la conclusión que muchos de ellos ponen en práctica el relacionamiento personal dedicado, porque se enfocan en satisfacer las necesidades de las clientas, y además aprecian un ambiente familiar.

#### 3.3 Costos de las estrategias esperadas

Las estrategias que planeamos implementar en nuestro Centro Estético, no suelen ser muy costosas, ya que, el relacionamiento con nuestras clientas es mucho más personal y en confianza, aunque es importante para nosotros consentir a nuestras usuarias.

### 4. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

#### 4.1 Canales de comunicación

##### 4.1.1 Canales de comunicación más apropiados y su implementación.

Nuestro Centro de Estética implementará los tres tipos de canales de comunicación con los clientes externos, a saber:

- a) Personales:** Como empresa nos hemos propuesto la idea de tener un trato cercano y familiar con cada una de nuestras clientas, esto nos permitirá acceder a su información personal con miras a comunicarles nuestros programas innovadores que ofreceremos como Centro Estético (fin de semana: masajes en familia; incentivo de cumpleaños: 50% de descuento en todos los servicios; guardería: hacer programaciones lúdicas y teatrales según los gustos de los niños y niñas).
- b) Interpersonales:** Queremos implementar este tipo de comunicación porque queremos llegar de manera directa al segmento de clientas utilizando el mecanismo del "voz a voz", es decir, a través de un carro con alto parlante queremos perifonear nuestros servicios, productos y ofertas especiales.
- c) Interactivos:** Este tipo de canal puede llegar a ser uno de los más efectivos, ya que la mayoría de mujeres tienen acceso frecuente y constante a las redes sociales. En especial, utilizaremos la comunicación a través de Instagram, ya que esta red nos permitirá mostrarles toda la población femenina nuestros trabajos. Este canal nos ayudaría a captar la atención de muchas de ellas.

Con las clientas internas recurriremos al uso de los siguientes canales:

a) **Personales:** Este canal será el más usado en la cotidianeidad, este nos permitirá tener una comunicación "cara a cara" con las mujeres que conforman nuestro equipo de trabajo. Este canal se verá nutrido por una relación cercana y respetuosa; además queremos ofrecerles capacitaciones presenciales que les permita cualificarse en materia estética.

b) **Interactivas:** Este canal nos ayudará a establecer una comunicación mucho más ágil, eficiente y oportuna. A través de un grupo de WhatsApp trataremos de estar en constante sintonía con el equipo de trabajo para mantener información clara sobre horarios, citas y algunos eventos extras que se puedan presentar.

#### 4.2 Canales de distribución

##### 4.2.1 Canales de distribución más apropiados y su implementación

En nuestro Centro de Estética pondremos en marcha la utilización de los dos tipos de canales de distribución;

a) **Directos:** Este será nuestro canal de distribución preferencial, partiendo de la noción de que nuestros servicios son prestados a nuestras clientas de manera presencial y directa. Es por eso, que debemos contar con un local que tenga las instalaciones adecuadas para brindar un excelente y cómodo servicio. De igual manera, queremos implementar un servicio de ventas de productos 24/7, al que nuestras clientas pueden acceder a través de nuestro portal de ventas web.

b) **Indirectos:** Este tipo de canal indirecto se llevará a cabo de forma corta (participación de un solo intermediario). En muchas ocasiones se nos presentarán casos en donde algunas clientas tengan la necesidad de algún servicio que no tengamos la capacidad de ofrecer, por ejemplo: inyección de colágeno y vitamina E; es allí donde debemos recurrir a una persona de total confianza para nosotros y que pueda suplir dicha necesidad. Aunque esta persona no pertenezca directamente a nuestro equipo de trabajo, también hará visible parte de los que somos y de nuestra identidad empresarial.

## 5. ACTIVIDADES CLAVES

### 5.1 Actividades claves técnicas

#### 5.1.1 Definición del producto o servicio

##### Temporalidad

- **Maquillaje:** Esta sección de nuestro Centro de Estética estará ubicada en el ciclo de vida corto; ya que un maquillaje, por lo regular, se realiza para tener la duración de un día. Porque se debe tener en cuenta que dejar un maquillaje más de un día puede traer afectaciones a la piel.
- **Alisados:** Esta sección la ubicamos en el ciclo de vida largo porque los productos que utilizaremos son de una excelente calidad y tendrán una efectividad entre los cuatro y seis meses.
- **Manicure y pedicura:** Esta sección podrá ubicarse en los dos tipos de ciclos de vida: largo (semipermanente) y corto (tradicional). Aunque sabemos que la mayoría de nuestras clientas acudirán al proceso de maquillaje semipermanente, ya que esto les permitirá lucir por mucho más tiempo sus uñas.
- **Masajes reductores:** Esta sección de nuestro Centro de Estética la ubicamos en la temporalidad larga porque se busca que estos procedimientos sean hechos con técnicas profesionales y productos de calidad que permitan percibir grandes resultados en nuestras clientas.

##### Características

- **Maquillaje:** En esta sección utilizaremos, al igual que en todas, productos de calidad que nos ayuden a prestar un excelente servicio. Nuestras clientas preferirán nuestro Centro de Estética para maquillarse porque en el proceso se les irá explicando el paso a paso hasta llegar a la culminación del maquillaje; esto lo haremos con el objetivo que puedan adquirir el conocimiento para maquillarse.

Además, ofreceremos en nuestra tienda de maquillaje los mismos productos con los que trabajamos en el procedimiento. En esta sección también brindaremos talleres de automaquillaje para nuestras clientas. Queremos implementar el maquillaje diferenciado, ejemplo: no es lo mismo maquillar a una mujer afrodescendiente que a una mujer mestiza. En muchos maquillajes se tiende a generalizar y aplicar las mismas técnicas a todas las mujeres, pero esto no puede hacerse de esta manera.

- **Alisados:** En esta sección se utilizarán productos amigables con la salud capilar de nuestras clientas, evitando la utilización de aquellos que contengan altas concentraciones químicas como el formal. Además, les vamos a garantizar a nuestras clientas una efectividad duradera, lo que hará que nos prefieran a otros centros que muchas veces brindan economía, pero muy poca efectividad. Queremos que nuestras clientas le digan adiós al triz y a la plancha.
- **Manicure y pedicura:** Esta sección de nuestro Centro de Estética estará enfocado al cuidado y bienestar de las uñas de nuestras clientas. Queremos brindarles procedimientos seguros y confiables, donde no habrá lugar para la transmisión de hongos u otras anomalías. Queremos que ellas vivan una experiencia inolvidable en esta sección, donde ellas puedan sentirse incluidas en el proceso, por ejemplo, llevando sus propios diseños. Además, contaremos con el personal humano calificado para elaborar nuevos diseños, por ejemplo, rescatar el arte de la belleza afro e indígena de nuestro país.
- **Masajes reductores:** Esta sección queremos que sea muy atractiva para el público femenino, para eso queremos adquirir los mejores equipos del mercado nacional e internacional que puedan garantizar la efectividad y durabilidad de los masajes. También, queremos contar con especialistas que les puedan brindar asesorías a nuestras clientas en materia de nutrición y ejercicios físicos, ya que les puede servir muchísimo para complementar estos procedimientos estéticos.

### 5.1.2 Proceso de producción

#### Etapas del proceso productivo

#### I. Adquisición de materias primas:

- **Maquillaje:** La materia prima que utilizaremos en esta sección de nuestra empresa será adquirida en grandes proveedores nacionales que nos ofrezcan productos de calidad y a precios que nos sean asequibles para poder generar ganancias. También hay que tener en cuenta que no sólo necesitamos productos cosméticos y de maquillaje, sino también accesorios y herramientas para llevar a cabo los

procedimientos (ej. brochas, lavas brochas, cosmetiqueras, etc.). Pensamos que estos proveedores podrían ser algunas tiendas como Trendy, Blush-Bar y Dessert; ya que estos ofrecen productos nacionales e internacionales de calidad.

- **Alisados:** En esta sección queremos surtirnos de productos que ofrece la marca EPA Colombia porque son productos de excelente calidad que garantizan los procesos al 100%. Además, el manejar estos productos harán que muchas mujeres se sientan atraídas a utilizar nuestros servicios por simple curiosidad de conocer la marca, ya que esta es bastante cercana al mundo de las redes sociales. Este proveedor nos brindará los productos esenciales como: keratinas, botax capilar y cirugía capilar.
- **Manicure y pedicura:** Esta sección adquirirá las materias primas en tiendas como: Super Crystal Colombia y Latin Nails. Estas tiendas son muy reconocidas por manejar las mejores marcas que brindan un excelente acabado a los diseños; además, manejan unos precios insuperables que nos harán convertirnos en sus clientes.
- **Masajes reductores:** En esta sección nos aprovisionaremos de equipos multifuncionales de calidad. Por lo regular, estos aparatos son muy costosos, pero tenemos detectados algunos proveedores que manejan precios bajos como: HB Estética y Prismatec Indesing. Las otras materias primas como las cremas y geles serán compradas en Tienda Médica Professional Beauty.

#### II. Producción:

En este ciclo del proceso productivo hemos querido unificar todas las secciones de nuestro Centro de Estética porque consideramos que todas deben asumir de una misma manera esta etapa. Queremos dar a conocer a nuestras clientas, de una manera detallada, los servicios que ofrecemos para que tengan el pleno conocimiento de lo que se quieren realizar y su posterior autorización.

Además, queremos que nuestros productos pasen por una investigación exhaustiva para corroborar los resultados que ofrece, de esta manera podremos garantizar que nuestras clientas se sientan satisfechas. Todas nuestras trabajadoras (terapeutas, estilistas, cosmetólogas, masajistas, etc.) deben tener la licencia o certificación que las acredite como profesionales estéticas. Esto debe complementarse con el cumplimiento, por parte de nuestro Centro de Estética, de todas las medidas de sanidad vigentes e impuestas por la Secretaría de Salud de Medellín.

#### III. Adaptación de producto:

En nuestro Centro de Estética manejaremos las ventas de productos cosméticos y de maquillaje, el 90% de nuestra actividad comercial estará centrada en la prestación de servicios (maquillaje, alisados, masajes reductores, manicure y pedicura). Por eso, fortaleceremos esta última

dimensión de nuestra actividad comercial. Como siempre lo hemos dicho, buscamos que nuestros servicios sean de gran calidad y esto lo estaremos constantemente evaluando a través de la experiencia que viven nuestras usuarias; dependiendo de la frecuencia y constancia de éstas podremos medir qué tanto estamos prestando un buen servicio. Queremos implementar un buzón de sugerencias en donde, lógicamente, toda nuestra clientela podrá plasmar todas sus quejas, comentarios, sugerencias e inquietudes.

#### Tipo de cadena productiva

El tipo de proceso productivo que aplica para nuestro Centro Estético es **producción bajo pedido**. Aunque no seamos una empresa de fabricación de productos, somos un centro de prestación de servicios estéticos diferenciados y adaptados a las necesidades específicas de cada usuaria.

