

Manual del Emprendedor

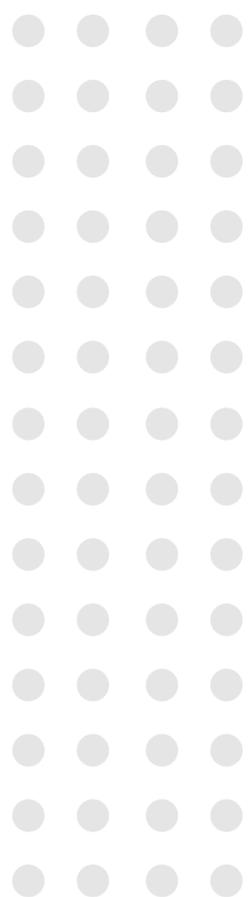




Directora de Innovación

PhD. EMMA CHAVÉZ MORA

✉ echavez@ucsc.cl



PRÓLOGO

Bienvenidos,

Me es grato presentarles el Manual del Emprendedor UCSC, en el que encontrarás información de valor y herramientas prácticas para fortalecer tu idea de negocio y de cómo la Dirección de Innovación junto a sus unidades te acompañarán en el proceso de generar un Emprendimiento viable con componentes innovadores.

Estamos comprometidos a contribuir al desarrollo de la innovación, el emprendimiento innovador y la transferencia tecnológica, en la Comunidad Universitaria, para dar respuestas a desafíos y problemáticas del entorno, contribuyendo a la agregación de valor en la sociedad con el sello UCSC.

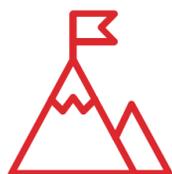
Para ello requerimos en primera instancia, fortalecer las capacidades para el desarrollo de la Investigación aplicada, innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica en nuestra Comunidad Universitaria.

Hemos avanzado en el establecimiento de políticas e incentivos para el desarrollo de la I+D+i+e, en la certificación de todos los procesos de la dirección bajo altos estándares de calidad y excelencia a través de la ISO 9001:2015. Más aún, mediante una activa vinculación con la industria y la sociedad se ha afianzado el trabajo colaborativo permitiendo generar contratos tecnológicos y de licenciamiento, proyectos de emprendimiento e innovación social con gran impacto en diversas áreas de la industria regional y nacional.

Así, para seguir creciendo como institución y fortaleciendo nuestro quehacer, espero que en este manual encuentres la información requerida que permita aclarar inquietudes respecto de las temáticas que nos convocan como dirección, y que además puedas reconocer los servicios de apoyo que otorgamos a la Comunidad UCSC.

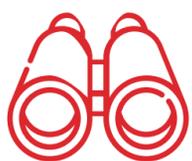
Índice

I	Dirección de Innovación	04
II	Unidad de Apoyo a la Innovación	05
III	¿Qué es Innovación?	09
IV	¿Qué es la Innovación Social?	11
V	¿Qué es Emprender?	12
VI	¿Qué es un Emprendimiento Innovador?	13
VII	¿Qué es un Emprendimiento de doble o triple Impacto?	14
VIII	¿Qué es una Empresa de Base Tecnológica (EBT)?	15
IX	Incubación en la UAINN	16
X	Patrocinio en la UAINN	19
XI	Herramientas para innovar	21
XII	Glosario del Emprendedor	34



MISIÓN

Contribuir al desarrollo de la Innovación, el Emprendimiento Innovador y la Transferencia Tecnológica, en la Comunidad Universitaria, para dar respuestas a desafíos y problemáticas del entorno, contribuyendo a la agregación de valor en la sociedad con el Sello UCSC.



VISIÓN

Ser un referente en Innovación y Transferencia Tecnológica en el ecosistema nacional de Innovación, con proyección internacional.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ◆ Promover la cultura de innovación a través del fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo de la I+D+i+e y la transferencia tecnológica (TT) en la UCSC.
- ◆ Fortalecer la vinculación de la I+D+i+e y la transferencia tecnológica (TT) con el medio externo.

Para la correcta comprensión de este manual, utilizaremos las siguientes abreviaciones: **"I+D"** se entiende como **Investigación y Desarrollo**, **"i+e"** está referida a la **Innovación y emprendimiento**, y **"TT"** significa **Transferencia Tecnológica**.



UAINN | UCSC

UNIDAD DE APOYO A LA INNOVACIÓN
DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN



GONZALO DEL RÍO REYES

Jefe de la Unidad de Apoyo
a la Innovación

✉ gdelrio@ucsc.cl

☎ +56 412347051

uainn@ucsc.cl

La Unidad de Apoyo a la Innovación (UAINN) fomenta y gestiona el desarrollo y puesta en marcha de proyectos de I+D, Innovación y Emprendimiento.

La UAINN busca facilitar la interacción entre docencia, investigación, innovación y emprendimiento con el fin de fomentar una cultura innovadora desde la Universidad, a través de distintas acciones como:

- ◆ Entregar herramientas a la Comunidad Universitaria que permitan fomentar iniciativas creativas e innovadoras
- ◆ Promover la participación en proyectos, tanto internos como externos, de Investigación y Desarrollo e Innovación
- ◆ Apoyar la generación y gestión de emprendimientos innovadores mediante el patrocinio de fondos públicos-privados

Nuestro Compromiso

- Como parte del Sello UCSC, la UAINN trabaja por fortalecer el ecosistema de Emprendimiento e Innovación regional y nacional, ofreciendo servicios de Incubación y Patrocinio al medio externo.

