



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)
EuropeAid/140144/DH/SER/HN

Producto 3: Guía técnica para
la atención a sectores vulnerables y discapacidad.
3 de 5
Cliente, Producto y Servicio

Número de la Actividad de Asistencia Técnica: MCP13

Honduras, 30.11.2020

Edgar Mauricio Quintana Arriola

Asistencia Técnica implementada por:





Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Iconos de orientación	6
3.	Programa general de la guía técnica.....	7
4.	Aclaración de conceptos: cliente, producto y servicio	8
5.	¿Cómo podemos conocer mejor a nuestros clientes?	11
6.	La propuesta de valor	17
7.	Producto mínimo viable.....	25
8.	Anexos	31
	8.1 El método Ciclo de aprendizaje vivencia, CAV (Aprender haciendo).....	31
	8.2 Boleta de evaluación del taller	35
	8.3 Planificación del taller	36
9.	Bibliografía y e – grafía	38
10.	Cuaderno de trabajo del participante	40
	10.1 Presentación.....	40
	10.2 Iconos de orientación	41
	10.3 Aclaración de conceptos	42
	10.4 El mapa de empatía.....	45
	10.5 La propuesta de valor	49
	10.6 El producto mínimo viable.....	53



1. Introducción

La presente consultoría tiene como objetivo: Contribuir con la mejora de las condiciones para la generación de emprendimientos y MIPYME por parte de personas provenientes de sectores vulnerables.

Y el presente documento, representa el tercero de una serie de guías que en su conjunto buscan establecer posibilidades para alcanzar dicho objetivo. En este caso particular, se trata de la guía denominada “Cliente, producto y servicio”, cuyo objetivo específico busca la comprensión y aplicación de una estrategia para lograr atraer y mantener clientes.

Podrá apreciarse como parte del contenido de la guía, las temáticas: mapa de empatía, propuesta de valor de un producto o servicio y el tema producto mínimo viable, las cuales constituyen estrategias relacionadas con la introducción de un producto o servicio al mercado, tomando en cuenta un procedimiento que permita establecer cierto grado de satisfacción en el cliente, y, por tanto, aumentar las posibilidades de éxito del producto o servicio.

El espíritu de la iniciativa responde a la intención que desde SENPRENDE se tiene, en dar cumplimiento a la generación de oportunidades de empleo digno a las personas en Honduras en general y en particular a la población vulnerable.

El documento se constituye de dos partes: la primera de ellas se enfoca en la persona que cumplirá la labor de facilitador durante el proceso. En tal sentido, en esta parte podrá encontrar una visión general



de las temáticas a ser trabajadas y como anexo una planificación en detalle de cada uno de los talleres, a manera de guía general del proceso, en donde se han plasmado una serie de orientaciones de carácter conceptual como metodológico.

De manera que no solamente estará a la vista la temática a ser trabajada, sino que también una serie de ejercicios y sus correspondientes tiempos, los cuales podrán ser apoyados para su desarrollo con, gráficas o bien algunos instrumentos diseñados para ser utilizados por quien facilita el proceso.

También podrá apreciarse una serie de íconos que pretenden orientar las acciones que la persona facilitadora deber ir realizando a lo largo del proceso de formación.

Un punto clave para quien facilita, también podrán ser las anotaciones que llaman la atención en relación al tipo de reflexiones que podrían ser provocadas con el grupo de participantes, lo cual pretende contribuir con el desarrollo de su capacidad de toma de decisión.

En cuanto a la segunda parte, está constituida por un folleto considerado “cuaderno de trabajo” para quien participa en el proceso de formación. El mismo contempla algunos conceptos generales, los cuales se acompañan en su mayoría por una serie de ejercicios.

Podrá apreciarse que se provoca sistemáticamente la reflexión, lo cual es sumamente importante para un proceso de esta naturaleza, dado que puede ser determinante para quien participa, que el resultado de dichas reflexiones se constituya en el corto plazo (en el mejor de los casos) en un emprendimiento, muy probablemente surgido por necesidad... sin embargo, con una visión por parte que quien lo implementa, capaz de trascender y probablemente dejar de ser lo que ha sido en un inicio, para constituirse en una empresa que al consolidarse podría también ser generadora de más oportunidades laborales.

2. Iconos de orientación

A lo largo del manual encontrará una serie de íconos o figuras, las cuales pretenden contribuir con el uso del mismo. A continuación, se los presentamos, así como el significado que estos tienen:

	<p>OJO. Es un llamado para que preste particular atención a la información que se va a compartir.</p>
	<p>OBSERVA CON ATENCIÓN. Algunas anotaciones que orientan sobre el tema que se está tratando y que resultan de suma importancia.</p>
	<p>A PENSAR: A lo largo del manual, se encontrarán momentos en los que debiese detenerse a reflexionar.</p>
	<p>MANOS A LA OBRA: nos indica que hay un trabajo que desarrollar.</p>
	<p>OBJETIVO: lo que esperamos alcanzar de la actividad desarrollada.</p>
	<p>TIEMPO: Duración de las actividades.</p>
	<p>INSTRUCCIONES: Directrices del trabajo a desarrollar.</p>
	<p>REQUERIMIENTOS: lo que se necesita para la actividad.</p>
	<p>METODOLOGIA: orientaciones del qué y cómo hacer, para el desarrollo de las actividades.</p>
	<p>CONSEJOS PARA APLICACIÓN: algunas sugerencias que podrían ser útiles para la facilitación de los procesos.</p>



3. Programa general de la guía técnica

Para el desarrollo de la presente guía, se han diseñado dos talleres cuyo contenido general para cada uno de ellos es el siguiente:

Talle 1. Duración aproximada: 2.5 horas
Deshielo Aclaración de conceptos: <ul style="list-style-type: none">- Cliente- Producto- Servicio Mapa de empatía Propuesta de valor Evaluación de la jornada
Talle 2. Duración aproximada: 2.5 horas
Hilo conductor Producto Mínimo Viable Preparación de ejercicio de aplicación. Evaluación de la jornada

4. Aclaración de conceptos: cliente, producto y servicio



El cliente:

Es una persona que compra de manera sistemática (con regularidad o de manera frecuente) en una empresa o establecimiento comercial, adquiriendo un producto o servicio. El comprarlo puede implicar que lo consumirá, como también puede ocurrir que la adquisición del mismo sea con fines de beneficio para otra persona natural o jurídica.






Producto:

Es algo que ha sido producido en un emprendimiento o en una empresa, como consecuencia de un proceso sistemático de producción, con la intención de satisfacer una determinada necesidad personal o empresarial, por ejemplo: pan, una bicicleta, o autobuses para transportar personal.

Servicio:




Es un conjunto de acciones realizadas por otra persona (corte de pelo, elaboración de una prenda de vestir, por ejemplo) o bien una máquina (trasladar una carga de un lugar a otro, o bien, el traslado de una persona por un lanchero, por ejemplo) lo cual se realiza ante una demanda recibida de una o varias personas específicas.

Ejercicio en el siguiente cuadro, describa el producto o servicio motivo del emprendimiento en el que está pensando y describa a la vez, un servicio o producto de uno de los/as compañeros /as del grupo.

Mi producto o servicio	
 Objetivo	<p>Que los participantes reflexionen sobre la diferencia entre un producto y un servicio, así como, realicen una caracterización del mismo.</p>
 Duración	<p>20 minutos.</p>
 Instrucciones	<p>Se solicita a los participantes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el formato 3.1 adjunto, indiquen cuál es su producto o servicio y describan algunas características que lo identifican. • Desarrollar el mismo ejercicio, pero con un producto o servicio de otra persona. (Si se tiene un producto, entonces será un servicio o viceversa).
 Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Una sala con la menor interferencia de ruido posible. • Una silla por participante. • Formato para escribir sus propias reflexiones y propuesta de acción. • Lápiz o lapicero
 Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Cada participante desarrolla la descripción de su producto o servicio. • Concluida esa primera parte, lo comparte con un colega, preferentemente que tenga algo opuesto a lo propio (si se tiene un producto, entonces, un servicio y viceversa). • Se toma nota del servicio o producto del colega; si no se cuenta con alguien para intercambiar, entonces se solicita piense en un producto o servicio, según sea el caso.



Ejercicio de aplicación

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  A pensar </div> <div style="text-align: center;">  Manos a la obra </div> </div>	<p>Formato 3.1</p> <h2 style="margin: 0;">Describo un producto y un servicio</h2>
Mi producto o servicio	
<p>Producto ___ / Servicio ___: _____</p> <p>Características</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 	
Producto o servicio del colega	
<p>Producto ___ / Servicio ___: _____</p> <p>Características</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 	
	<p>¿Qué características tenemos comunes o podrían ser complementarias?</p>



5. ¿Cómo podemos conocer mejor a nuestros clientes?

Sin lugar a dudas, toda persona que emprende o una MIPYME ya establecida, se plantea el reto de contar con muchos clientes, pues con esto puede garantizar en la mejor medida posible las ventas de sus productos o servicios y, por lo tanto, que el negocio le resulte rentable y ello como consecuencia tenga, que le permita si así lo ha pensado, cubrir sus necesidades básicas también.

Ahora bien, el contar con dichos clientes satisfechos por mucho tiempo, también implica un par de retos grande: resolver las inquietudes o necesidades de manera permanente, pero también el ir generando nuevos clientes, con la intención de ampliar la cantidad de los mismos, pero también para ir sustituyendo aquellos que encuentran con el tiempo más atractivo un producto o servicio en la competencia.

Entonces, sea por la necesidad de retener a los clientes con los que ya se cuenta o bien lograr atraer nuevos clientes, que alguien que se dispone a tener un negocio, debe aprender a ser más empático con las demás personas, lo cual significa tener la capacidad de entender su situación, los sentimientos que vive o la forma en que piensa. De esta manera, en esa capacidad de comprensión de la otra persona (o sea su cliente o un futuro cliente) puede encontrar elementos que le permitan continuar satisfaciendo sus necesidades o intereses, o bien encontrar nueva información que le permita generar un nuevo negocio, o bien mantener su negocio “activo” en la relación con un cliente con el que ya cuenta. Es por ello que se le sugiere la elaboración de un mapa de empatía, como una herramienta que le permita ir realizando perfiles (caracterización) de sus clientes.



***El mapa de empatía** es un formato que permite de manera visual describir un cliente, con la intención de comprenderlo mejor, a partir de preguntas que nos realizamos y que nos orientan un proceso de observación y análisis. Y es justo a partir de la información que obtenemos, que nos podríamos plantear como abordarlo para el desarrollo de posibles negocios.*

A continuación, una plantilla o formato que podría ser utilizado para dicho fin y un ejemplo desarrollado:

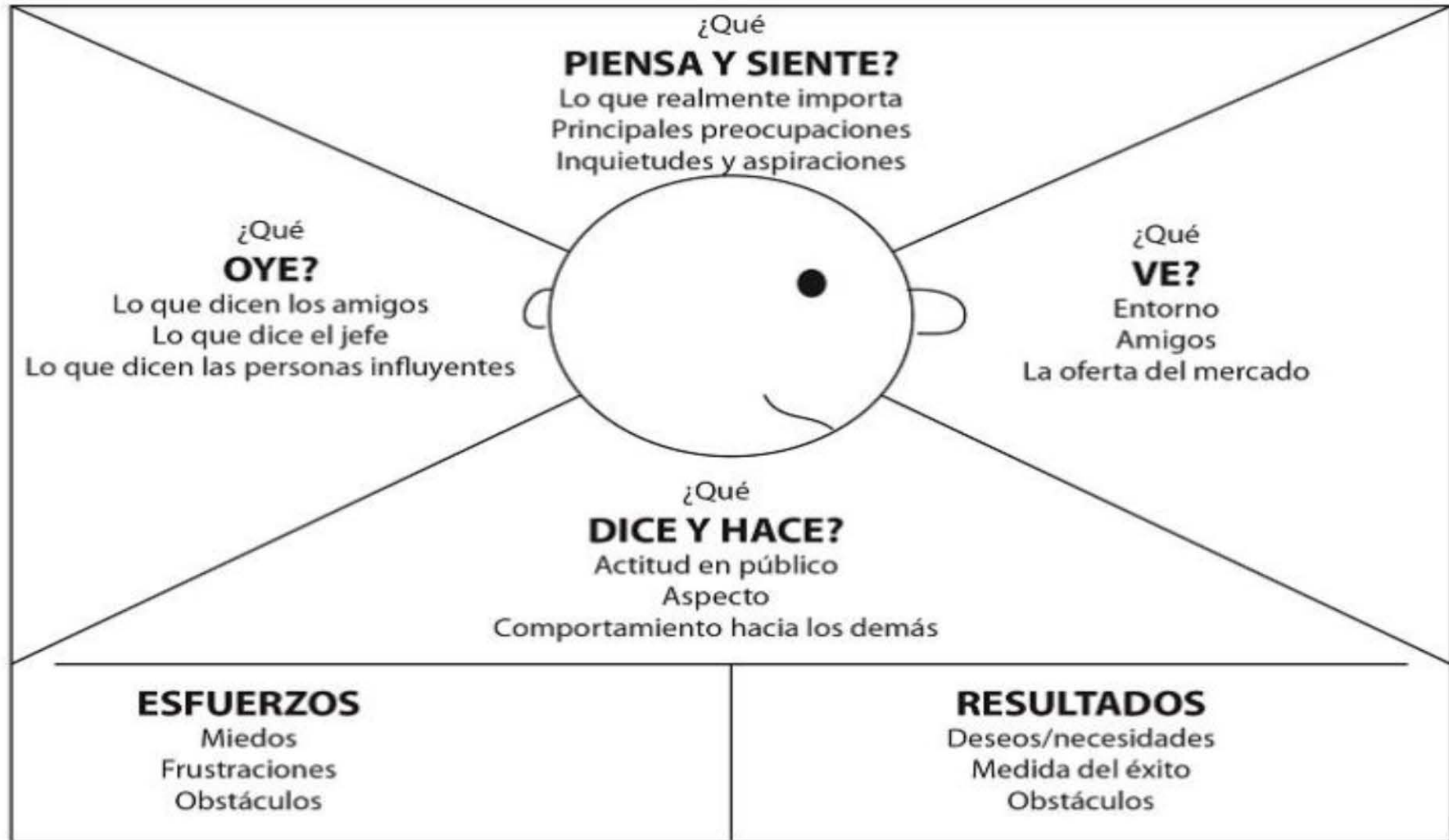


Figura 1¹

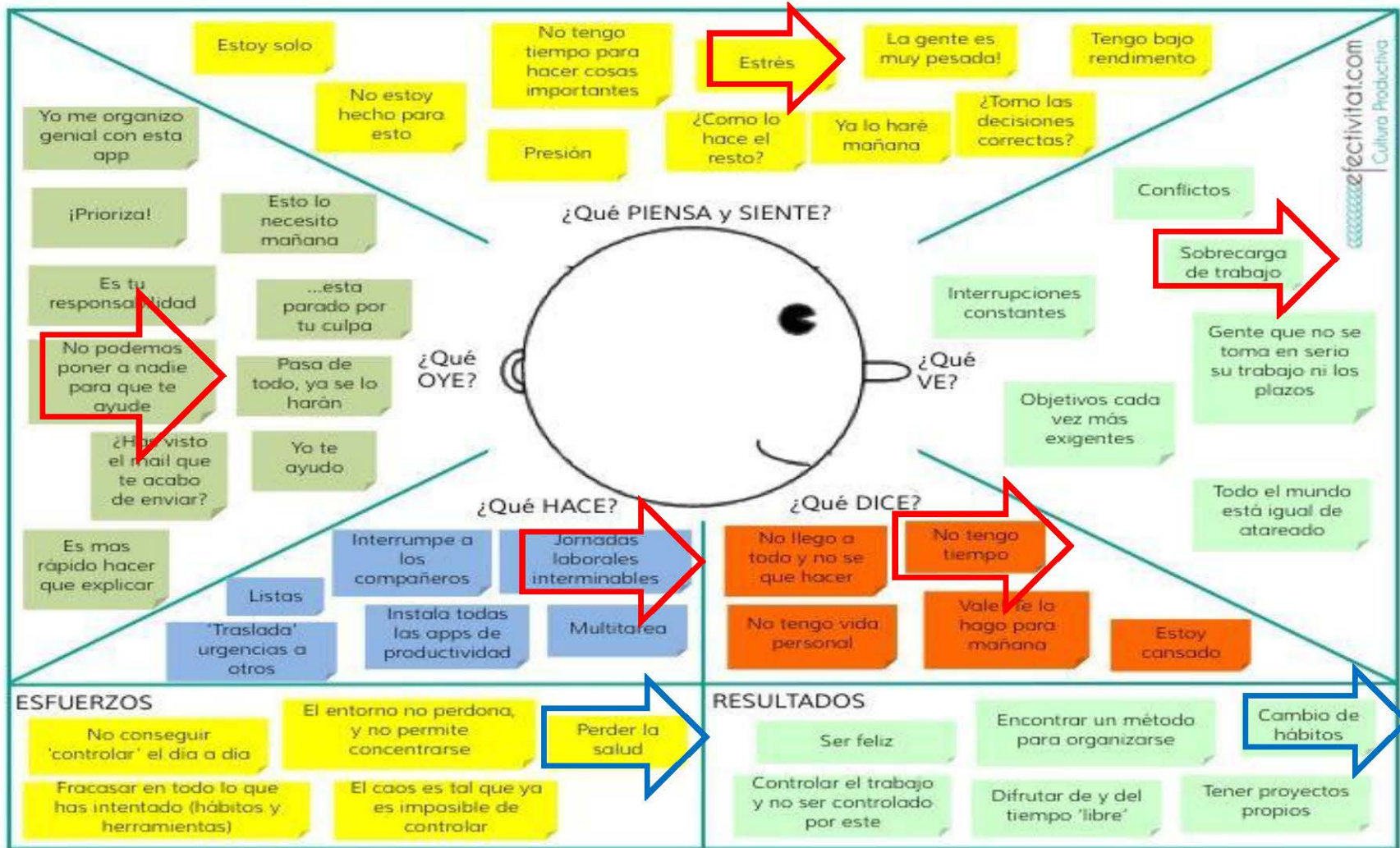


Figura 2



Algunas reflexiones en relación con el mapa de empatía anterior:

A pensar

Para comprender mejor los comentarios siguientes, es importante que se comprenda que el análisis, con fines ilustrativos y que se aprecian en la **figura 2**, se trata de lo observado en una persona adulta, cuya edad está en aproximadamente los 50 años y que trabaja como dependiente en una empresa transnacional, por lo que el nivel de exigencia en su trabajo es muy alto.

Como un /a emprendedor /a, o MIPYME, podría pensar al observar la información colocada en el mapa de empatía, que se pueden apreciar (a manera de ejemplo) una oportunidad de negocio (**tomando en cuenta mis posibilidades para emprender...**) que podrían ser ofrecidas a la persona que he analizado:

- **La primera de ellas**, a partir de:
 - ⇒ **Lo que ve**: sobre carga de trabajo.
 - ⇒ **Lo que dice**: no tengo tiempo.
 - ⇒ **Lo que hace**: jornadas interminables de trabajo.
 - ⇒ **Lo que piensa**: estrés.
 - ⇒ **Lo que oye**: no podemos poner a nadie que te ayude






⇒ de esta manera se identifican aspectos visualizados en la figura anterior (figura 2). Tener en cuenta que es información que se toma en cuenta para este análisis.

Es a partir de esta información, que puedo aprovechar un vehículo que tengo y prestarle el servicio de taxi, creo que, con ello, puedo economizarle manejar estresado de regreso a su casa, y por lo menos tendría este tiempo de traslado para descansar, hacer alguna llamada a un amigo o cuando menos, charlar también con alguien en algún tema que no se relacione con su trabajo.

- **La segunda de ellas**, a partir de:
 - ⇒ **Sus esfuerzos (es un temor)**: perder la salud
 - ⇒ **Los resultados (un deseo)**: cambiar de hábitos.

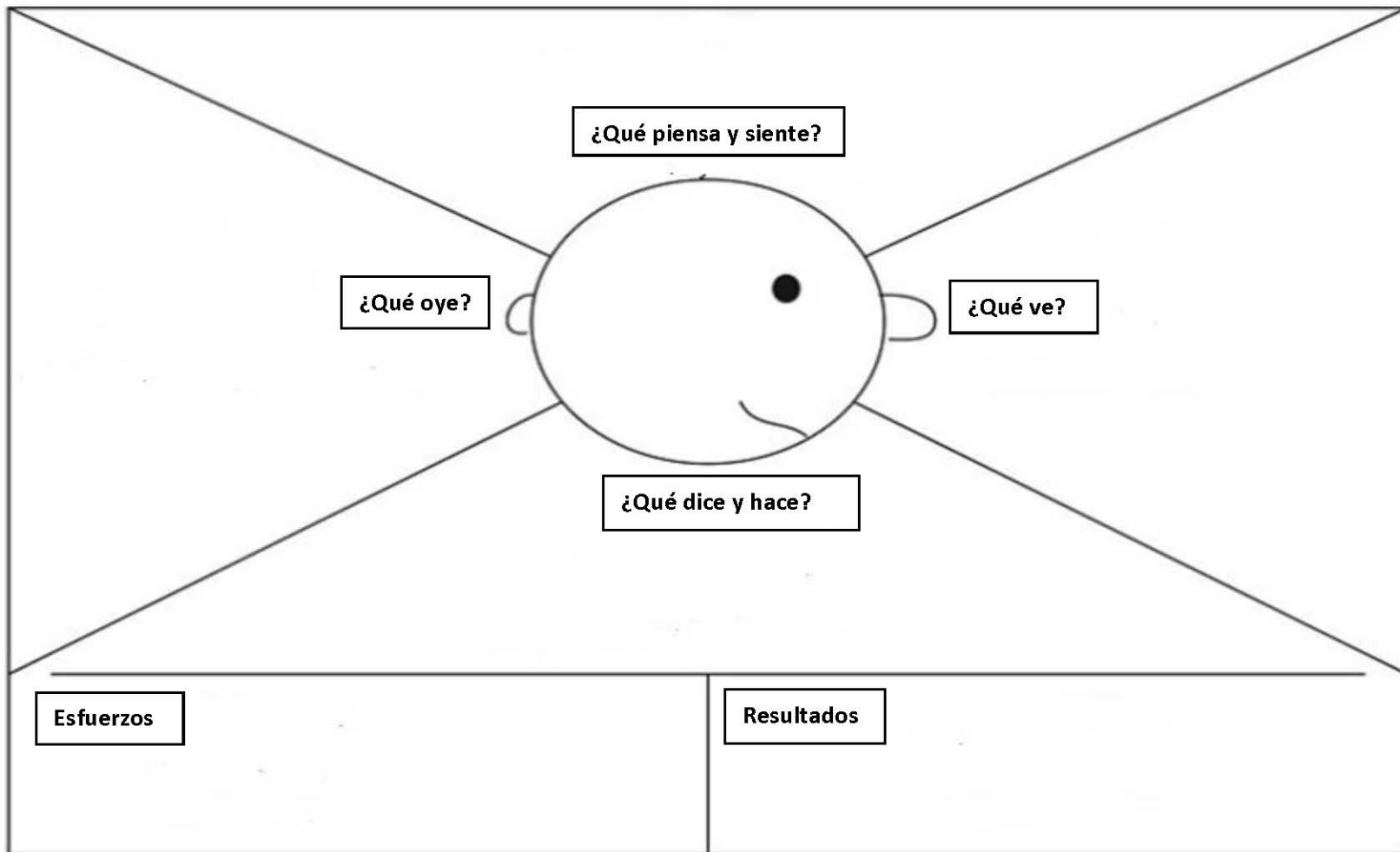
⇒ de esta manera se identifican aspectos visualizados en la figura anterior (figura 2). Tener en cuenta que es información que se toma en cuenta para este análisis.

A partir de esta información, podría considerar formalizar un emprendimiento que se ha venido pensando en relación con un pequeño gimnasio para hacer ejercicio y des estresar a las personas.