#### Flujograma de procesos

Manejaremos dos flujogramas: el primero para la venta de los productos cosméticos y el segundo para la prestación del servicio.

##### PRESTACIÓN DE SERVICIOS



##### VENTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS



#### 5.1.3 Localización del proyecto



#### 5.1.4 Macrolocalización y Microlocalización

Nuestro Centro de Estética estará ubicado en la zona occidental de la ciudad de Medellín (Colombia) en la zona Laureles-Estadio (Comuna 11). Queremos realizar la compra de un lote que esté ubicado sobre la Av. Bolivariana, ya que esta zona es céntrica y muy visitada por población juvenil femenina. Es una zona circundada por el campus de la Universidad Pontificia Bolivariana, la Av. 33, la Av. Nulibara, la Av. 70, el Centro Comercial Unicentro y muchos hoteles de la ciudad. Además, esta zona cuenta con una excelente ruta de transporte como: buses de Laureles, Simón Bolívar; integrados del Metro; Circular Coonatra; entre otras rutas más.

Nuestro Centro de Estética será muy asequible para la población femenina que residan en el sector y zonas cercanos como Belén, Las Américas y Robledo.

### 5.1.5 Diseño de planta de producción



### 5.2 Actividades claves administrativas

#### 5.2.1 Áreas funcionales

#### ÁREAS FUNCIONALES

**SOCIAL:** Lograr que todas las mujeres, que conforman nuestro equipo de trabajo, puedan sentirse realizadas tanto en su vida personal como profesional. Además, queremos que ellas se sientan en un ambiente familiar que les permita seguir capacitándose cada día más para lograr sus metas.

**ADMINISTRATIVA:** Analizar, organizar, planificar, dirigir y examinar nuestros recursos humanos, financieros y tecnológicos con los que cuenta nuestro Centro de Estética, todo esto con el fin de hacer de nuestra empresa un espacio organizado donde se puedan cumplir todos nuestros objetivos.

**COMERCIAL:** Dar a conocer los productos y servicios de nuestro Centro de Estética por medio de acciones publicitarias y de promoción. Al mismo tiempo, mantener una relación con nuestras usuarias y proveedores, que nos permitan adaptar nuestros productos y servicios a las necesidades del mercado y, de esta manera, manejar los precios indicados.

**TÉCNICA:** Atender y satisfacer las necesidades de nuestras usuarias, implementando productos de alta calidad que nos permitan ofrecer excelentes procedimientos, a través del personal humano cualificado y competente con el que contamos.

**FINANCIERA:** Hacer un uso adecuado y responsable de nuestros recursos financieros para lograr que nuestro Centro de Estética sea autosostenible y nos contribuya a nuestra expansión geográfica.

#### 5.2.2 Perfiles requeridos

| Puesto                | Misión Puesto                                                                                                                                                  | Funciones Puesto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Habilidades/Competencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cosmetóloga</b>    | Asesorar, de manera personalizada, a las usuarias en el proceso de compra de productos cosméticos. Buscando el cuidado y el bienestar de nuestras clientas.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría en imagen.</li> <li>Establecer un diagnóstico, de acuerdo al tipo de piel de cada cliente.</li> <li>Apoyo en las diferentes áreas de procedimientos estéticos.</li> <li>Apoyo en tratamientos faciales y corporales.</li> <li>Comercialización de productos cosméticos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de escucha.</li> <li>Simpatía y empatía.</li> <li>Puntualidad.</li> <li>Profesionalidad.</li> <li>Formación profesional en cosmetología y estética.</li> </ul>                                                                                                              |
| <b>Administradora</b> | Administrar la base de datos de nuestras clientas para llevar un historial de procedimientos, agendamiento de citas y recordatorio de fechas especiales.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Agendamiento de citas.</li> <li>Tener el control de los recursos materiales.</li> <li>Manejo de personal, direccionando su trabajo.</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Comunicación asertiva.</li> <li>Liderazgo.</li> <li>Capacidades administrativas.</li> <li>Manejo de TIC's.</li> <li>Buen manejo del tiempo.</li> <li>Toma de decisiones.</li> </ul>                                                                       |
| <b>Contadora</b>      | Análisis y clasificación de la documentación en el área contable. Debe llevar la contabilidad conforme a la ley. Cumplimiento de las obligaciones tributarias. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidación de nóminas.</li> <li>Mantener al día los libros contables.</li> <li>Diseñar, gestionar y ejecutar las estrategias económicas.</li> <li>Revisión constante de los informes contables para llevar un control y de esta manera</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Diálogo.</li> <li>Proyección a futuro.</li> <li>Puntualidad.</li> <li>Honestidad.</li> <li>Conocimiento de las TIC's y herramientas tecnológicas contables.</li> <li>Sentido pertenencia.</li> <li>Reservada.</li> </ul> |

|                    |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Publicista</b>  | Mantener un contacto responsable y asertivo con las clientas, a través de los medios de comunicación. De esta manera todo nuestro público tendrá acceso a toda la información sobre nuestros productos y/o servicios. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de redes sociales.</li> <li>Mantener la imagen de nuestra organización.</li> <li>Diseñar publicidad apropiada.</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>tomar decisiones financieras.</li> <li>Creatividad.</li> <li>Comunicación.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Poder de convencimiento.</li> <li>Manejo de TIC's.</li> <li>Habilidades comunicativas.</li> <li>Experiencia en diseño web.</li> </ul> |
| <b>Estilista</b>   | Mejorar la apariencia física de nuestras clientas.                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Decoloración y tintura.</li> <li>Aplicación de keratinas.</li> <li>Planchados y cepillados.</li> <li>Cortes.</li> <li>Peinados.</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades comunicativas.</li> <li>Confianza.</li> <li>Amabilidad.</li> <li>Relaciones interpersonales.</li> <li>Honestidad e integridad.</li> <li>Actitud positiva y propositiva.</li> </ul>                                                        |
| <b>Masajista</b>   | Aportar sus conocimientos para ayudar a nuestras clientas a sentirse más seguras y a gusto con su corporalidad.                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamientos faciales.</li> <li>Afirmación de piel.</li> <li>Procesos de masaje del cuerpo.</li> <li>Masajes post-quirúrgicos.</li> <li>Levantamiento de glúteos.</li> <li>Tonificación e exfoliación de la piel.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empatía.</li> <li>Pasión por su trabajo.</li> <li>Profesionalidad.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Escucha.</li> </ul>                                                                                                                                  |
| <b>Manicurista</b> | Mejoramiento de la apariencia de las uñas, tanto de pies y de manos, de nuestras clientas.                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pintar las uñas de manos y pies.</li> <li>Realizar maquillaje semipermanente, acrílico, gel.</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptabilidad.</li> <li>Habilidades comunicativas.</li> <li>Creatividad.</li> <li>Escucha.</li> <li>Conocer las normas de higiene y bioseguridad.</li> </ul>                                                                                          |

|                                       |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• esculpido y tradicional.</li> <li>• Masajes de pies y manos.</li> <li>• Esterilizar las herramientas en la caja esterilizadora.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Deseo de aprender constantemente para mantenerse actualizada.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Atención a la primera infancia</b> | Cuidado y atención especializada a los niños de nuestras clientas y trabajadoras.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de actividades lúdico-recreativas.</li> <li>• Brindar refrigerios a los niños.</li> <li>• Estar pendiente del cuidado permanente de los niños.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por los menores.</li> <li>• Conocimiento de leyes de protección a menores.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Actitud positiva.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Pasión y vocación por su trabajo.</li> </ul> |
| <b>Servicios Generales</b>            | Mantener todas las instalaciones impecables y en un ambiente acogedor. Además, debe manejar la cafetería. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo de las instalaciones.</li> <li>• Atención al cliente (cafetería).</li> <li>• Lavado de prendas y herramientas.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de escucha.</li> <li>• Aceptación de órdenes.</li> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul>                                                                                                                                 |

### 5.2.3 Contratación

- Contrato a término indefinido:** (Cosmetólogo, Administradora, Contadora y Publicista). Utilizaremos este tipo de contratación porque estos cargos los consideramos una parte importante para nuestro Centro Estético. En caso que se presente algún inconveniente se cancelará el contrato teniendo en cuenta las razones justificadas.
- Contrato a término fijo, inferior a 30 días:** (Estilista, Masajista, Manicurista, Atención a la primera infancia y Servicios Generales). A estos cargos les aplicaremos esta forma de contratación porque queremos someterlos a un tiempo de prueba.

### 5.2.4 Tipo de sociedad comercial

Nuestro Centro de Estética figurará como **Sociedad por Acciones Simplificada - S.A.S.**, ya que somos un grupo de cuatro personas que queremos organizar una empresa adquiriendo derechos y obligaciones. Además, este tipo de asociación nos permitirá separar el patrimonio de la sociedad empresarial del patrimonio personal de cada uno de nosotros, esto respondiendo a una futura desintegración del Centro de Estética.

### 5.2.5 Documentación para legalizar y constituir la empresa

- Nuestro Centro de Estética figurará como Persona Jurídica (cuatro dueños).
- Debemos verificar ante Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y allí constatar que no exista otro negocio con el nombre de BEAUTIFUL AND SPOILED.
- Solicitar el formulario de Registro de Matricula Mercantil.
- Seguidamente, realizar la solicitud del NIT.
- Pagar los costos de la matrícula mercantil.
- Dirigirse a la DIAN para tramitar el RUT para la posterior asignación del NIT.
- En la Secretaría de Hacienda de Medellín se debe diligenciar el Registro de Industria y Comercio, el Certificado de uso del suelo y tramitar la licencia sanitaria y la de seguridad.

### 5.2.6 Planeación estratégica

#### Misión

Brindar a las clientas los mejores masajes, tratamientos para la piel y procedimientos estéticos disponibles en un ambiente tranquilo, amónico y sereno para ayudar a desarrollar y conservar un estilo de vida saludable, siendo únicos, genuinos y auténticos.

#### Visión

Convertirnos en el Centro Estético de mejor referencia en materia estética de Medellín, a través de la excelencia en la calidad del suministro de nuestros servicios de cosmetología, estética, salud y bienestar, teniendo en

cuenta los desafíos que nos depara innovación. Buscando la permanente actualización en nuestros procesos.

**Valores**

- Responsabilidad.
- Cordialidad.
- Honestidad.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Empatía.

## 6. RECURSOS CLAVES

### 6.1 Recursos físicos técnicos y administrativos

| Proceso                    | Máquina / Equipo / Herramienta       | Descripción técnica de la Máquina / Equipo / Herramienta                                                                                                        | Número de Unidades Requeridas                                                                                   |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manicura y pedicura</b> | Máquina pulidora de uñas.            | Amortiguador, afilado, lijado, pulido para uñas acrílicas, geles, uñas artificiales o naturales y eliminador de cutículas.                                      | En nuestro Centro Estético implementaremos tres máquinas pulidoras de uñas.                                     |
|                            | Lima de cartón o de fibra de vidrio. | Sirve para dar forma y suavizar la uña limando sus bordes.                                                                                                      | Lima de cartón necesitaremos una por cada cliente, y lima de fibra o de vidrio tres, una por puesto de trabajo. |
|                            | Corta cutícula en forma de alicate   | Sirve para eliminar el exceso de piel de la cutícula y las pieles muertas alrededor de las uñas.                                                                | Utilizaremos tres cortas cutículas en forma de alicate, una por puesto de trabajo.                              |
|                            | Quitoesmalte                         | Se aplicará en caso de que nuestras clientas tengan algún tipo de esmalte en sus uñas, utilizaremos un quitoesmalte que no lleve acetona, principalmente porque | En total se implementarán tres quitoesmales, igualmente uno por cada puesto de trabajo.                         |

|                             |                                |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                | no reseca ni las uñas ni las cutículas.                                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| <b>Uñas acrílicas y Gel</b> | Cepillo para retirar el polvo. | La lana es suave y cómoda para limpiar toda la suciedad en las uñas, le da una sensación de tacto suave. Las pequeñas puntas plateadas en el lateral le dan al cepillo un poco de brillo extra y hace que se vea hermoso. |                                                                           |
|                             | Cleaner limpiador para uñas.   | El cleaner es un líquido ideado para limpiar las uñas y así, por ejemplo, potenciar la adherencia del gel.                                                                                                                | Suministrar uno por puesto de trabajo.                                    |
|                             | Monómero                       | Última tecnología, inhibidores UV (componentes que generan resistencia y evitan que las uñas se amarillen con el paso del tiempo, facilitando a su vez la adherencia del acrílico).                                       | Uno por puesto de trabajo, en total son tres.                             |
|                             | Primer para uñas.              | Es un líquido que se utiliza para desengrasar y preparar la superficie de la uña.                                                                                                                                         | Utilizaremos uno por puesto de trabajo, en total son tres.                |
|                             | Tips o moldes                  | Una pegatina y/o tips que se coloca en el borde de la uña para realizar su alargamiento. El material acrílico o gel se coloca desde el molde, cuando se encuentra endurecido se retira el modelo.                         | Un rollo de moldes de uñas y una caja de tips por cada puesto de trabajo. |

|  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                    |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                     | quedando la extensión de la uña en el aire.                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                    |
|  | Polvo acrílico                      | El polvo acrílico (polímero) se seca rápidamente cuando se mezcla con un agente líquido (monómero). Por ello no necesitan curado en lámpara.                                                                                                                                                                          | Se implementan varios tonos por ende serían aproximadamente seis tonos por cada puesto de trabajo. |
|  | Pinzas para uñas                    | Pinzas para uñas de acero inoxidable, fáciles de usar, ayuda a crear la curva natural en C durante el secado de uñas gel.                                                                                                                                                                                             | Una por cada puesto de trabajo.                                                                    |
|  | Pinceles para construir en acrílico | Los pinceles de marla kolinsky son excelentes para esculpir uñas acrílicas. Este tipo de pelo garantiza un gran poder de absorción. Posee una gran resistencia, que garantiza una larga duración. Además, las cerdas de marla kolinsky no pierden su forma, es decir, después de su uso, vuelven a su forma original. | Una por cada puesto de trabajo.                                                                    |
|  | Vasito Dappen                       | Son perfectos para poner monómero líquido. Puede ser utilizado en las uñas naturales, uñas postizas, uñas acrílicas.                                                                                                                                                                                                  | Uno por puesto de trabajo.                                                                         |
|  | Gel para uñas                       | Un gel flexible que se adhiere a la uña con ayuda de un pegamento                                                                                                                                                                                                                                                     | Aproximadamente seis diferentes tonos                                                              |

|                  |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                      | especial. Tienden a durar alrededor de tres semanas, tiempo durante el cual permanecerán absolutamente perfectas.                                                                                                                                                                                  | por cada puesto de trabajo.                                                                  |
|                  | Rollo de toallas desechables                         | Por higiene se implementarán estas toallas, al finalizar el servicio, se desechará el residuo.                                                                                                                                                                                                     | Un rollo de toallas por cada puesto de trabajo.                                              |
| <b>Inmuebles</b> | Water Joy                                            | La mesa de manicura extragrande de lujo con marco de acero es exactamente lo que necesitas en tu salón de belleza para spa. El acabado de diseño simple y clásico combina con decoraciones contemporáneas y tradicionales como un complemento para cualquier estilo de diseño de salón de belleza. | Se utilizarán tres mesas con sus respectivas sillas.                                         |
|                  | BTEXPERT Silla de trabajo acanalada sin reposabrazos | Un diseño bastante acogedor para la comodidad de nuestras trabajadoras, evita en dolores ocasionada por la incomodidad.                                                                                                                                                                            | En total son tres BTEXPERT sillas                                                            |
| <b>Keratinas</b> | Shampoo Sin Sal Epa Colombia.                        | Es el avance tecnológico que todo tipo de cabello necesita para limpiar, humectar y brillar. Al no contener sal el cabello recupera y mantiene sus propiedades naturales, previniendo reacciones o irritaciones en el cuero cabelludo; además protege el color de los                              | Una unidad rinde para tres personas. A cada puesto de trabajo se le suministrará una unidad. |

|  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                              |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                     | cabellos naturales, tinturados y previene la resequedad.                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                              |
|  | Spray Termo Protector Epa Colombia. | Este spray protegerá de aquellos tratamientos que implican el uso de secador o plancha, reduciendo el daño de este tipo de prácticas. Sirve para sellar las puntas y mejorar el aspecto de estas.                                                                                                | Una unidad rinde para tres personas. A cada puesto de trabajo se le suministrará una unidad. |
|  | Keratina Epa Colombia               | El mejor producto para restaurar el cabello, alisarlo y mantenerlo hermoso de 4 a 6 meses. Para cabellos decolorados puedes alisarlo con la cirugía capilar y si sólo quieres restaurar y reparar la fibra capilar pide el bótox. Producto 100% garantizado de fácil aplicación y mantenimiento. | Una unidad rinde para tres personas. A cada puesto de trabajo se le suministrará una unidad. |
|  | Cirugía Capilar Epa Colombia.       | Este producto sirve para restaurar y recuperar el cabello maltratado.                                                                                                                                                                                                                            | Una unidad rinde para tres personas. A cada puesto de trabajo se le suministrará una unidad. |
|  | Botox Capilar Epa Colombia.         | Es recomendado para cabellos maltratados por decoloraciones y por el uso frecuente de secador y plancha. Da una hidratación al                                                                                                                                                                   | Una unidad rinde para tres personas. A cada puesto de trabajo se le suministrará una unidad. |

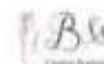
|                            |                                                                                                                                                      |                                         |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                            | cabello, brindando brillo y suavidad.                                                                                                                |                                         |
| Plancha,                   | Es utilizado para alisar y modelar el cabello.                                                                                                       | Una unidad por puesto de trabajo.       |
| Secador,                   | Este acelera el proceso de evaporación del agua para el secado del cabello.                                                                          | Una unidad por puesto de trabajo.       |
| Espejos,                   | Este sirve para que las clientas lleven seguimiento de cada paso del procedimiento que se están realizando.                                          | Una unidad por puesto de trabajo.       |
| Copa y gorros,             | Este evita que los productos que se usan en los procedimientos no entren en contacto con el vestuario de nuestras clientas.                          | Tres unidades por puesto de trabajo.    |
| Peines, cepillos y pinzas, | Estos utensilios son muy útiles para conseguir el efecto deseado en el cabello de nuestras usuarias.                                                 | Tres unidades por puesto de trabajos.   |
| Toallas,                   | Estas se usan para el secado del cabello.                                                                                                            | Cuatro unidades por puestos de trabajo. |
| Silla ecualizable,         | Esta es una silla giratoria moderna, elegante.                                                                                                       | Una unidad por cada puesto de trabajo.  |
| Lava cabezas SP3,          | Este es compacto, cómodo, elegante y acorde para la zona de lavado. Se utiliza para lavar la cabeza o para esperar mientras se hace la aplicación de | Una unidad por la zona de alisados.     |

|                           |                              |                                                                                                                                        |                |
|---------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                           |                              | mascarilla o un neutralizante.                                                                                                         |                |
| <b>Masajes Reductores</b> | Criolipolisis                | Esta máquina es utilizado para la eliminación de grasa corporal.                                                                       | Una unidad.    |
|                           | Carboxiterapia               | Esta sirve para la eliminación de estrías, celulitis y líneas de expresión.                                                            | Una unidad.    |
|                           | Lipo Max Sculpt              | Tonifica y esculpe los músculos sin necesidad de ejercicio.                                                                            | Una unidad.    |
|                           | Corrientes Rusas             | Este equipo sirve para la eliminación de grasa.                                                                                        | Una unidad.    |
|                           | Kit de Maderoterapia         | Son masajes moldeadores, reductores y anti-celulíticos.                                                                                | Una unidad.    |
|                           | Aceite de Coco               | Este es para el cuidado de la piel                                                                                                     | Tres unidades. |
|                           | Gel Corps                    | Este gel nos ayuda a reducir grasa.                                                                                                    | Tres unidades. |
|                           | Camilla Multifuncional Royal | En esta se acostará a las clientas para la realización de los masajes reductores.                                                      | Dos unidades.  |
|                           | Mesa Auxiliar Royal          | Estas servirán para colocar los equipos e implementos.                                                                                 | Seis unidades. |
|                           | Toallas                      | Estas son muy importantes para mantener los protocolos de higiene.                                                                     | Seis unidades. |
|                           | Butaco Importado Royal       | Esta silla está pensada para brindar comodidad al masajeador a la hora de los procedimientos. Será giratoria para brindar practicidad. | Una unidad.    |

|                     |                        |                                                                                                                                                                                          |                                               |
|---------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                     | Estantes Royal         | Estos servirán para organizar los implementos y utensilios.                                                                                                                              | Dos unidades.                                 |
| Venta de cosméticos | Repisas en madera.     | Estos servirán para mostrar los productos y generar una mejor visibilidad.                                                                                                               | Diez unidades.                                |
|                     | Espejos.               | Estos servirán para que las clientas puedan visualizarse con los muestros aplicados.                                                                                                     | Dos unidades.                                 |
|                     | Escritorio.            | Este para brindarle comodidad a la asesora comercial.                                                                                                                                    | Una unidad.                                   |
|                     | Silla giratoria.       | Esta, al igual que el anterior, brindará comodidad a la asesora a la hora de atender a las usuarias.                                                                                     | Una unidad.                                   |
|                     | Catálogo de productos. | En este estará consignados los productos, sus características y precios con el objetivo de brindar una información clara a nuestros clientes.                                            | Una unidad.                                   |
|                     | Productos cosméticos.  | En estos se encontrarán brochas, kit para cejas, mascarillas para la piel, delineadores, kit para labios, lápiz de ojos, paletas de sombras, pestañas y accesorios, glitter y pigmentos. | Diez unidades por cada producto y referencia. |

## 6.2 Recursos intelectuales

### • Marca:



Este es el logotipo que nos brindará identidad como Centro Estético BEATIFUL AND SPOILED. Esto nos hará ser reconocidas y diferenciadas de la competencia. Sobre éste se levanta la silueta de una mujer, lo que representa nuestra razón de ser en el mercado, ellas son nuestros sujetos preferenciales y quienes experimentarán una agradable recordación al visualizar nuestra marca. Dentro del logotipo aparecen las iniciales de nuestra razón social, esto para dar sobriedad y sencillez. Utilizamos el color morado y rosado porque en nuestro imaginario colectivo reflejan feminidad y delicadeza.