Ejercicio de aplicación: mapa de empatía	
 Objetivo	<p>Que los participantes reflexionen a partir de la observación de un cliente (actual o posible) y que a partir de información que obtengan de esa observación, indiquen dos o tres posibles ideas de negocios que podrían generarse .</p>
 Duración	<p>30 minutos.</p>
 Instrucciones	<p>Se solicita a los participantes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiquen a una persona (de común conocimiento) y traten de establecer información de ella, a partir de las preguntas establecidas en la figura 1. • Compartir parte de lo observado y reflexionado.
 Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Una sala con la menor interferencia de ruido posible. • Una silla por participante. • Formato para desarrollar el ejercicio (figura 1).
 Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar que se trata de un ejercicio en parejas. • Solicita que se cada a partir de la persona identificada, realice un esfuerzo por responder las preguntas establecidas en la plantilla. • Hacer el esfuerzo por identificar posibles negocios que serían generados a partir de las inquietudes identificadas en la persona analizada.



Cliente analizado _____ fecha _____





6. La propuesta de valor

Es muy probable que, al surgir un negocio, se pensara fundamentalmente en que se necesitan ingresos, en que se debe lograr ser productivos, como bajar los costos, en que debemos tener calidad en el producto o servicio que vamos a prestar, y quizás incluso, en contar con buen equipo, herramienta y hasta alguna persona que sea muy buena vendedora.

Es decir, se ha tenido como punto central de las reflexiones, el negocio propiamente dicho y podría ser que, a pesar de estar claros de la importancia de los clientes, se les dejara en un segundo plano y, por lo tanto, se podrían estar teniendo bajas ventas, a pesar de contar con un producto realmente de calidad, o bien de una atención de primera (servicio al cliente). Quizás sea el momento de preguntarse y reflexionar en torno al cliente. Por lo tanto, colocándole ahora como el punto central de nuestras reflexiones, es posible que comencemos a caer en la cuenta por qué nuestros ingresos en el emprendimiento o en la empresa no aumentan, o por qué nuestras ventas no se “han disparado” como las esperábamos.

Hemos visto en el ejercicio anterior la importancia de ser empáticos, con lo cual nuestras posibilidades de comprender al cliente aumentan sin lugar a dudas. Nos hemos dado cuenta de lo importante que es observarlo y obtener información que nos permita comprenderlo mejor. Ahora daremos un paso más, el cual consiste en agudizar nuestra mirada en algunas de sus necesidades o intereses, que a su vez constituyen en términos bastante reales, una oportunidad de negocio.



La propuesta de valor, “es aquello” que puede marcar la diferencia entre nuestro producto o servicio, en relación a productos y servicios similares, los cuales son producidos o prestados por la competencia, por lo tanto, al hacerla visible ante la clientela, hace que esta lo aprecie y prefiera en relación a la demás competencia.

Es precisamente cuando empezamos a pensar en el cliente con más seriedad, cuando lograremos determinar cuál es el valor que él da o necesita encontrar en nuestro negocio, de manera que este se



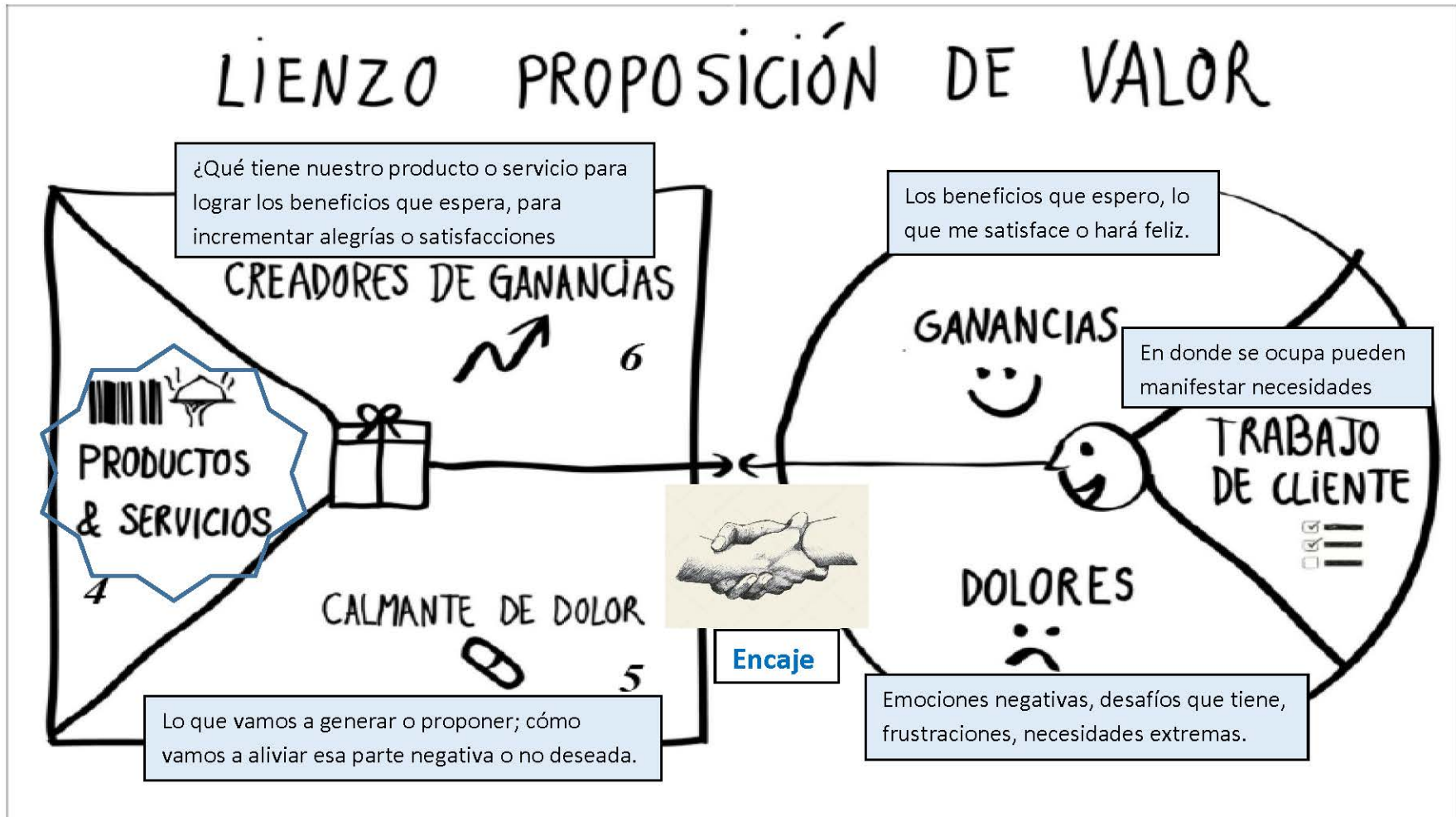
vuelva más atractivo para él, que acuda al mismo debido a que precisamente allí encuentra como satisfacer necesidades o intereses, dado que lo que encuentra es justo lo que esperaba.

Importante para resumir y establecer puntos centrales en torno al planteamiento de una propuesta de valor:²

1. Identificar el cliente objetivo.
2. Hacer una lista de los beneficios y del valor que el producto o servicio aporta a los clientes.
3. Establecer con claridad, que hace diferente la propuesta de nuestro negocio, del de la competencia.

Para ello considerar el siguiente esquema, el cual es una guía para orientar el diseño de una propuesta de valor, a partir de contar con cierta información identificada en el cliente y con lo cual podremos orientar nuestra oferta.

² <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>



El lado izquierdo representa la **propuesta de valor (Diseñar)**.

El lado derecho representa el **perfil del cliente (Observación)**.



Veamos un par de casos, en donde se podrá evidenciar la aplicación de este instrumento.

Caso 1: Servicio de Taxi UBER

Vamos a partir del supuesto que precisamente hemos dado el servicio de taxi a nuestro cliente, si justo ese mismo que trabaja en la empresa transnacional. Durante el primer viaje que se ha realizado con él, al darse cuenta del buen servicio que se le ha brindado, ha sugerido la idea de afiliarse y ser parte de este gran emprendimiento: el servicio de Taxis, bajo la marca UBER.

Nuestro cliente se ha dado a la tarea de explicar lo particular que le ha resultado dicho servicio, pues realmente ha llenado muchos sus expectativas, como la de muchas personas más. Al indagar sobre cómo funciona dicho modelo de negocio, nuestro cliente se ha tomado la molestia de compartir su comprensión sobre el caso y aprovechando que ahora conocemos una herramienta, nos atrevimos a utilizarla para demostrar su validez y con ello animarle a que la utilice.

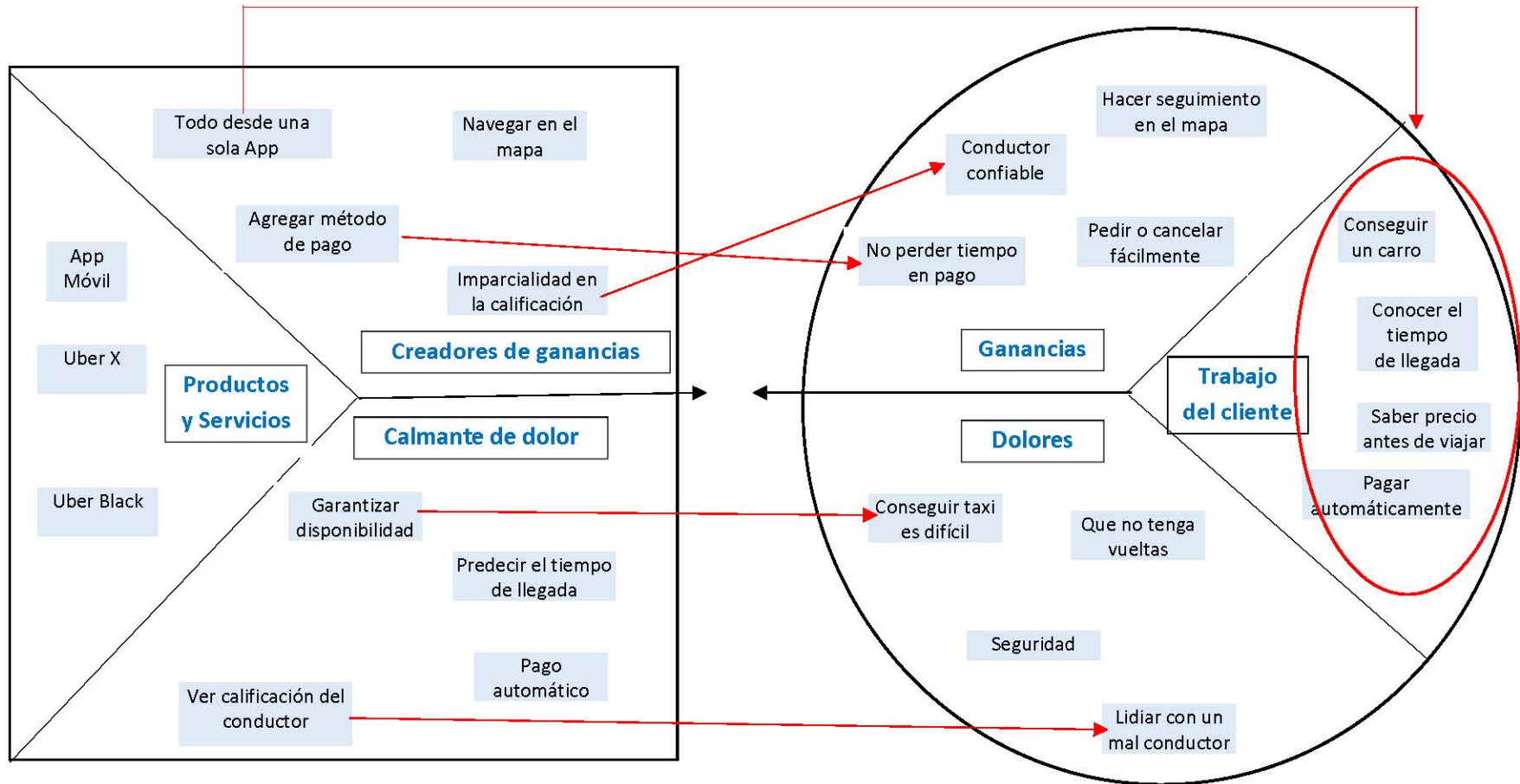
Caso 2: Ejercicios para des estresar a las personas

De igual manera, la conversación con nuestro cliente, nos ha permitido comprender que el temor por perder su salud y la necesidad de cambiar hábitos alimenticios, le estaba llevando a considerar seriamente encontrar espacios de tiempo y un lugar en donde poder realizar ejercicios y con ello des estresarse. Había notado que tanto él como otros colegas de la empresa, estaban considerando lo mismo. Y bueno, al tener la oportunidad de identificar un proveedor de este tipo de servicios, seguramente lo aprovecharía y presentaría a sus colegas.