### • Patente:

Consideramos que nuestro Centro de Estética no ha desarrollado algún aparato, composición, procedimiento, método o dispositivo novedoso que nos haga ser reconocidos con exclusividad o ser protegidos por las patentes que puede brindar el Estado colombiano.

### • Derechos de autor:

Los derechos de autor en nuestro Centro de Estética implementarán específicamente en las áreas de alisados-keratinas y la venta de productos cosméticos. En la primera área aplicarla para los productos de Épa Colombia que se convertirán en la base para la realización de este tipo de procedimientos. En la segunda área aplicarla para algunas marcas como Engol, Dolce Bella, Masgio, Max Factor, Ruby Rose, Mil's, Pili, Rosalind y Nail Color Gel. A todas estas marcas corresponderían los derechos morales y a nuestro Centro de Estética correspondería los derechos patrimoniales.

### • Contratos de exclusividad:

Este tipo de contratación no aplicarla para nuestro Centro de Estética, ya que no contamos con un proveedor o empleada que nos puedan prestar servicios exclusivos.

• Base de datos de clientes:

Esta base de datos será administrada por el área de la recepción. En esta irá depositada toda la información sobre nuestros clientes: datos personales e historial de procedimientos. Esta base de datos debe ser constantemente actualizada porque nos permitirá tener una atención personalizada con cada una de nuestras clientas, especialmente para el día de su cumpleaños, en la cual podemos ofrecerles ofertas y servicios especiales. Además, nos puede brindar algunos elementos para apuntar a las necesidades claves de nuestras clientas. Esta base de datos nos permitirá llevar una agenda mucho más organizada para garantizar la puntualidad y la responsabilidad en nuestros servicios.

6.3 Recursos humanos técnicos y administrativos

| Proceso             | Recurso Humano                 | Perfil General | Número de Personas Requeridas |
|---------------------|--------------------------------|----------------|-------------------------------|
| Manicure y Pedicura | Manicurista                    | Técnica        | 3                             |
| Keralinas           | Estilista                      | Técnica        | 3                             |
| Masajes Reductores  | Masajista                      | Técnica        | 2                             |
| Venta de cosméticos | Cosmetóloga                    | Técnica        | 1                             |
| Guardería           | Atención a la primera infancia | Técnica        | 3                             |
| Aseo                | Servicios Generales            | Técnica        | 2                             |
| Administración      | Administradora                 | Administrativa | 1                             |
| Secretaría          | Contadora                      | Administrativa | 1                             |
| Finanzas            | Contadora                      | Administrativa | 1                             |
| Comercial           | Publicista                     | Administrativa | 1                             |

6.4 Fuentes de financiación

| Institución financiera / Programa del Gobierno / Otras entidades | Nombre del Programa / Producto Financiero | Descripción del Programa / Producto Financiero |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|

|                      |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alcaldía de Medellín | Alistamiento Financiero   | Alistamiento Financiero está dirigido a los empresarios y emprendedores que necesitan herramientas para acceder a fuentes de financiación. Deben ser empresas con mínimo un año de constitución ante Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.                                                        |
| Alcaldía de Medellín | Aceleración Empresarial   | Aceleración Empresarial es un programa de acompañamiento especializado que busca que las empresas tengan una diferenciación en el mercado y entregue herramientas comerciales y financieras.                                                                                                               |
| Alcaldía de Medellín | Enplanta                  | Enplanta es una estrategia que acompaña a las empresas manufactureras, de servicios y comerciales para el mejoramiento de su productividad, rentabilidad y competitividad. Dirigido a empresas transformadoras (manufactureras) o de servicios, con mínimo 6 meses de existencia y dos empleados directos. |
| Alcaldía de Medellín | Desarrollo de Proveedores | Desarrollo de Proveedores fortalece los encadenamientos productivos con capacitaciones y acompañamiento con el modelo cliente-proveedor.                                                                                                                                                                   |
| Alcaldía de Medellín | Épica                     | Reto de Innovación es un programa de transformación empresarial que le apuesta al desarrollo, talento y emprendimiento del Sistema Moda de Medellín.                                                                                                                                                       |

|                      |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alcaldía de Medellín | Capital Semilla  | Capital Semilla es un concurso de apoyo a emprendedores que premia las mejores ideas de negocio que tengan claras posibilidades de éxito y sostenibilidad en el tiempo. Solo para emprendedores de Medellín con una idea de negocio que aún no se haya materializado, no debe estar formalizado, ni tener registro mercantil, ni estar participando en otros procesos de la Secretaría de Desarrollo Económico. |
| Alcaldía de Medellín | Buscando Talento | La estrategia Buscando Talento pretende acercar los programas de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín a la gente de la ciudad.                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 7. ALIADOS ESTRATÉGICOS

### 7.1 Aliados estratégicos de mercadeo

#### 7.1.1 Publicidad

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                                                                           | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                                            |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Radio El Sol Medellín       | Servicios de entretenimiento (música: género salsa), información, noticias, publicidad.                                                               | A través de esta emisora queremos dar a conocer los servicios y productos que ofrecemos como Centro Estético.                                                       |
| Instagram                   | Esta es una aplicación y red social que permite compartir videos y fotografías, pero también ofrece la opción de brindar informaciones publicitarias. | Nos gustaría recurrir a esta empresa porque es muy usada por nuestro segmento de clientes. Además, nos permitiría llegar a exactamente al público que nos interesa. |

#### 7.1.2 Ventas

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                             | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EPA Colombia                | Es un Centro de Keratinas donde se ofrecen servicios y productos para alisar el cabello. Ofrece cirugía | Esta marca se ha posicionado en el mercado colombiano y tiene muchísima repercusión en el público femenino. Esto nos |

|                          |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | capilar, botox para el cabello, champús, acondicionador y protector térmico para el cabello. | ayudará a ser más reconocidos, incluso a nivel nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| La Casa Mágica de Sara U | Brinda servicio de manicure y pedicure, maquillaje de uñas, pestañas y cejas, entre otras.   | Haremos una alianza estratégica con este spa, ya que ellos no ofrecen el servicio de alisados, esto permitiría que nos ayudaran a aumentar nuestras ventas, a través de la remisión de sus clientes a nuestro Centro Estético. De igual forma, queremos brindarles algunas orientaciones para la implementación de la guardería para niños en su spa. |

## 7.2 Aliados estratégicos de costos

### 7.2.1 Proveedores de materias primas

| Nombre de la empresa Aliada  | Productos o servicios que ofrece al mercado         | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                                        |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tienda del Peluquero "La 70" | Este ofrece artículos para la peluquería y belleza. | Esta tienda por la cercanía geográfica a nuestro Centro Estético, nos permitiría acceder con más facilidad a algunos de los productos que utilizaremos para los |

|              |                                                                                                                                                                                                      | procedimientos que ofrecemos,                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EPA Colombia | Es un Centro de Keratinas donde se ofrecen servicios y productos para alisar el cabello. Ofrece cirugía capilar, botox para el cabello, champús, acondicionador y protector térmico para el cabello. | Realizaremos alianza con esta empresa porque nos suministrarán los productos que necesitamos a precios módicos. Esto nos permitirá garantizar la calidad y efectividad de nuestros alisados, y el hecho de ser una marca reconocida permitirá que muchas mujeres accedan a nuestros servicios. |

### 7.2.2 Proveedores de servicios públicos

| Nombre de la empresa Aliada         | Productos o servicios que ofrece al mercado                                | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EPM (Empresas públicas de Medellín) | Esta es una empresa prestadora de servicios públicos (energía, agua, gas). | El aporte que nos realizaría sería muy básico, garantizándonos el acceso a los servicios públicos que necesitaremos para todos los procedimientos de nuestro Centro de Estética. |
| Tigo-Úne                            | Esta empresa ofrece servicios de telecomunicaciones (Internet-teléfono).   | Al igual que el caso anterior, esta empresa nos suministrará servicios necesarios para nuestro uso y el de nuestra clientela. Además, nos brindarán un paquete                   |

|  |  |                                           |
|--|--|-------------------------------------------|
|  |  | que nos permitirá la reducción de costos. |
|--|--|-------------------------------------------|

#### 7.2.3 Proveedores de tecnología

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                                                     | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                                                  |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HP                          | Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de hardware y software, además brinda servicios de asistencia informática. | Con esta empresa obtendremos las computadoras que implementaremos para las actividades administrativas y financieras.                                                     |
| Primatec Indesing           | Esta es una tienda especializada en la venta de productos y equipos biomédicos de belleza.                                      | Esta empresa nos proveerá de los equipos necesarios para garantizar la calidad y efectividad de nuestros masajes reductores, relajantes, anti celulíticos y tonificantes. |

#### 7.2.4 Proveedores de distribución

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                    | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Logik Mensajería            | Esta empresa presta servicios de mensajería y encomiendas en Medellín y su Área Metropolitana. | A través de esta empresa de mensajería haremos la distribución de nuestros productos a domicilio con posibilidad de pago contra entrega. |

|                |                                               |                                                                                     |
|----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Interapidísimo | Empresa de transporte y envíos de mercancías. | Serán nuestros aliados para la distribución de nuestros productos a nivel nacional. |
|----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

#### 7.3 Aliados estratégicos de conocimiento e información

##### 7.3.1 Desarrollo de mejoras del producto o servicio

| Nombre de la empresa Aliada                         | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                           | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatría | Esta es una institución formativa que brinda servicios educativos en el área de estética y cosmética. | Esta Colegiatura se ha caracterizado por la excelencia en la capacitación y formación, por eso queremos que ellos puedan brindarnos asesoría para permitirnos mejorar nuestros servicios estéticos y cosmetológicos. |
| Daniela Álvarez                                     | Es una reina de belleza, modelo y presentadora colombiana.                                            | Esta mujer que nos representó en Miss Universo 2012 nos ayudaría a dar algunas pautas para el mejoramiento de nuestros servicios, teniendo en cuenta su larga trayectoria como modelo.                               |

##### 7.3.2 Identificar oportunidades de mercado

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                                                                           | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facebook                    | Esta es una aplicación y red social que permite compartir videos y fotografías, pero también ofrece la opción de brindar informaciones publicitarias. | Esta nos permitirá recopilar información importante sobre nuestras usuarias como: ubicación, datos demográficos, intereses y comportamientos.                                                          |
| TikTok                      | Es un servicio de redes sociales para compartir videos.                                                                                               | Este servicio de redes sociales nos permitirá mostrar nuestros procedimientos a través de videos cortos que nos darán a conocer y nos permitirá atender a las nuevas necesidades de nuestras clientas. |

### 7.3.3 Proveedores de conocimiento o talento humano calificado

| Nombre de la empresa Aliada | Productos o servicios que ofrece al mercado                                                             | Aporte o apoyo ofrecido para su proyecto                                                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Academia de Belleza INCES   | Esta academia ofrece servicios educativos (carreras técnicas, cursos virtuales, seminarios de belleza). | Esta academia nos ayudará a capacitar a nuestro personal de trabajo para cualificarlos. |
| Academia de Belleza Mariela | Esta es una academia de belleza que tiene una variada oferta                                            | Esta academia, igual a la anterior, nos ofrecerá                                        |

|                                                                   |   |                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------|
| académica (técnico, programas académicos, diplomados seminarios). | y | servicios para capacitar a nuestras trabajadoras. |
|-------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------|

## 8. COSTOS

### 8.1 Datos generales del proyecto

|                      |                                                                                    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                              |
| PRODUCTO/SERVICIO    | Alisados:<br>Spray Termo Protector<br>Keratina<br>Cirugía Capilar<br>Botox Capilar |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                           |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 200 unidades                                                                       |

\*Cuando se habla de Unidad de Costeo, es qui queremos identificar cuánto le cuesta a nuestra Centro Estético producir un solo alisado.

|                      |                                                                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                                                                                  |
| PRODUCTO/SERVICIO    | Manicure/Pedicure:<br>Esmalte (tradicionales,<br>semipermanentes)<br>Polvo acrílico<br>Gel<br>Monómero<br>Quitoesmalte<br>Lima de uñas |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                                                                               |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 600 unidades                                                                                                                           |

\*Cuando se habla de Unidad de Costeo, es qui queremos identificar cuánto le cuesta a nuestra Centro Estético producir un solo manicure/pedicure.

|                      |                                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                                                                                                     |
| PRODUCTO/SERVICIO    | Masajes Reductores:<br>Geles reductores<br>Aceites corporales (coco,<br>almendras, vainilla)<br>Cremas hidratantes<br>Tablas moldeadoras<br>Agua de Rosas |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                                                                                                  |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 120 unidades                                                                                                                                              |

\*Cuando se habla de Unidad de Costeo, es qui queremos identificar cuánto le cuesta a nuestra Centro Estético producir un solo masaje.

|                      |                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                                                                                                                                                                        |
| PRODUCTO/SERVICIO    | Venta de productos cosméticos:<br>Paletas de sombras<br>Labiales<br>Bases<br>Polvos (compactos, translúcidos)<br>Jabones faciales<br>Mascarillas faciales<br>Bifásico<br>Contornos<br>Rubores<br>Iluminadores<br>Correctores |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                                                                                                                                                                     |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 800 unidades                                                                                                                                                                                                                 |

\*Cuando se habla de Unidad de Costeo, es qui queremos identificar cuánto le cuesta a nuestra Centro Estético realizar una sola venta.

### 8.2 Costos fijos

| COSTOS FIJOS<br>Mensual                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ACTIVIDAD/PRODUCTO/SERVICIO                                                          | VALOR       |
| ARRENDAMIENTO                                                                        | \$2.300.000 |
| SERVICIOS PÚBLICOS                                                                   | \$900.000   |
| DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO*                                                    | \$125.000   |
| TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES                                                         | \$3.325.000 |
| COSTO FIJO UNITARIO<br>(TOTAL DE COSTOS FIJOS MENSUALES/TOTAL DE PRODUCCIÓN MENSUAL) | \$1.933     |

\*Maquinaria y equipo por valor de \$15.000.000, es decir, la depreciación tiene un valor de \$1.250.000

### 8.3 Costos variables

| COSTOS VARIABLES<br>MENSUAL |                 |          |                  |                                 |                    |
|-----------------------------|-----------------|----------|------------------|---------------------------------|--------------------|
| ACTIVIDAD/PRODUCTO/SERVICIO | COSTO DE COMPRA | CANTIDAD | UNIDAD DE COMPRA | CANTIDAD DE UNIDAD POR PRODUCTO | COSTO POR PRODUCTO |
| Keratina                    | \$400.000       | 10       | Decena           | 1                               | \$40               |

|                                               |           |                                    |                       |   |                  |
|-----------------------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------|---|------------------|
| Cirugía Capilar                               | \$400.000 | 10                                 | Decena                | 1 | \$40             |
| Botox Capilar                                 | \$500.000 | 10                                 | Decena                | 1 | \$50             |
| Esmaite (tradicionales, semipermanentes)      | \$205.000 | 12 SP<br>12 T                      | Docena SP<br>Docena T | 1 | \$12 SP<br>\$5 T |
| Pulvo acrílico                                | \$176.700 | 12                                 | Docena                | 1 | \$14             |
| Gel                                           | \$72.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$12             |
| Manómero                                      | \$107.000 | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$17             |
| Quitaesmalte                                  | \$40.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$6              |
| Lima de uñas                                  | \$10.300  | 10                                 | Decena                | 1 | \$1              |
| Gelatos reductores                            | \$384.000 | 12                                 | Docena                | 1 | \$32             |
| Aceites corporales (coco, almendra, vainilla) | \$240.000 | 2 Coco<br>2 Almendra<br>2 Vainilla | Media Docena          | 1 | \$40             |
| Cremas hidratantes                            | \$128.000 | 12                                 | Docena                | 1 | \$10             |
| Tablas moldeadoras                            | \$36.000  | 3                                  | Tres unidades         | 1 | \$12             |
| Agua de Rosas                                 | \$72.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$12             |
| Paletas de Sombras                            | \$144.000 | 12                                 | Docena                | 1 | \$12             |
| Labiales                                      | \$120.000 | 12                                 | Docena                | 1 | \$10             |
| Bases                                         | \$180.000 | 12                                 | Docena                | 1 | \$15             |
| Pulvos (compactos, translúcidos)              | \$120.000 | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$20             |
| Jabones faciales                              | \$72.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$12             |
| Mascarillas faciales                          | \$24.000  | 12                                 | Docena                | 1 | \$2              |
| Bifásico                                      | \$90.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$15             |
| Contornos                                     | \$150.000 | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$25             |
| Rubores                                       | \$30.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$5              |
| Iluminadores                                  | \$90.000  | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$15             |
| Correctores                                   | \$120.000 | 6                                  | Media Docena          | 1 | \$20             |
| <b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>             |           |                                    |                       |   | <b>\$434</b>     |
| <b>TOTAL COSTOS VARIABLES MENSUALES</b>       |           |                                    |                       |   | <b>\$780.880</b> |

(TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS x TOTAL DE PRODUCCIÓN MENSUAL)

#### 8.4 Costos de mano de obra

| COSTO DE MANO DE OBRA MENSUAL                             |                  |                                   |                |                 |                   |
|-----------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| EMPLEADO                                                  | ÁREA DE TRABAJO  | TOTAL DE HORAS TRABAJADAS POR DÍA | PAGO TOTAL DÍA | COSTOS DIRECTOS | COSTOS INDIRECTOS |
| Cosmética                                                 | Producción       | 2                                 | \$15.000       | \$15.000        |                   |
|                                                           | Comercialización | 6                                 | \$25.000       |                 | \$25.000          |
| Administradora                                            | Administración   | 8                                 | \$40.000       |                 | \$40.000          |
| Contadora                                                 | Administración   | 8                                 | \$40.000       |                 | \$40.000          |
| Publicista                                                | Comercialización | 8                                 | \$40.000       |                 | \$40.000          |
| Estilista 1                                               | Producción       | 8                                 | \$45.000       | \$45.000        |                   |
| Estilista 2                                               | Producción       | 8                                 | \$45.000       | \$45.000        |                   |
| Masajista 1                                               | Producción       | 8                                 | \$45.000       | \$45.000        |                   |
| Masajista 2                                               | Producción       | 8                                 | \$45.000       | \$45.000        |                   |
| Manicurista 1                                             | Producción       | 8                                 | \$50.000       | \$50.000        |                   |
| Manicurista 2                                             | Producción       | 8                                 | \$50.000       | \$50.000        |                   |
| Manicurista 3                                             | Producción       | 8                                 | \$50.000       | \$50.000        |                   |
| Atención a la Primera Infancia                            | Producción       | 8                                 | \$30.000       | \$30.000        |                   |
| Servicios Generales 1                                     | Producción       | 8                                 | \$30.000       | \$30.000        |                   |
| Servicios Generales 2                                     | Producción       | 8                                 | \$30.000       | \$30.000        |                   |
| <b>TOTAL COSTOS DIRECTOS MANO DE OBRA DÍA</b>             |                  |                                   |                |                 | \$435.000         |
| <b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS MANO DE OBRA DÍA</b>           |                  |                                   |                |                 | \$145.000         |
| <b>TOTAL COSTOS MANO DE OBRA DÍA</b>                      |                  |                                   |                |                 | \$580.000         |
| <b>TOTAL COSTOS MANO DE OBRA MES</b>                      |                  |                                   |                |                 | \$17.400.000      |
| <b>TOTAL COSTOS MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN</b> |                  |                                   |                |                 | \$10.116          |

#### 8.5 Tabla resumen

| RESUMEN DE COSTOS MENSUAL |                     |                 |
|---------------------------|---------------------|-----------------|
| COSTOS                    | MENSUAL             | UNITARIO        |
| Fijos                     | \$3.325.000         | \$1.933         |
| Variables                 | \$780.880           | \$434           |
| Mano de obra              | \$17.400.000        | \$10.116        |
| <b>TOTAL COSTOS</b>       | <b>\$21.505.880</b> | <b>\$12.483</b> |

## 9. INGRESOS

### 9.1 Proyección de ingresos

#### 9.1.1 Resumen costos

| RESUMEN DE COSTOS MENSUAL |                     |                 |
|---------------------------|---------------------|-----------------|
| COSTOS                    | MENSUAL             | UNITARIO        |
| Fijos                     | \$3.325.000         | \$1.933         |
| Variables                 | \$780.880           | \$434           |
| Mano de obra              | \$17.400.000        | \$10.116        |
| <b>TOTAL COSTOS</b>       | <b>\$21.505.880</b> | <b>\$12.483</b> |