Veamos en las siguientes páginas, como se vería el análisis de propuestas de valor. Tendremos presente que, en el caso del taxi, nuestro emprendedor ha decidido sumarse a la empresa Uber y, por tanto, el análisis del caso, ha sido a partir de su comprensión de ese modelo de negocios; en el segundo caso, aprovechando la comprensión de la herramienta, ha decido construir una propuesta de valor propia (un emprendimiento).



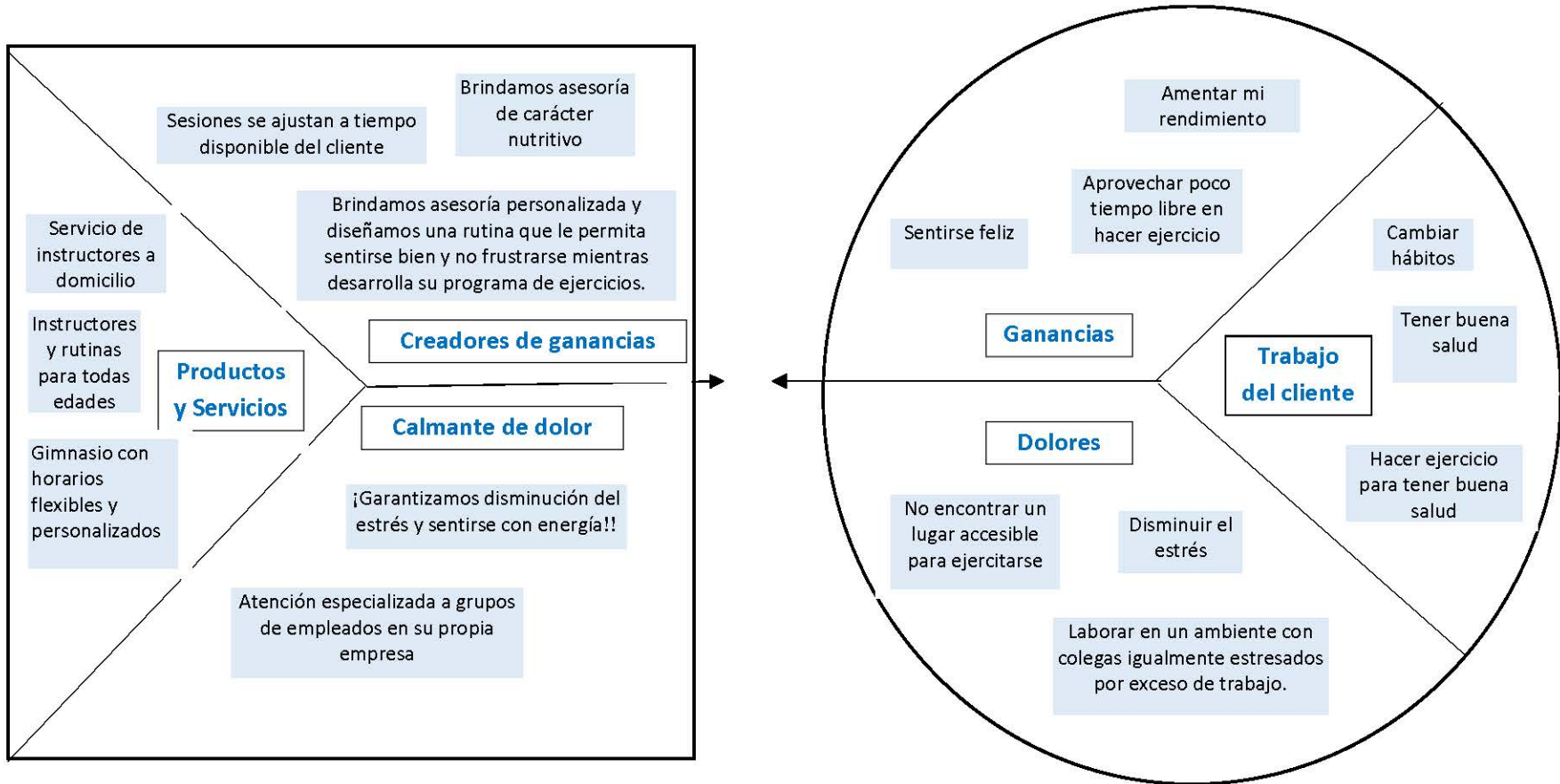
Caso 1: Taxis Uber








Las líneas rojas ayudan a identificar como la propuesta de valor, responde las inquietudes(necesidades) del cliente analizado. Esa correspondencia entre la propuesta de valor y lo demandado por el cliente se llama "encaje".



Caso 1: Actividad deportiva



Ejercicio: diseño de dos propuestas de valor	
 Objetivo	<p>Que los participantes reflexionen en relación a dos posibles (o actuales) clientes, y analicen algunas de sus características particulares, que puedan ser motivo de la generación de una posible propuesta de valor, desde lo que son sus conocimientos y habilidades.</p>
 Duración	<p>1 hr. 15 mints.</p>
 Instrucciones	<p>Se solicita a los participantes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se organicen en grupos de 2 o 3 participantes cada uno. • Deben seleccionar preferentemente, dos personas conocidas por el grupo, o bien, establecer una conocida por una ellas, la cual será sujeto del ejercicio. • Preferentemente los grupos se puede asociar a partir de quienes se enfocan en productos o bien los que ofrecen servicios (con fines de asociativos). • Posteriormente, cada participante debe desarrollar un ejercicio de manera individual, estableciendo como sujeto del mismo, a un cliente o potencial cliente para su negocio.
 Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala, sillas, con el apoyo de una mesa. • Cuatro formato del lienzo de propuesta de valor (preferentemente grandes – 50 cm.2) y posit de 3 colores, tres marcadores.
 Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo grupal. • Asegurar el contar con los materiales para cada grupo, previa cada fase del ejercicio. • Se deben establecer 2 rondas para la participación de los grupos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocando a cada grupo en un cliente. 2. Cada participante realiza en análisis de un cliente. • Durante la primera ronda, el grupo de hacer “una construcción colectiva” tanteo del perfil del cliente, como la propuesta de valor, misma que puede



	<p>plantearse en base al emprendimiento de alguno de ellos, o bien si de hecho están asociados, basado entonces en su proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none">• Durante la segunda ronda, es importante que cada uno de los participantes desarrolle un ejercicio de manera individual. Por su puesto puede acudir al grupo para discutir parte de sus aportes, aclaración de dudas o bien tan solo para presentarles su propuesta y recibir desde sus colegas comentarios en torno a lo que ha diseñado.• Será importante que, durante el desarrollo del proceso, sobre todo grupal, la persona que facilita se acerque a cada grupo y observe como también escuche, las discusiones que se están desarrollando y también los aportes que se están estableciendo. Por supuesto, es una buena oportunidad también para que, de paso, se puedan resolver algunas inquietudes generadas por el trabajo realizado.• Al finalizar el ejercicio, es importante realizar siempre un cierre, puntualizando o destacando algunos aspectos observados durante el proceso de grupos, como también abrir una ronda más, pero de carácter general, en donde participantes puedan plantear aún algunas dudas, momento propicio para solicitar que algunos participantes opinen también, realizando la aclaración correspondiente. Actuar de esta manera, puede contribuir a la fijación de los conocimientos en los participantes.• Quien facilita no debe inclinarse por un emprendimiento u otro, todos deben sentir que sus propuestas son valoradas; de igual manera, debe ser muy respetuoso en el tipo de comentarios que emita, pues debe tener presente que se trata de un proceso de aprendizaje por un lado y por otro, que se trata de un esfuerzo (quizás no dimensionado del todo por quien facilita) en donde están puesta importantes esperanzas de desarrollo personal, familiar o profesional.
--	---



7. Producto mínimo viable

Es bastante probable que quien está emprendiendo por primera vez (sobre todo, este importante grupo) pero también quienes lo hacen por una segunda o tercera vez, se enfrentan al temor del fracaso, a la incertidumbre de si su producto o servicio tendrá la aceptación que imaginan o desean en el mercado, esto es normal.

Lo importante a considerar es ¿cómo se reduce un poco esa incertidumbre? o bien, ¿cómo logramos “acercarnos” lo más posible a establecer la aceptación de nuestro producto o servicio en el mercado?

Es en este momento que podemos invitar a nuestro grupo de participantes a un ejercicio que podría tener varias etapas (entre 3 y 4 probablemente) y cuya finalidad en la realización de una experiencia enfocada en la prueba y el error. Este es un método que nos permite obtener conocimiento, el cual se resume en probar una alternativa y verificar si funciona.

En tal sentido, se propone al grupo de participantes como reto, que se atrevan a desarrollar “muestras” de su propuesta de valor, las cuales serán sometidas a manera de experimento durante 3 o hasta 4 rondas máximo a potenciales clientes, para recabar desde ellos su parecer. De esta manera, la propuesta de valor podría ir siendo enriquecida, el /la emprendedor/a tomar más confianza en relación a lo que está proponiendo, dado que “afina más” detalles importantes en relación con propuesta.

Dependiendo del objetivo general del ejercicio, el grupo meta, la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, voluntad e interés de quien desarrolla el ejercicio y por supuesto, de la naturaleza del emprendimiento, el proceso podría durar desde un par de días hasta dos semanas inclusive.



***El producto mínimo viable**, en resumen, es una versión del producto o servicio que le permite a un /a emprendedor /a, o grupo de emprendedores asociados, tener la oportunidad de aprender de los clientes, el cómo mejorar el producto o servicio, con un esfuerzo no tan grande y en un tiempo relativamente corto. Importante es que en cada etapa o ronda de prueba, se implementen mejoras sugeridas por los clientes, consultados, de manera que aumente la satisfacción de los mismos.*



Algunas recomendaciones a tener en cuenta en el desarrollo del proceso.

En primer lugar, desde el punto de vista del grupo de participantes, quienes debiesen tener claro desde un inicio:

- Cuál es el objetivo del proceso y el alcance del ejercicio (concluirlo con un producto o servicio mejorado o bien, decidir por una nueva propuesta de producto o servicio).
- Todo el proceso debe ser desarrollado en un marco de sana convivencia, por tanto, es exigible el respeto a todos ya cada uno de los colegas el grupo, como también a sus productos, servicios y el proceso que irá desarrollando.
- La duración del proceso, lo cual estará determinado desde un principio por quien facilita, considerando: los tiempos disponibles, la naturaleza de los emprendimientos, los recursos con los que cuenta, entre otras variables clave.
- Con qué recursos podrá contar, fundamentalmente económicos, dado que, sin lugar a dudas, se requiere de cierto financiamiento para contar con materia prima, algunos gastos posiblemente de traslado, etc. Y que no siempre son recursos disponibles para impulsar una iniciativa de esta naturaleza.
- Que se trata de un proceso de aprendizaje y que, por lo tanto, el error cometido es motivo de aprendizaje, de mejora, de reto para pensar y realizar cambios y no es equivalente a pensar, decir o considerarlo como un fracaso.

En segundo lugar, desde el punto de vista del facilitador:




- Hacer el mejor esfuerzo posible por orientar al grupo, en relación a lo que implicará el proceso. Esto incluye resaltar la importancia de la aplicación de las normas que demandan la sana convivencia.





- Enfatizar en participantes que se trata de un proceso de aprendizaje, que contribuirá con la mejora de su producto o servicio, pero también podría implicar una importante toma de decisión en relación a si se continúa con la propuesta o se modifica.