#### 9.1.2 Precios del mercado

| COMPARATIVO DE PRECIOS ALISADOS MENSUAL |                          |                  |
|-----------------------------------------|--------------------------|------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA                    | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | PRECIO DE VENTA  |
| Alma Santa                              | Alisados                 | \$200.000        |
| Sandra Sierra                           | Alisados                 | \$220.000        |
| <b>PROMEDIO DE PRECIOS DE VENTAS</b>    |                          | <b>\$210.000</b> |

| COMPARATIVO DE PRECIOS MANICURE-PEDICURE MENSUAL |                          |                 |
|--------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA                             | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | PRECIO DE VENTA |
| Cristina Sierra                                  | Manicure semi            | \$45.000        |
|                                                  | Manicure acrílica        | \$90.000        |
|                                                  | Pedicure semi            | \$35.000        |
| Paulinais                                        | Manicure semi            | \$40.000        |
|                                                  | Manicure acrílica        | \$80.000        |
|                                                  | Pedicure semi            | \$30.000        |
| <b>PROMEDIO DE PRECIOS DE VENTAS</b>             |                          | <b>\$53.333</b> |

| COMPARATIVO DE PRECIOS MASAJES MENSUAL |  |  |
|----------------------------------------|--|--|
|----------------------------------------|--|--|

| NOMBRE DE LA EMPRESA                 | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | PRECIO DE VENTA  |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------|
| Brassia Estética y Spa               | Tratamientos faciales    | \$70.000         |
|                                      | Tratamientos corporales  | \$550.000        |
| Alma Santa                           | Tratamientos faciales    | \$60.000         |
|                                      | Tratamientos corporales  | \$400.000        |
| <b>PROMEDIO DE PRECIOS DE VENTAS</b> |                          | <b>\$270.000</b> |

| COMPARATIVO DE PRECIOS VENTA DE COSMÉTICOS MENSUAL |                          |                 |
|----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA                               | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | PRECIO DE VENTA |
| Cosméticos Santa María                             | Polvo                    | \$30.000        |
|                                                    | Rubor                    | \$25.000        |
|                                                    | Pestañina                | \$30.000        |
|                                                    | Paleta de sombras        | \$95.000        |
|                                                    | Base                     | \$45.000        |
| Distrisae                                          | Polvo                    | \$25.000        |
|                                                    | Rubor                    | \$20.000        |
|                                                    | Pestañina                | \$30.000        |
|                                                    | Paleta de sombras        | \$65.000        |
|                                                    | Base                     | \$50.000        |
| <b>PROMEDIO DE PRECIOS DE VENTAS</b>               |                          | <b>\$41.500</b> |

#### 9.1.3 Capacidad de oferta

| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| PRODUCTO/SERVICIO    | Alisados:<br>Spray Termo Protector<br>Keratina<br>Cirugía Capilar<br>Botox Capilar |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                           |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 200 unidades                                                                       |

| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRODUCTO/SERVICIO    | Manicure/Pedicure:<br>Esmalte (tradicionales, semipermanentes)<br>Polvo acrílico<br>Gel<br>Monómero<br>Quitaesmalte |

|                    |              |
|--------------------|--------------|
|                    | Lima de uñas |
| UNIDAD DE COSTEO*  | 1 unidad     |
| PRODUCCIÓN MENSUAL | 600 unidades |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                                                                                                                                                                               |
| PRODUCTO/SERVICIO    | <b>Venta de productos cosméticos:</b><br>Paletas de sombras<br>Labiales<br>Bases<br>Polvos (compactos, translúcidos)<br>Jabones faciales<br>Mascarillas faciales<br>Bifásico<br>Contornos<br>Rubores<br>Iluminadores<br>Correctores |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                                                                                                                                                                            |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 800 unidades                                                                                                                                                                                                                        |

|                      |                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Beautiful and Spoiled                                                                                                                                         |
| PRODUCTO/SERVICIO    | <b>Masajes Reductores:</b><br>Geles reductores<br>Aceites corporales (coco, almendras, vainilla)<br>Cremas hidratantes<br>Tablas moldeadoras<br>Agua de Rosas |
| UNIDAD DE COSTEO*    | 1 unidad                                                                                                                                                      |
| PRODUCCIÓN MENSUAL   | 120 unidades                                                                                                                                                  |

#### 9.1.4 Identificación de ingresos

| Alisados                     | Manicure-Pedicure           | Masajes                      | Venta de Cosméticos         |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| IM= PV x QM                  | IM= PV x QM                 | IM= PV x QM                  | IM= PV x QM                 |
| IM= \$210.000 x 200 unidades | IM= \$53.333 x 600 unidades | IM= \$270.000 x 120 unidades | IM= \$41.500 x 800 unidades |
| IM= \$42.000.000             | IM= \$31.999.800            | IM= \$32.400.000             | IM= \$33.200.000            |

#### 9.2 Proyección de utilidades

| Alisados                       | Manicure-Pedicure              | Masajes                        | Venta de Cosméticos            |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| U= IT - CT                     | U= IT - CT                     | U= IT - CT                     | U= IT - CT                     |
| U= \$42.000.000 - \$21.505.880 | U= \$31.999.800 - \$21.505.880 | U= \$32.400.000 - \$21.505.880 | U= \$33.200.000 - \$21.505.880 |
| U= \$20.494.120                | U= \$10.493.920                | U= \$10.894.120                | U= \$11.694.120                |

Ingreso Unitario = \$574.833

Costo Unitario = \$12.483

Utilidad Unitaria = \$562.350

#### 9.2.1 Análisis de utilidades mensuales

En el análisis de utilidades mensuales encontramos que por cada área de nuestro centro estético se presentan diferentes cifras, en los alisados se obtendrá un total de \$20.494.120, \$10.493.20 en la manicure y pedicure, \$10.894.120 en el mercado de los masajes, \$11.694.120 en la venta de productos cosméticos.

#### 9.2.2 Análisis de utilidades unitarias

Las utilidades unitarias surgen de la sustracción entre \$574.833 (que es la adición total de los precios del mercado en las diferentes áreas de nuestro centro estético) y \$12.483 (que es el general de costos unitarios). Dando como resultado \$562.350 de utilidad unitaria.

## CONCLUSIONES

### 1. La propuesta de valor

Realizando el análisis llegamos a la conclusión que los Aliviadores de Dolor y Analgésicos tienen una relación con el perfil de nuestras clientas, ya que éstas buscan en nuestros procesos bienestar, seguridad, felicidad, poder y status. No cabe duda, que nuestros analgésicos apuntan a calmar todas esas frustraciones que las mujeres pueden sentir. Además, todos los productos y servicios que ofrecemos van orientados en la misma línea de satisfacer las necesidades de la población femenina, a las cuales ellas pueden acceder con muchísima facilidad y comodidad.

### 2. Los segmentos de clientes

Indudablemente, reconocemos en este proceso de segmentación una fase fundamental que nos a hacer una preparación de perfiles para llegar al público objetivo que nos permitirá obtener nuevas oportunidades y de esta manera podemos posicionar en el mercado. Las clientas son nuestra razón de ser y se convierten en la gran posibilidad de recibir ingresos. Este proceso nos lleva a estar en constante adaptación y actualización, ya que los segmentos de mujeres van cambiando en términos de necesidades y satisfacciones.

### 3. Las relaciones con los clientes

Nuestro Centro Estético busca sostener un relacionamiento personal dedicado, donde buscamos tener un trato sencillo, cercano y amable con nuestras clientas. Sin duda, en este proceso debemos involucramos todas, ya que en el servicio que prestamos es necesario tener un contacto directo que nos permita interactuar con ellas. A la vez, esto nos reta a evaluar constantemente la manera cómo nos estamos relacionando y qué impresión estamos dejando en nuestras clientas.

### 4. Los canales de distribución y comunicación

En cuanto al tema de los canales de distribución, debemos mantener relaciones sanas que nos permitan llegar de manera efectiva y eficaz a nuestras clientas que son las destinatarias de nuestro servicio. Nuestro servicio siempre será distribuido de manera directa y personalizada; aunque en algunos casos recurriremos a la forma indirecta, en este sentido debemos tener un relacionamiento con otros profesionales y centros estéticos para una posible recomendación de un servicio o producto que no podamos ofrecer. En el proceso directo podemos garantizar el fácil acceso a nuestros

servicios, nuestras instalaciones siempre estarán dispuestas para ofrecer un buen servicio.

En cuanto a los canales de comunicación, consideramos que son importantísimos manejarlos tanto a nivel interno como externo: internamente nos permitirá crear el sentimiento de sentido de pertenencia hacia lo que somos y hacemos, externamente nos permitirá posicionarnos en el mercado de la salud y belleza, haciendo que nuestra marca empresarial sea reconocida en la ciudad de Medellín.

### 5. Las actividades claves

En las actividades claves, analizamos la importancia de tener claro la temporalidad del producto, las características técnicas y necesidades que va a satisfacer, las etapas de su proceso productivo que incluye la producción y adaptación de estos en el mercado, los tipos de proceso productivo, el flujoograma del proceso productivo, una de las partes más esenciales para la prosperidad de nuestro centro estético es la localización de este y por último y no menos importante el plano de nuestro emprendimiento.

### 6. Los recursos claves

La implementación de los recursos claves son los que nos permitirán funcionar de una manera adecuada. Todos estos recursos deben ir en la misma línea de nuestros objetivos como Centro Estético para poder llegar a ser los líderes del mercado. Queremos que nuestros recursos siempre estén avalados por la excelencia y la calidad, además que puedan responder a las realidades de nuestras clientas.

### 7. La red de aliados

Nuestra red de aliados estará constituida por personas y empresas que nos ayudarán a facilitar la prestación de nuestros servicios, además de entretener y disminuir los riesgos que podemos correr como cualquier empresa. Estos aliados nos ayudarán a desarrollar nuestros procesos publicitarios, de ventas, de costos, de proveedores de servicios públicos y tecnología, de distribución de productos; todo esto en el marco de la búsqueda de mejorar y potencializar nuestra idea de negocio.

### 8. Los costos

Los costos fijos mensuales de nuestro centro estético serán de \$3.325.000 donde estarán incluidos el arrendamiento del local, los servicios públicos y depreciación de maquinaria y equipo, los costos variables mensuales tendrán un total de \$780.880 que serán los costos de nuestros productos/servicios, en la fase 4 que son los costos de mano de obra tendrán

un total de \$17.400.000 que serán el pago de nuestros empleados por horas trabajadas. Es muy importante tener en cuenta los costos, ya que nos permitirán tener una comprensión muy real sobre el estado económico y financiero de nuestra empresa.

#### 9. Las fuentes de ingresos

Al determinar nuestras fuentes de ingresos, nos damos cuenta que dependerán básicamente de los servicios que ofreceremos a nuestras clientas. El estudio de este proceso de ingresos nos lleva a asumir esta tarea con gran compromiso, responsabilidad y honestidad; ya que de estos ingresos dependerá la prolongación de la existencia de nuestra idea emprendedora. Otro gran compromiso es aprender a darle un valor económico real y prudente a los servicios que prestamos para que podamos ser una empresa rentable y autosostenible. Nuestras fuentes de ingresos serán: \$42.000.000 en alisados, \$31.999.800 en manicure y pedicure, \$32.400.000 en masajes y \$33.200.000 en venta de productos cosméticos.

## BIBLIOGRAFÍA

**Segmentación de clientes:** <https://www.playmedic.com/wp-content/uploads/2016/10/segmentar-base-datos-belleza-y-cosmetica.png>

**Aliados estratégicos:** <https://www.fracture.co/aliados-estrategicos/>

**Canales de comunicación y distribución:** <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQUEvpaTats0qHaVHxLaU7181Vkmq5XmvCVq&usqp=CAU>

**Ingresos:** <https://www.saysconta.com/modelo-de-reconocimiento-de-ingresos/>

**Relacionamiento clientes:** [https://image.freepik.com/vector-gratis/penaques-color-plano-manicura-mujer-pulido-mano-tratamiento-cosmetico-clienta-caucasica-pintarse-procedimiento-salon-belleza-aislado-ilustracion-dibujos-animados\\_151150-4335.jpg](https://image.freepik.com/vector-gratis/penaques-color-plano-manicura-mujer-pulido-mano-tratamiento-cosmetico-clienta-caucasica-pintarse-procedimiento-salon-belleza-aislado-ilustracion-dibujos-animados_151150-4335.jpg)

**Costos:** <https://www.floku.com/blog/wp-content/uploads/2020/06/reduce-costs-01-1024x576.png>

**Actividades claves:** <https://miempresavirtual.wordpress.com/actividades-claves/>

**Idea de negocio:** [https://ist4.depositphotos.com/2419757/22799/v1/600/depositphotos\\_227997906-stock-illustration-cosmetic-and-spa-center-interior.jpg](https://ist4.depositphotos.com/2419757/22799/v1/600/depositphotos_227997906-stock-illustration-cosmetic-and-spa-center-interior.jpg)

**Enlace nivel tecnológico:** <https://images.app.goo.gl/Gs8vXi4xfZNb8qbb7>

**Documento elaborado por:**  
Equipo de Desarrollo Curricular - Programa Articulación con la Media Técnica. Centro de Comercio - Regional Antioquia. Septiembre - 2020

ANEXO 10. EVIDENCIA DOCUMENTAL ENTREVISTA ABIERTA DIRIGIDA

Villa del Socorro 2022

Proyecto: style master

todas las fases se desarrollaron

feria empresarial

realizamos prototipo

fases duras:

- Fase 7
- Fase 4

fases sencillas:

- fase 1, 2, 3

Juanrincon@villadel.socorro.edu.co

Institución Educativa San Luis Gonzaga Año de salida: 2022

M.C.A

Manual de Control al Alimento

- Se desarrollaron todas las fases
- Se mostró por medio de exposición
- Se realizó prototipo

A mi lado se me hizo fácil, también porque recibí ayuda del grupo y del instructor, lo más complicado fue elegir en qué producto se basaría la empresa.

Correo electrónico: Yerdicortez5@gmail.com

Celular: 3117370012

Yerdi Andrea Cortez Osorio.

2022 - I E Andrés Bello

KemandaSex

- Se desarrollaron todas las fases.

Forma de evaluar: Presentación a los Profesores.

- Se elaboró un Prototipo.

Fases más sencillas: Propuesta de valor, Socios claves,  
Segmento de clientes.

Fases más complicadas: Estructura de costos, actividades clave.

Correo: KevinValencia@gmail.com

- I.E. VILLA DEL SOCORRO (2021)

- El proyecto se llama MIXSO

- Se desarrollaron todas las fases

- Se presentó en feria empresarial

- Se realizó prototipo del proyecto

- La más difícil fue costos.

- La más fácil fue la fase de socios

Robinsontrioferreira@gmail.com

3246401576=CEL

## VILLA DEL SOCORRO 2024 PETY-MASCOTAS

- ♥ Realizamos todas fases.
- ♥ fue presentado en una feria empresarial.
- ♥ Hicimos un Prototipo para presentar nuestro proyecto.
- ♥ Las más complicadas fueron:
  - Estructura de Costos
  - Fuentes de Ingreso
- Las demás fueron fáciles

[yerpercorrales.acevedo@gmail.com](mailto:yerpercorrales.acevedo@gmail.com)

Yerper Corrales

## VILLA DEL SOCORRO 2022 PETY-MASCOTAS

- Hicimos todas las Fases.
- Fue Presentado en una Feria empresarial.
- Hicimos un Prototipo para Presentar nuestro Proyecto.
- **Fácil**
  - Canales.
  - Socios claves.
  - Actividades claves.
  - Propuesta de valor.
  - Precursos claves.
  - Relación con los clientes.
  - Segmento de clientes.
- **Difícil**
  - Estructura de ingreso.
  - Fuentes de Ingreso.

[DamarisYulietH2018@gmail.com](mailto:DamarisYulietH2018@gmail.com)  
YulietH Pinilla

- I.E. villa del Socorro (2022)
- Proyecto: Un Toque De Dulzura
- Se desarrollaron todas las fases
- Se presentó en Feria empresarial
- Se realizó prototipo del proyecto
- Difícil.
- costos
- Red de aliados estratégicos
- Actividades claves técnicas
- Recursos claves

• Email: virguez25@gmail.com

#### Fáciles

- Canales de comunicación y distribución
- Relacionamiento con clientes
- Segmentos clientes
- Idea del proyecto

Institución educativa Andrés Bello  
Año de salida: 2022

#### Ma de Glo

- Se desarrollaron todas las fases
- Se presentó mediante exposición a los profesores
- Se realizó prototipo.

#### Fases más fáciles

- Socios clave.
- Fuentes de ingreso.
- Recursos clave.
- Recursos clave.

#### Fases más difíciles

- Relación con los clientes
- Propuesta de valores
- Segmento de clientes.

Correo: Sebas2309.spb@gmail.com

institucion educativa doce de octubre - 2022

- se desarrollaron todas las fases
- mejores proyectos se fueron a feria empresarial y el resto expuso a los maestros
- estructura de costos, recursos clave

Juanvelazquez@gmail.com

3073362108

villa del Socorro I.E 2021

proyecto: Style Master

se desarrollaron todas las fases

Feria empresarial

Realizaron prototipo

Dificultad de fases.

- Fase 2

- Fase 4

fases sencillas

- fase 1, 2, 3

Colegio: I.E. Villa del Socorro / Año 2022

- ✓ Nombre del proyecto: MIXSO
- ✓ Desarrollo de Fases: Todas
- ✓ Presentación del proyecto: feria empresarial
- ✓ Realización de prototipo: SI
- ✓ Uno de los factores claves:  
1. los socios claves

Colegio: Villa del Socorro / Año: 2022

Nombre del Proyecto: KSBJ

Se desarrollaron todas las Fases.

Presente el proyecto en una feria empresarial.

■ Se desarrolla un prototipo.

Fases fáciles: Recursos claves.

- Actividades claves: Difícil.

- Propuesta de valor: Fácil.

- Relación con los clientes: fácil.

- Canales: Fácil.

- Fuentes de ingreso: fácil.

- Institución Educativa Dace De Octubre.
- 2022.
- The change in the world.
- Se desarrollaron todas las fases.
- Se evaluaron de 2 formas: feria empresarial y exposición.
- Fases más fáciles: socios claves, relación con los clientes, segmento de clientes.
- Fases más difíciles: Actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, canales, estructura de costos, fuente de ingreso.
- Correo electrónico: Vgg19613@gmail.com
- Celular: 301 203 3864. Valentina G.

1.E. VITA DEL SOCIO

Año 2022

MIXSO

Desarrollamos todas las fases

Presentamos el proyecto en una feria empresarial.

Realización de prototipo.

Fases más fáciles:

- Segmento de clientes.

- Estructura de costos.

Fase difícil:

Actividades clave.

Colegio = I.E. VILLA DEL SOCORRO AÑO = 2022

KSBJ

- DESARROLLAMOS TODAS LAS FASES
- LA FORMA EN LA QUE PRESENTAMOS EL PROYECTO FUE EN UNA FERIA EMPRESARIAL
- SI HICIMOS UNA REALIZACIÓN DE PROTOTIPO.
- LA MÁS FÁCIL = SEGMEN TO DE CLIENTES.
- LA MÁS DIFÍCIL = ACTIVIDADES CLAVES.

Colegio DOCE DE OCTUBRE

AÑO 2022

Lovely smiles

Se desarrollaron todas las fases

Se evaluaron exposición frente a profesores  
y Feria empresarial.

No hicimos prototipo

- Las fases más difíciles fue los recursos claves y estructuras de costos.

Vaneireireb1405@gmail.com

- Institución Educativa San Luis Gonzaga 2022
- Happy Pig
- Se desarrollaron todas las fases.
- La presentación fue frente a los profesores
- ~~Los~~ realizaron prototipo, hicimos un folleto
- Las fases más fáciles fueron canales, segmento de clientes, relación con los clientes.
- Las fases más difíciles con actividades clave, costos y fuentes de ingreso

- Institución Educativa Doce de Octubre
- Año 2023
- Crystal Events
- Se desarrollaron todas las fases
- Se evaluaron de 2 formas  
los mejores en feria empresarial  
y otros en exposición frente profesores
- Se hizo prototipo en Feria Empresarial
- Fases más fáciles = Relación con los clientes, recursos claves, Segmento de clientes,  
Actividades claves
- Las más difíciles = Estructura costos, Fuente de ingresos, Propuesta Valor,  
Socios claves, canales

Correos: cordobahanaesecreariospina@gmail.com

Cel: 302 3823378

I E VILLA DEL SOCORRO - 2022

Nombre Proyecto : style master

se desarmaron todas las fases

presentación : feria empresarial

Realización de prototipo : SI

Dificultad de fases :

- fase 7

- fase 4

Fases sencillas

- fase 1, 2, 3, 6 y 9

I E VILLA DEL SOCORRO - 2022 -

NOMBRE DEL PROYECTO - sweet red fragrance

se desarmaron todas las fases

Presentación = feria empresarial

Realización de prototipo = SI

Fase 7

Fase 4

Fases sencillas las primeras

Institución Educativa Río Mendocino 2022  
Año

-Nombre de la empresa: Hinner's Tours.