En este sentido, será importante preparar al grupo para que pregunte con asertividad a los clientes que participarán en la experiencia, que se tenga la capacidad de tomar las notas necesarias, que se tome el tiempo en reflexionar en torno a la información recabada y por supuesto que se empeñe en lograr mejoras sugeridas en su producto o servicio.

- Establecer con qué tipo de recursos se respaldará al participante, situación que debe ser notificada de manera clara y oportuna al grupo.
- Importante es respetar (como a la vez tratar de comprender) el que uno o varios participantes no deseen avanzar más allá de la primera o segunda ronda. Debe tenerse presente que no todas las personas están anuentes a recibir críticas... lo cual debe ser motivo para llamar la atención de quien participa y vive una situación en esta línea, dado que en el mundo del emprendimiento y de los negocios en general, la crítica y el rechazo, son variables con las cuales se convive frecuentemente. Por eso la importancia del trabajo de las habilidades o competencias blandas y en particular, para este caso, el abordaje de la resiliencia.
- Queda a criterio de quien facilita, establecer si este ejercicio se realiza de manera individual o grupal, de acuerdo a la percepción que tiene del grupo o la necesidad establecida en el mismo.

Ejercicio: producto mínimo viable	
 Objetivo	<p>Que los participantes reflexionen en relación al proceso de construcción de una propuesta de valor, por medio del desarrollo de un proceso de experimentación de un producto mínimo viable. Y a partir de la experiencia, ratifiquen la decisión de emprender con la idea de negocio sujeto del ejercicio o bien, que dispongan – si desean continuar con la idea de emprender - de otra posible idea de negocios.</p>
 Duración	<p>Este podría variar, dependiendo la dinámica de ejecución del proceso, en tal sentido algunas posibilidades podrían ser las siguiente: i. Las tres rondas realizadas a lo largo de una semana, ii. Las tres rondas realizadas a razón de una por semana.</p> <p>Al final los tiempos los define el facilitador, de acuerdo con las disposición de recursos y el tiempo que los participantes estén dispuestos a invertir.</p>
 Instrucciones	<p>Se solicita a los participantes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinen los recursos que necesitan (materias primas, herramienta, equipo, etc.) para producir una muestra o prestar un servicio, considerando dos o tres clientes. • Se les informa que el ejercicio consistirá en repetir el procedimiento 3 o 4 veces (máximo) con la intención de “aprender” de los comentarios emitidos por los clientes que recibirán los productos o servicios (preferentemente deben pagar por ellos). • Posterior a cada una de las rondas a realizar, se debe reflexionar en relación a los comentarios recibidos y se debe hacer todo lo posible por realizar algunas mejoras al producto o servicio prestado. • Concluido el ejercicio, se debe tomar una decisión: se continúa con el producto o servicio sometido al ejercicio (considerando las mejoras realizadas a partir de la experiencia vivida) o bien, se cambia el producto o servicio y se opta por otro.

 <p>Requerimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos para contar con los insumos necesarios, para que cada participante pueda contar con un producto o prestar un servicio durante el ejercicio, en caso no cuente con los mismos. • “clientes posibles o potenciales” que participarán en el proceso. Preferentemente, en cada ronda, debe participar por lo menos una persona nueva cada vez. En tal sentido, se recomienda esta cantidad de “clientes potenciales por ronda”: primera ronda: 2; segunda ronda: 3 y tercera ronda: 4. Si se diera una cuarta ronda (lo cual es excepcional) podrían ser hasta 5 clientes.
 <p>Metodología</p>	<p>Ciclo de Aprendizaje Vivencial, CAV (anexo 1)</p> <p>Vivenciar: participantes participan en elaboración y entrega de su producto y servicio. Deben realizar por lo menos dos rondas, idealmente tres y de manera excepcional cuatro. Nota: debe respetarse el que alguna persona no desee participar más allá de la primera ronda.</p> <p>Compartir: preguntar ¿cómo se han sentido al realizar este ejercicio? Y luego ¿cómo se han sentido al recibir comentarios en relación a los puntos de mejora de su producto o servicio?</p> <p>Procesar: Conversar con participantes en relación al descubrimiento de puntos de mejora en relación con sus productos o servicios; De igual manera, se debe animar a quienes consideran cambiar de modelo de negocios, haciendo ver la importancia del cambio, y que algo en lo cual se comente error, es un proceso normal y necesario para aprender, mejorar y salir adelante.</p> <p>Generalizar:</p> <p>En esta parte del proceso se deber conversar sobre la importancia de escuchar al cliente y buscar cómo nuestro producto o servicio debe reflejar una propuesta de valor para ellos, de manera que se sientan satisfechos y continúen acudiendo a nosotros por lo que les ofertamos. Particularmente se recomienda también reflexionar sobre el proceso de resiliencia, en el sentido que las críticas recibidas (si las hubo) no deben guardarse y tampoco resentirse... son parte del proceso en general en la vida y del mundo de los negocios en particular.</p>



	<p>Aplicar: Preguntar a participantes si consideran que si lo desarrollado les puede realmente ser útil. Buscar indiquen si lo es, por qué y para qué. Así como también puedan explicar en qué otras oportunidades estarían dispuestos /as a desarrollar un ejercicio de esta naturaleza.</p>
--	--



8. Anexos

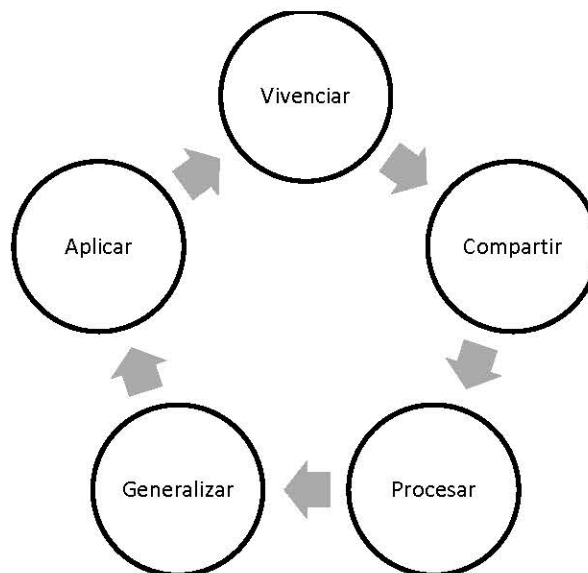
8.1 El método Ciclo de aprendizaje vivencia, CAV (Aprender haciendo).

Es un método que permite generar aprendizaje tomando en cuenta la experiencia y conocimiento del grupo de participantes, lo cual reduce significativamente “el proceso traumatizante” de la formación tradicional y bancaria, que considera al participante como alguien que no conoce nada. Es un método que permite al participante sacar mayor provecho de lo aprendido y por tanto le sea útil para su futura aplicación.

El CAV puede comprenderse también como un laboratorio, el cual pretende “experimentar” situaciones muy cercanas a la realidad en un ambiente controlado; situaciones que pretenden llevar a un proceso de aprendizaje de una manera atípica, dadas las variables que involucra y la conducción de un proceso cuyo avance puede considerarse con un enfoque de espiral.

Además, permite la integración de diversas técnicas gracias a lo cual es más fácil satisfacer los distintos estilos de aprendizaje que presentan las personas.

El método se constituye de 5 etapas o fases, las cuales se describen a continuación:



Vivenciar

Esta es una situación que artificialmente se crea para someter a un grupo determinado al enfrentamiento de dificultades y/o circunstancias que les creen la necesidad de reaccionar y generar



diversas opciones de solución/actuación. Es decir, se provoca la vivencia de situaciones que pongan a las personas frente a sus propias debilidades y fortalezas. Una vivencia por sí misma implica el involucramiento de aspectos de carácter cognoscitivo (mentales) y motriz (corporales), pero sobre todo afectivos (emocionales).

La vivencia puede ser un ejercicio práctico, un intercambio de experiencias, un video, una lectura, escuchar algún audio, etc.

Rol que se juega durante esta fase	
Facilitador: <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona instrucciones. • Entrega materiales. • Resuelve dudas. • Observa, escucha y anota. 	Participante: <ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Pregunta • Participa en actividad organizada

Compartir

La experiencia vivida anteriormente generalmente provoca una acumulación de energía, la cual debe ser drenada con la intención de descargar los centros nervios que han sido afectados durante lo ocurrido (plano emocional), lo cual es necesario para posteriormente procesar “la materia prima” generada (conocimiento en proceso de ser consolidado) a través del análisis y la comprensión de lo sucedido, el compartir sobre todo lo experimentado pondrá frente al grupo los efectos generados por la vivencia.

Rol que se juega durante esta fase	
Facilitador: <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta (en relación a lo experimentado emocionalmente, no lo desarrollado). • Modera (evita interferencia de terceros). • Escucha. • Contiene (evita participante explique lo desarrollado, lo experimentado. Se enfatiza en un compartir emocional, no intelectual). 	Participante: <ul style="list-style-type: none"> • Expresa lo sentido. • Escucha



Procesar

En esta etapa se busca obtener una interpretación de los hechos, de esa “materia prima generada”, es un momento para el análisis, para encontrar explicaciones, a lo sucedido o vivido. En algunas oportunidades la vivencia ha generado confusión, desorganización, precipitación, falta de información, malos procedimientos, etc., por lo se presenta ahora un momento que intentará hacer objetiva la explicación de los hechos y lograr la comprensión de todo el grupo.

Rol que se juega durante esta fase	
Facilitador: <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta y escucha (de manera ordenada, uno a uno o bien, por grupos de trabajo) • Anota ideas clave. • Modera (evita interferencia desordenada de terceros). 	Participante: <ul style="list-style-type: none"> • Analiza • Expone y escucha • Toma nota

Generalizar

Este es el momento para inducir el resultado obtenido del procesamiento o interpretación a un nivel más amplio. Es trasladar los conocimientos generados o confirmados durante el procesamiento hacia fuera del salón, haciendo analogías con la vida real, a fin de encontrar posibles campos de aplicación.

Rol que se juega durante esta fase	
Facilitador: <ul style="list-style-type: none"> • Rescata aporte de participantes y los integra con propuesta que ha preparado. • Expone, ejemplifica. • Resuelve dudas. 	Participante: <ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Pregunta • Anota.

Aplicar

Es la etapa que culmina el proceso de aprendizaje, se posibilita la oportunidad de poner en práctica lo aprendido, en los diversos contextos en donde el participante se desenvuelve. Durante el proceso de formación, el facilitador provoca que el participante en principio, visualice situaciones o momentos en donde considera posible la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos.



Rol que se juega durante esta fase	
<p>Facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none">• Invita a la reflexión (¿En dónde aplicar lo aprendido? ¿Cuándo, cómo hacerlo?)• Modera, escucha, afirma.	<p>Participante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Escucha y reflexiona• Visualiza posibilidades.• Comenta.



8.2 Boleta de evaluación del taller

No	Aspecto	Ponderación			
		Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco
1.	La temática me ha resultado interesante y útil.				
2.	Las explicaciones que se han proporcionado han sido comprensibles.				
3.	He tenido la oportunidad de presentar mis dudas y han sido aclaradas.				
4.	Los ejercicios desarrollados me permiten ir comprendiendo y aprender de la temática tratada.				
5.	Considero que estoy teniendo más claridad en relación a lo que significa emprender un negocio.				
Comentarios libres:					



8.3 Planificación del taller

Módulo 3: Cliente, Producto y Servicio

Sesión 1

Temática	Resultado Esperado	Actividad general	Metodología sugerida	Rol de facilitador	Rol de participante	Duración	Recursos	Observaciones
1. Hilo conductor	Realimentar proceso, en base a sesión anterior.	Breve conversatorio de lo trabajado en la sesión anterior.	Plenario	Realiza preguntas, enfocadas en la sesión anterior.	Escucha, revisa notas, recuerda, expone.	10 mints.	Rota folio y marcador y/o lámina de PPT en blanco,	De ser necesario, abordar de nuevo un punto tratado en sesión anterior.
2. Aclaración de conceptos: cliente, producto y servicio	Participantes unifican comprensión conceptual.	I. Breve conversatorio en torno a los conceptos, ejemplificaciones.	I. Plenario.	Expone, ejemplifica y aclara dudas.	Escucha, anota, pregunta.	10 mints.	Presentación Power Point. /video	
		II. Desarrollo de ejercicio: caracterización de productos y servicios	II Trabajo en parejas.	Instruye y entrega formato para ejercicio.	Escucha, caracteriza producto y servicio, comparte con colega.	10 mints.	Formato para ejercicio.	
3. Mapa de empatía	Ampliar capacidad de comprensión de quién es el cliente.	I. Breve conversatorio en torno a la importancia de conocer un poco mejor a los clientes.	I. Plenario.	Expone, ejemplifica y aclara dudas.	Escucha, anota, pregunta, argumenta, ejemplifica.	10 mints.	Presentación Power Point. /video	
		II. Explicación y ejemplificación de la herramienta mapa de empatía.				15 mints.		
		III. Ejercicio de aplicación, en parejas e individual.	II. Trabajo en grupos e individual	Instruye y entrega formato para ejercicio.	Escucha, caracteriza producto y servicio, comparte con colega.	30 mints.	Formato para ejercicio.	
4. Propuesta de valor	Ampliar la capacidad de establecer un buen nivel de satisfacción por nuestro producto o servicio desde el cliente.	I. Breve conversatorio en torno a la importancia de conocer un poco mejor a los clientes.	I. Plenario.	Expone, ejemplifica y aclara dudas.	Escucha, anota, pregunta, argumenta, ejemplifica.	10 mints.	Presentación Power Point. /video	
		II. Explicación y ejemplificación de la herramienta mapa de empatía.				15 mints.		
		III. Ejercicio de aplicación, en parejas e individual.	II. Trabajo en grupos e individual	Instruye y entrega formato para ejercicio.	Escucha, caracteriza producto y servicio, comparte con colega.	30 mints.	Formato para ejercicio.	
5. Evaluación de la jornada.	Establecer valoración de participantes, en relación al proceso.	Aplicar boleta de evaluación.	Trabajo individual.	Instruye, recopila evaluaciones. Sistematiza.	Rellena boleta de evaluación.	5 mints.	Instrumento de evaluación.	



Módulo 3: Cliente, Producto y Servicio

Sesión 2

Temática	Resultado Esperado	Actividad general	Metodología sugerida	Rol de facilitador	Rol de participante	Duración	Recursos	Observaciones
6. Hilo conductor	Reafirmar proceso, en base a sesión anterior.	Breve conversatorio de lo trabajado en la sesión anterior.	Plenario	Realiza preguntas, enfocadas en la sesión anterior.	Escucha, revisa notas, recuerda, expone.	10 mints.	Rotafolio y marcador y/o lámina de PPT en blanco.	De ser necesario, abordar de nuevo un punto tratado en sesión anterior.
7. Producto Mínimo Viable	Participantes desarrollan capacidad de presentar y evaluar productos o servicios con potenciales clientes, realizando mejoras en su propuesta de valor, a partir de la experiencia vivida.	i. Breve conversatorio entorno a la importancia de conocer un poco mejor a los clientes.	Plenario.	Expone, ejemplifica y aclara dudas.	Escucha, anota, pregunta, argumenta, ejemplifica.	10 mints.	Presentación Power Point. /video	
		ii. Explicación y ejemplificación del procedimiento a seguir: metodología, tiempo, apoyo en recursos, objetivo del proceso y resultados esperados.				45 mints.		
		iii. Preparación de estrategia (tipo de producto o servicio, recursos necesarios, tiempos, posibles clientes, fechas, etc) para el desarrollo del ejercicio, desde cada participante)	Trabajo individual	i. Abre espacio para que cada participante de manera individual, visualice el proceso que desarrollará. ii. Se dispone a resolver dudas y recoge estrategias desarrolladas desde participantes.	entre 60 y 90 minutos.	Un par de hojas de papel cuadriculado por participantes, un lapicero, engrapadora.		
8. Evaluación de la jornada.	Establecer valoración de participantes, en relación al proceso.	Aplicar boleta de evaluación.	Trabajo individual.	Instruye, recopila evaluaciones. Sistematiza.	Rellena boleta de evaluación.	5 mints.	Instrumento de evaluación.	



9. Bibliografía y e – grafía

Formato Educativo. MBA especializado en emprendimiento. España 2020.

GTZ PROMOCAP. Manual del Facilitador, Formación CEFE. Guatemala 2002 /3

Hans Auer, Mauricio Quintana. PROGRAM S.A. Generación de Proyectos Empresariales. Guatemala, 2004

<https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>



Cuaderno de Trabajo para el Participante



10. Cuaderno de trabajo del participante

10.1 Presentación

Estimado/a participante, por medio de este cuaderno de trabajo, junto con las orientaciones de la persona que facilita el taller, tendrá la oportunidad de reflexionar y anotar algunas ideas que seguramente le ayudarán a conocer y asegurar un poco más a los clientes que sin duda visitarán su emprendimiento o negocio.

Será sumamente importante que participe en todos y cada uno de los ejercicios que se han propuesto, pues la intención de ellos es que puedan ser de utilidad para tomar algunas decisiones, relacionadas, sobre todo, con su disposición de emprender. ¡Y por supuesto en el mejor de los casos que lo haga!

En esta oportunidad, el trabajo a realizar será enfocado en algunas reflexiones y estrategias que permitan identificar y conocer mejor a sus clientes, así mismo, podrá conocer y aplicar importantes estrategias que esperamos puedan contribuir con su capacidad de hacer negocios con más asertividad.

Podrá notar al inicio la existencia de algunos íconos (figuras) las cuales pretenden orientar el trabajo que se debe ir realizando a lo largo del proceso. Así mismo, deseamos que sea consciente que se trata de un proceso, en donde cada paso que se irá dando es necesario y se va complementando con cada uno de los siguientes (actividades) por lo que la participación a lo largo de todo el proceso es sumamente importante.

10.2 Iconos de orientación

A lo largo del cuaderno de trabajo encontrará una serie de íconos o figuras, las cuales pretenden contribuir con el uso del mismo. A continuación, se los presentamos, así como el significado que estos tienen:



OJO. Es un llamado para que preste particular atención a la información que se va a compartir.



OBSERVA CON ATENCIÓN. Algunas anotaciones que orientan sobre el tema que se está tratando y que resultan de suma importancia.



A PENSAR: A lo largo del cuaderno de trabajo, se encontrarán momentos en los que debiese detenerse a reflexionar.



MANOS A LA OBRA: nos indica que hay un trabajo que desarrollar.

10.3 Aclaración de conceptos

Vamos a poner de acuerdo en primer lugar sobre algunos conceptos que es necesario emplear en esta parte del nuestro proceso de formación:



El cliente:

Es una persona que compra de manera sistemática (con regularidad o de manera frecuente) en una empresa o establecimiento comercial, adquiriendo un producto o servicio. El comprarlo puede implicar que lo consumirá, como también puede ocurrir que la adquisición del mismo sea con fines de beneficio para otra persona natural o jurídica.

Producto:

Es algo que ha sido producido en un emprendimiento o en una empresa, como consecuencia de un proceso sistemático de producción, con la intención de satisfacer una determinada necesidad personal o empresarial, por ejemplo: pan, una bicicleta, o autobuses para transportar personal.





Servicio:

Es un conjunto de acciones realizadas por otra persona (corte de pelo, elaboración de una prenda de vestir, por ejemplo) o bien una máquina (trasladar una carga de un lugar a otro, o bien, el traslado de una persona por un lanchero, por ejemplo) lo cual se realiza ante una demanda recibida de una o varias personas específicas.






¿Podrías escribir algunos otros ejemplos de productos y servicios?



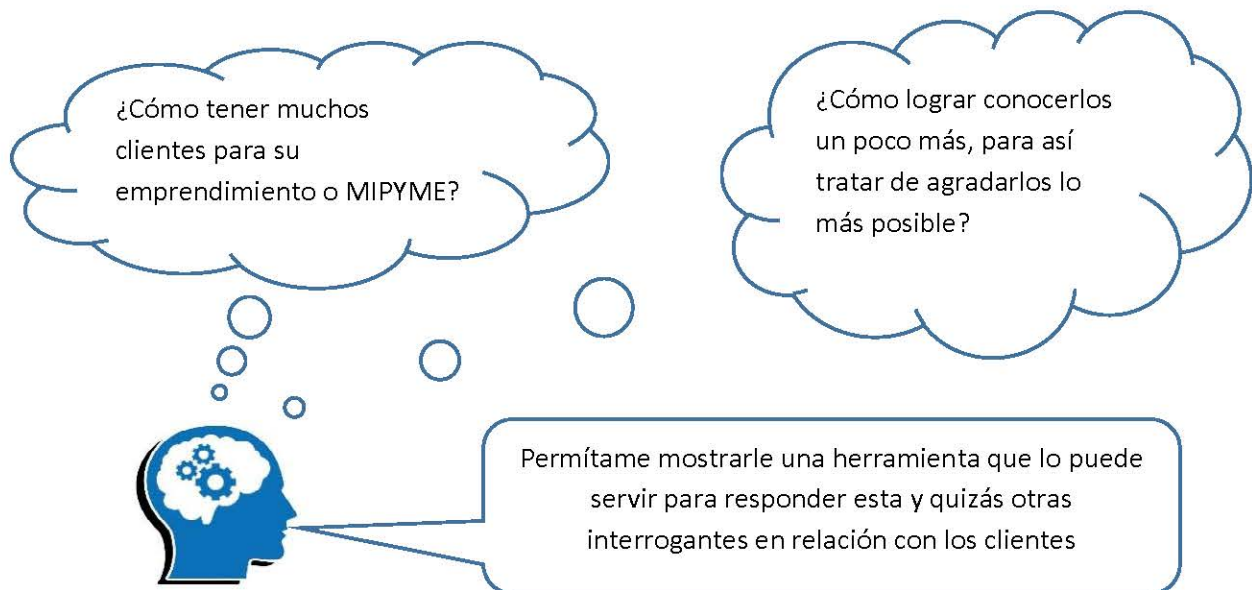
Productos (viñetear)

Servicios(viñetear)



 A pensar	 Manos a la obra	Formato 3.1 Describo un producto y un servicio
Mi producto o servicio		
<p>Producto ___ / Servicio ___: _____</p> <p>Características</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 		
Producto o servicio del colega		
<p>Producto ___ / Servicio ___: _____</p> <p>Características</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 		
	<p>¿Qué características tenemos comunes o podrían ser complementarias?</p>	