-Se desarrollaron todas las fases

-Feria empresarial

Prototipo: "Folleto"

La más fácil fue la fase de la relación con los  
clientes, y la más difícil fue estructural  
de costos.

hinneriscu3646@gmail.com

INSTITUCIÓN EDUCATIVA RÍO DE OCTUBRE 2022

NOMBRE DE PROYECTO FORMADO: SOUL

FASES DESARROLLADAS: TODAS

PROCESO DE PRESENTACIÓN: EXPOSICIÓN A PROFESORES

NO SE HIZO PRACCIÓNES DEL PRODUCTO

FASES COMPLETADAS: ESTRUCTURA DE COSTOS Y FUENTES DE INGRESOS

Seiguardado 3646@gmail.com

- 28/11/2022
- Institución Educativa Ciro Mencia
- Make up glam
- Se desarrollaron todas las fases
- Feria empresarial
- Prototipamos el proyecto
- Excel
- Davidgta1991@gmail.com
- 3043896785

Institución Educativa Pose de Octubre

2022

- Bronceadores MSR
- Se desarrollaron todas las fases
- Mayores proyectos se fueron a feria empresarial
- El resto presentaron a los instructores.
- El prototipo no era necesario
- Todas las fases fueron fáciles, la única complicada era la de costos

Rbetancur583@gmail.com

324 299 7686

Institución educativa villa del socorro. (2022)

Proyecto: K5BJ

Desarrollo: todas la fases.

Se presentó en la feria empresarial

Proyecto: K5BJ

fases difíciles de desarrollar: fue costos

fases fácil de desarrollar: fue

Recursos claves

→ canales de comunicación y distribución

→ acondicionamiento con clientes

→ seguimiento clientes

→ ideas del proyecto

● Institución educativa Andrés Bello - 2022

● Nombre del proyecto: Milasa fruit

● Se desarrollaron todas las fases

● Se presentó por medio de exposición

● Realizamos un prototipo

Fases:

La fase número 5 se me hizo más compleja, de resto todo estuvo relativamente fácil. Todo con una buena explicación.

Correo: barneamolinasaivalentinaus@gmail.com

Celular 3136264799 - Sara Valentina

Tramitación Científica Andrés Pello  
Año: 2023

# KENADA SEX

Hálo sexo, más estilo

- Se desarrollaron todas las fases.
- Se presentó por medio de exposición
- Se realizó prototipo.

Fases

Planos

Fase 5.5.2. Actividades claves  
Actividades claves administrativas.

Fases

Fase 2. Segmento de clientes  
Fase 3. Reclutamiento con clientes.  
Fase 4. Canales de comunicación  
Fase 6. Recursos claves  
Fase 7. Red de aliados estratégicos  
Fase 8. Costos.  
Fase 9. Ingresos.

Correo: londrocasidoroangelica@gmail.com

Cel: 3137037534

Nombre: Angelica Londono.

## BIBLIOGRAFÍA

Anijovich, R. y Mora, S. (2010). *Estrategias de enseñanza, otra mirada al quehacer en el aula*. Aique Grupo Editor. Buenos Aires.

Antelo, E.; Aguilar, L.; Tófaló, A. y otros. (2009). *Que sabe el que sabe enseñar, un estudio exploratorio acerca del saber de los profesores en la escuela secundaria*. Ministerio de Educación – Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ausubel, D. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. Ed. Paidós. Barcelona.

Azzerboni, D. (2006). *Articulación entre la educación infantil y la escuela primaria*.

Recuperado de:

<https://docplayer.es/14237528-Articulacion-entre-la-educacion-infantil-y-la-escuela-primaria.html>

Bernal, Y. (2019). *Propuesta pedagógica para la articulación entre el grado transición y primero de primaria, en el colegio Externado Caro y Cuervo*. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Los Libertadores.

Camargo, E. Garzón, E. y Urrego, L. (2012). *Articulación de la educación media y superior para Bogotá*. Visión electrónica, 6(2), 160-171.

Camilloni, A. (2007). *Una buena clase*. Universidad de Buenos Aires.

Cerda, H. (2007). *La investigación formativa en el aula*. Bogotá: Investigar Magisterio.

Chevallard, Y. (1998). *La transposición didáctica, del saber sabio al saber enseñando*. Aique Grupo Editor.

Comunidad Andina de Naciones. (1993). *Decisión Andina 351 Régimen común sobre derechos de autor y derechos conexos*. Recuperado de:  
[https://cerlalc.org/laws\\_rules/decision-andina-351-de-1993-regimen-comun-sobre-derecho-de-autor-y-derecho-conexos/](https://cerlalc.org/laws_rules/decision-andina-351-de-1993-regimen-comun-sobre-derecho-de-autor-y-derecho-conexos/)

- Coria, A y Edeltein, G. (1995). *Las prácticas docentes en los procesos de formación. Una perspectiva desde la visión de Pierre Bourdieu*.
- Cruz, J. (2012). *Modelo pedagógico institucional del SENA: Componentes, relaciones, características e implicaciones*. Dirección de Formación Profesional SENA. Bogotá. Recuperado de:  
[http://rvcmar.org/EDT\\_MODELO\\_PEDAG\\_SENA/MODELO%20PEDAG%20DE%20LA%20FPI%20SENA.pdf](http://rvcmar.org/EDT_MODELO_PEDAG_SENA/MODELO%20PEDAG%20DE%20LA%20FPI%20SENA.pdf)
- Davini, M. (2008). *Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores*. Editorial Santillana. Buenos Aires.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO*. Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.
- Dewey, J. (1938). *Experiencia y Educación*. En: Memoria y crítica de la educación, serie clásicos. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid.
- Gabaldón-Estevan, D. y Täht, K. (2011). *Capítulo 9. Educación y transiciones profesionales*. En: Sociología de la educación. Mac Graw Hill.
- Gallart, M. (2000). *El desafío de la formación para el trabajo de los jóvenes en situación pobreza: el caso argentino*. Revista: Formación, pobreza y exclusión. CINTERFOR. Montevideo.
- Gimeno, M y Segovia, K. (2019). *Articulación entre educación media y superior bajo la metodología de aprendizaje y servicio: experiencia de la academia PACE-USACH*. VI CLABES. Sexta conferencia latinoamericana sobre el abandono en la educación superior. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. Recuperado de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234020664.pdf>
- Hernández, F. y Monserrat, V. (1998). *Los proyectos de trabajo, una forma de organizar los conocimientos escolares*. Ice-Grao 7ma. Edición. Barcelona. Recuperado de:  
[https://www.educarex.es/pub/cont/com/0004/documentos/los\\_proyectos\\_de\\_trabajo.pdf](https://www.educarex.es/pub/cont/com/0004/documentos/los_proyectos_de_trabajo.pdf)

- Jacinto, C y Millenaar, V. (2013). *Educación, capacitación y transiciones laborales. ¿Rupturas provisorias en las trayectorias de los jóvenes provenientes de hogares de bajo capital educativo?*. Sudamérica, Revista de Ciencias Sociales No.2. Universidad Nacional de Mar del Plata
- Luchetti, E. (2007). *Articulación. Un pasaje exitoso entre distintos niveles de enseñanza*. Editorial Bonum. 3º ed. Buenos Aires.
- Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio. La metodología de Osterwalder en la práctica*. Revista MBA EAFIT. Medellín.
- Medina, A. (2004). *Didáctica de las ciencias sociales*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Méndez de Seguí, M y Córdoba, C. (2007). *La articulación entre nivel inicial y primario como proyecto institucional*. Kimelen Grupo Editor.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (1994). *Ley 119 - Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA*.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2002). *Ley 749 - Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones*.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2004). *Decreto 249 - Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA*.
- Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. (1995). *Colombia: al filo de la oportunidad*. Instituto para la Investigación educativa y el Desarrollo Pedagógico - IDEP. Bogotá.
- Morín, E. (1999). *Los siete saberes para la educación del futuro*. UNESCO y Ministerio de Educación de Colombia. Bogotá.
- Murillo, V y Arrubla, A. (2022). *Proyecto Productivo Formación – Etapa Productiva: Beautiful And Spoiled – Centro Estético*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

Nin, M. (2019). *La articulación de la universidad y la escuela secundaria. Desafíos educativos ante la agenda 2030*. Revista Huellas, Vol. 23. Universidad Nacional de La Pampa. Argentina.

Recuperado de: Dialnet-LaArticulacionDeLaUniversidadYLaEscuelaSecundariaD-7172798.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (1886). *Para la protección de las obras y los derechos de los autores*. Recuperado de:

[https://www.wipo.int/treaties/es/ip/berne/summary\\_berne.html](https://www.wipo.int/treaties/es/ip/berne/summary_berne.html)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Pastrana, M y Parra Lizzeth. (2014). *Articulación entre la Educación Preescolar y el Primer Grado de Educación Básica*. Revista de Investigación Educativa – Dialéctica.

Recuperado de:

<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/viewFile/5164/2674>

Pérez, M. (2012). *Fortalecimiento de las competencias investigativas en el contexto de la educación superior en Colombia*. Revista de Investigaciones UNAD, Vol. 11, No. 1.

Piaget, J. (1978). *Introducción a la epistemología genética*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Piaget, J. (1979). *Tratado de lógica y conocimiento científico. Naturaleza y métodos de la epistemología*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Quiroga, A. (2020). Qué es y cómo aplicar al Fondo Emprender. Colconectada. Recuperado de: <https://www.colconectada.com/fondo-emprender/>

Real Academia Española de la Lengua. (1984). *Diccionario de la lengua Española*: edición del tricentenario. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>

Sáez, F. (2015). *Articulación curricular entre educación de párvulos y educación general*

*básica: Diseño de propuesta de intervención para la articulación curricular efectiva entre NT2 y 1EGB.* Magíster. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sayago, Z. y Chacón, M. (2006). *Las prácticas profesionales en la formación docente: hacia un nuevo diario de ruta.* Educere. Recuperado de:  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102006000100008&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102006000100008&lng=es&tlng=es).

Secretaría de Educación Pública de México. (2017). *Oferta Educativa – Educación Media Superior.* Recuperado de:  
<https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/oferta-educativa-educacion-media-superior>

Servicio Nacional de Aprendizaje. (1985). *Acuerdo 12 - Política técnico-pedagógica del SENA.* Recuperado de:  
[https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/pdf/acuerdo\\_sena\\_0012\\_1985.pdf](https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/pdf/acuerdo_sena_0012_1985.pdf)

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2019). *Propuesta metodológica de trabajo para el desarrollo de la etapa práctica en el programa de la media técnica – Centro de Comercio Antioquia.*

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2017). *Resolución 1113 - Por la cual se expide el manual para operación de la articulación del SENA con la educación media.*

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2014). *Manual de convivencia y reglamento del aprendiz SENA.*

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2014). *Glosario Terminología SENA.* Recuperado de:  
<https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Paginas/glosario.aspx>

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2019). *Acuerdo 0010 de 2019 – Manual Operativo del Fondo Emprender.*

Terigi, F. (2004). *La enseñanza como problema político.* En: La transmisión en las

sociedades, las instituciones y los sujetos, un concepto de la educación en acción.  
Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Buenos Aires.

Vigotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona.

Villamarin, C. (2016). *El trabajo por proyectos como estrategia de articulación entre ciclo inicial y ciclo uno*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C. Recuperado de:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/51930/1/audiafabiolavillamarincamargo.2016.pdf>

Zamudio, H y Velásquez, J. (2012). *La articulación de la educación media con la educación superior, su análisis a partir del concepto de dispositivo*. Revista Aletheia. Vol.4.