10.4 El mapa de empatía

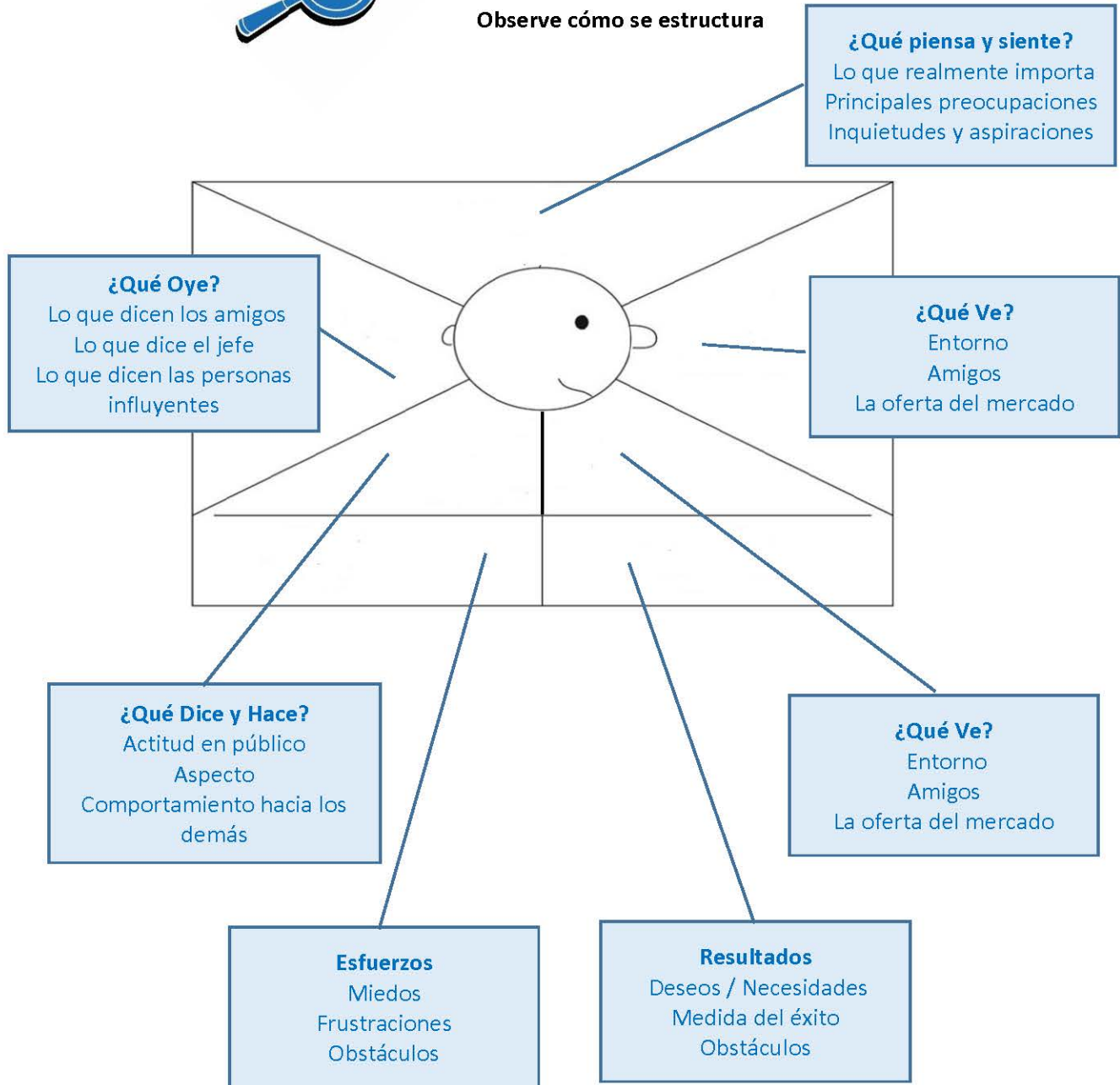


El mapa de empatía es un formato que permite de manera visual describir un cliente, con la intención de comprenderlo mejor, a partir de preguntas que nos realizamos y que nos orientan un proceso de observación y análisis. Y es justo a partir de la información que obtenemos, que nos podríamos plantear como abordarlo para el desarrollo de posibles negocios.

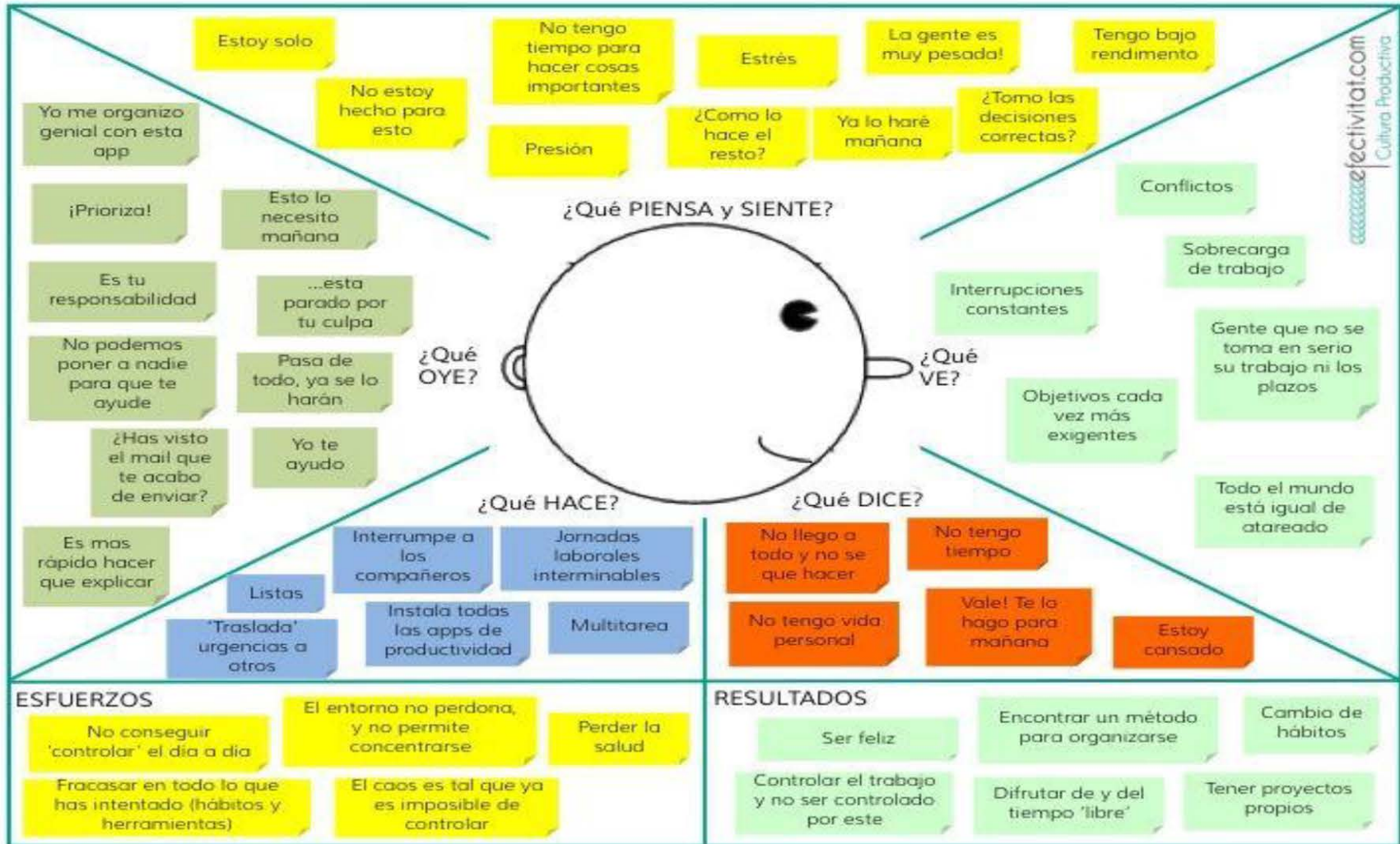




Observe cómo se estructura

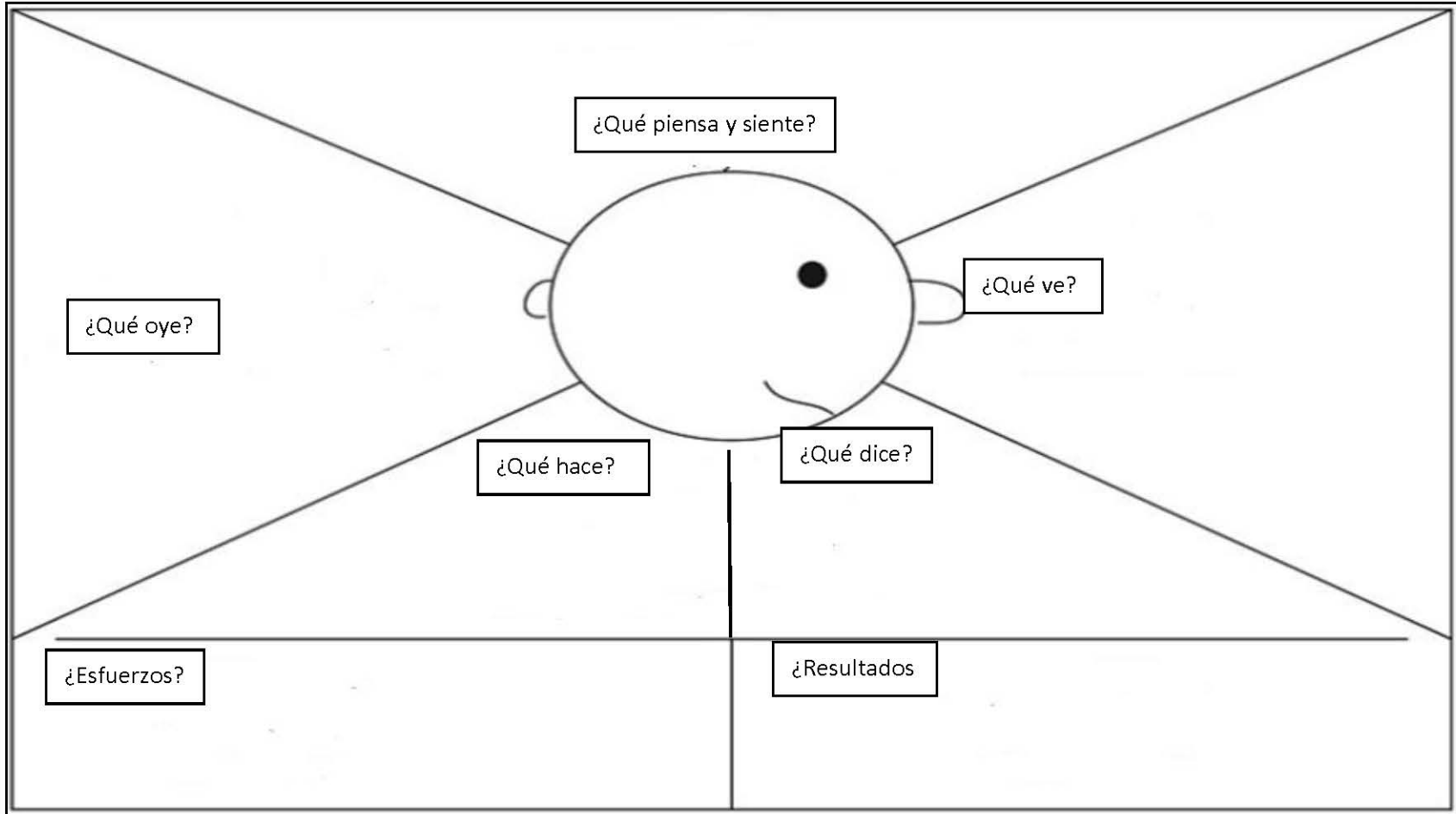


Y ahora le mostramos un ejemplo...





Ahora en este formato, desarrollo un ejercicio, enfocando en algunos de los clientes actuales o potencial clientes:



10.5 La propuesta de valor



Un error frecuente al reflexionar sobre el cómo hacer más productivo y rentable nuestro negocio, es dejar en segundo plano al cliente. Lo que necesita o desea, como también creer que, al tenerlo como cliente, estará en relación con nuestro negocio todo el tiempo, que nunca se irá...

La propuesta de valor, "es aquello" que puede marcar la diferencia entre nuestro producto o servicio, en relación a productos y servicios similares, los cuales son producidos o prestados por la competencia, por lo tanto, al hacerla visible ante la clientela, hace que esta lo aprecie y prefiera en relación a la demás competencia.

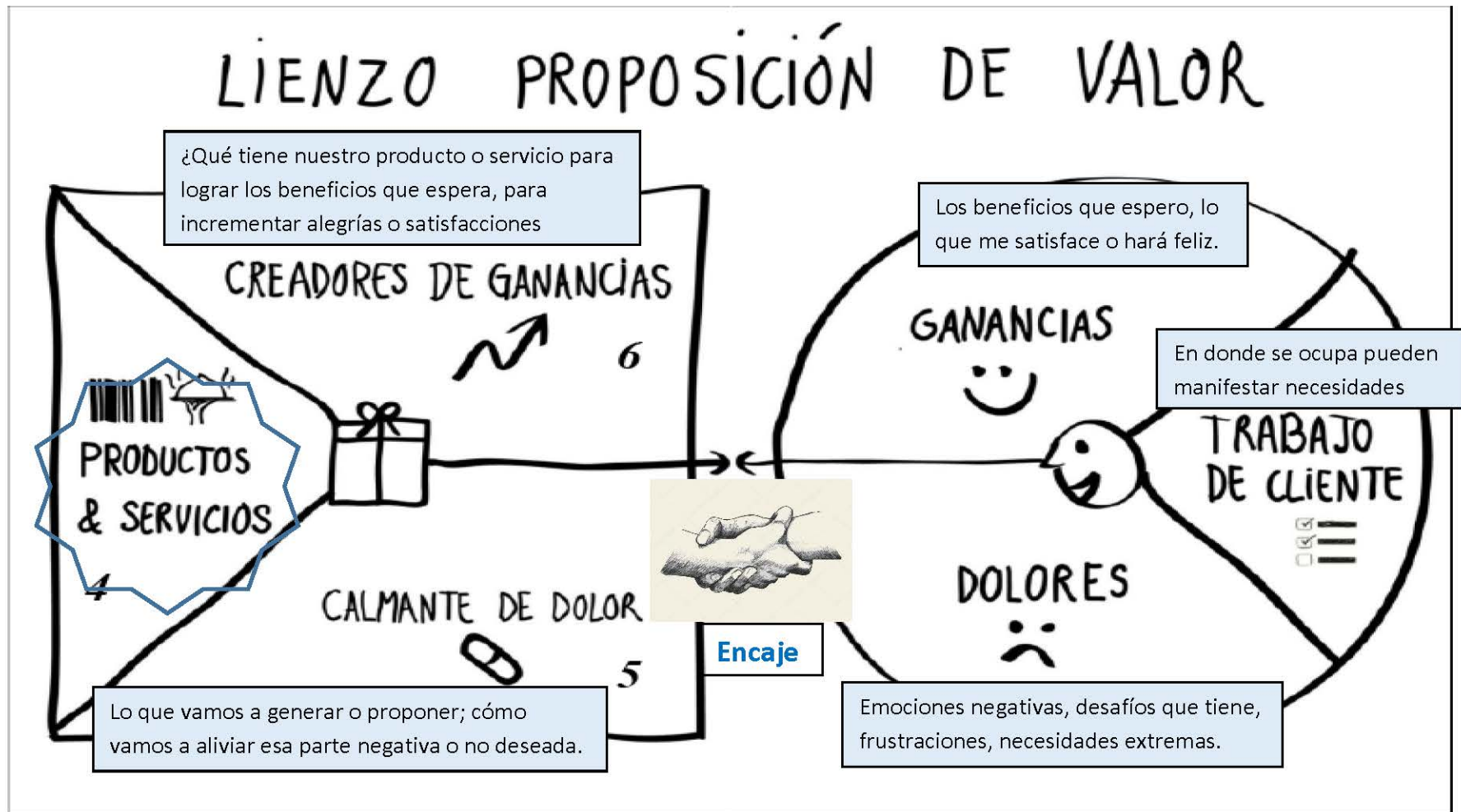


Elementos clave, para formular una buena propuesta de valor:

1. Identificar el cliente objetivo.
2. Hacer una lista de los beneficios y del valor que el producto o servicio aporta a los clientes.
3. Establecer con claridad, que hace diferente la propuesta de nuestro negocio, del de la competencia.

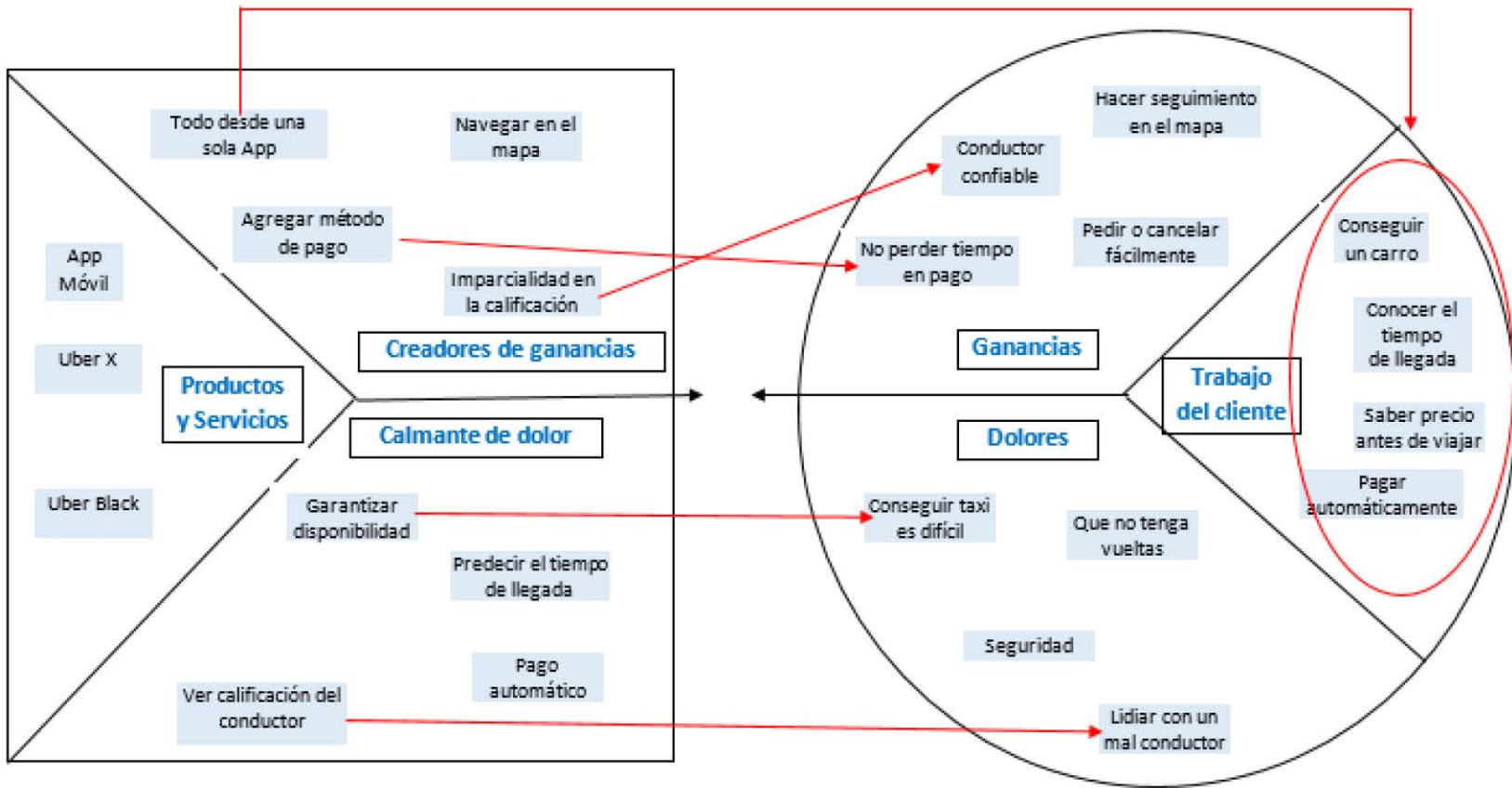
En la siguiente página podremos apreciar una estructura que nos permite plantear una propuesta de valor.

En esta gráfica puede apreciarse del lado derecho, el perfil del cliente y del lado izquierdo la oferta del negocio, el cómo busca por medio de su producto o servicio, satisfacer lo que el cliente está buscando.





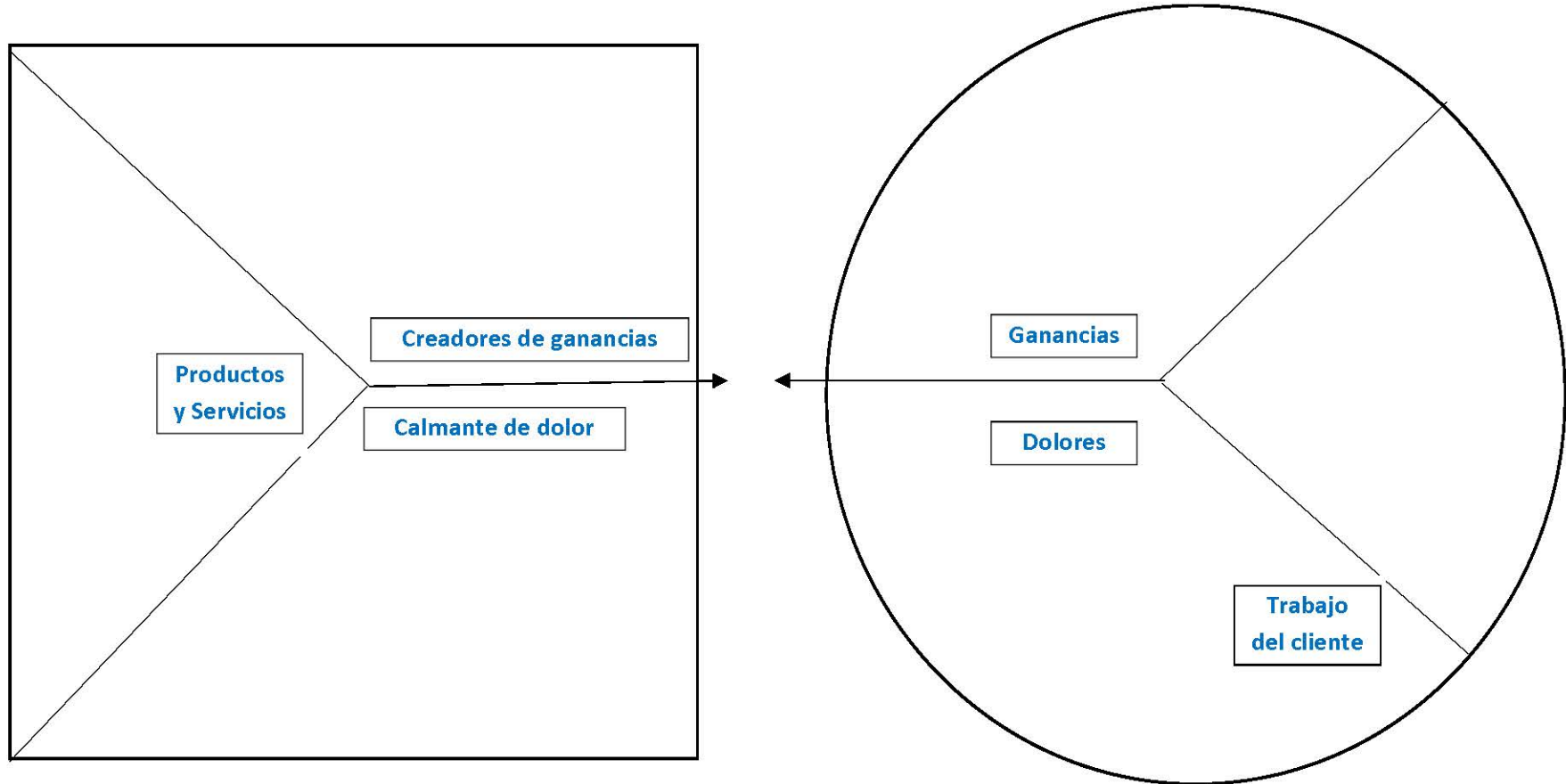
Caso 1: Taxis Uber



Las líneas rojas ayudan a identificar como la propuesta de valor, responde las inquietudes(necesidades) del cliente analizado. Esa correspondencia entre la propuesta de valor y lo demandado por el cliente se llama "encaje".



Ahora en este formato, desarrollo un ejercicio en el cual reflejas la propuesta de valor de tu emprendimiento o MIPYME



10.6 El producto mínimo viable



El producto mínimo viable, en resumen, es una versión del producto o servicio que le permite a un /a emprendedor /a, o grupo de emprendedores asociados, tener la oportunidad de aprender de los clientes, el cómo mejorar el producto o servicio, con un esfuerzo no tan grande y en un tiempo relativamente corto. Importante es que en cada etapa o ronda de prueba, se implementen mejoras sugeridas por los clientes, consultados, de manera que aumente la satisfacción de los mismos.



La consulta sistemática a los clientes o potenciales clientes, nos puede permitir identificar puntos de mejora en nuestro producto o servicio, los cuales deben ser tomados en cuenta en el proceso de producción o prestación de servicio. Importante, por lo tanto, es abrirse a la escucha, a comprender que “el error” es oportunidad de aprendizaje y mejora



Ruta para alcanzar el emprendimiento.