Apoya a emprendimientos innovadores de tipo científico, tecnológico y/o social que busquen tener un impacto económico, social y/o medioambiental, esto como parte del compromiso de la Dirección de Innovación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de Naciones Unidas.

Se traza como eje principal de trabajo el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades del emprendedor, para fomentar la generación de proyectos con impacto.

La UCSC compromete sus capacidades para aportar al desarrollo de la región y del país, y a la transformación de la sociedad. Es por esta razón que la UAINN invita al emprendedor a buscar desafíos del mundo externo, identificando necesidades que puedan ser resueltas por el camino de la innovación.



Nuestra propuesta de valor



Ofrecemos un trabajo personalizado con el emprendedor



Fomentamos el desarrollo de modelos de negocios con impacto (económico, social y/o medio ambiental)

Propuesta de valor

EL VIAJE DEL
EMPREENDEDOR
CORFO

Somos una entidad validada por CORFO a través de "El Viaje del Emprendedor"



Estamos certificados bajo el estándar de calidad ISO 9001

¿Qué es el Manual del Emprendedor?

- El Manual del Emprendedor de la Unidad de Apoyo a la Innovación, presenta en forma sencilla y práctica los elementos fundamentales que deben ser abordados por quienes desean poner en marcha sus negocios o emprendimientos a partir de una idea.

Además, este manual propone definiciones conceptuales básicas que todo emprendedor debería conocer antes de comenzar a trabajar en un proyecto. Y finalmente entrega recomendaciones y herramientas prácticas del equipo de expertos de la UAINN, para el desarrollo de los emprendedores y sus negocios.



¿Qué es Innovación?

- Se define como crear valor único, relevante y blindado. En general la Innovación obedece a la creación o mejora sustancial de un nuevo producto, servicio o proceso (Innovación Operacional), o un nuevo modelo de negocios anexado a un producto o servicio ya existente, que permite resolver de una mejor manera un desafío actual o aprovechar un espacio de mercado creado recientemente. Se caracteriza por presentar una propuesta de valor distinta a lo existente y se pide que tenga una diferenciación a nivel regional o nacional.



¿Qué es la Innovación Social?

- Es la generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan.





Innovación Social

¿Cómo se materializa?

- ◆ Política pública
- ◆ Movimiento social
- ◆ Emprendimiento social
- ◆ Intraemprendimiento

Características

- ◆ Novedad
- ◆ Co-Creando
- ◆ Sostenibilidad
- ◆ Impacto social / Centro en el propósito

- Emprender es comenzar a desarrollar una actividad determinada, que conlleva esfuerzo y trabajo para alcanzar una meta. Esto puede ser para llevar a la práctica una idea de negocio o proyecto.

Desde la Unidad de Apoyo a la Innovación creemos que para que un emprendimiento se vuelva exitoso, debe nacer de la búsqueda de satisfacer una **necesidad, desafío u oportunidad** identificada del medio externo o interno.

La posibilidad de éxito que tiene un emprendedor o emprendedora, consiste en saber aprovechar las oportunidades existentes, utilizando las habilidades y competencias del equipo. Para ello, será importante considerar:

Del equipo emprendedor:

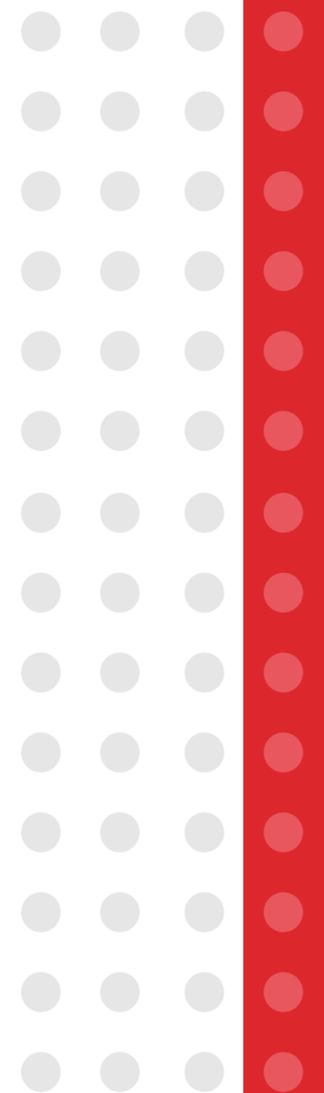
- ◆ Habilidades y competencias
- ◆ Redes
- ◆ Debilidades

Del potencial cliente:

- ◆ Dinámica organizacional
- ◆ Rutina personal
- ◆ Contexto socio-cultural
- ◆ Intereses
- ◆ Relación con el entorno

Al ser emprendedor o emprendedora cuentas con una sensibilidad especial, la que te habilitará como un observador que es capaz de identificar oportunidades o potenciales negocios.

El primer paso para realizar tu idea es estudiar las aptitudes con las que cuentas como emprendedor. A partir de esta evaluación, podrás hacer un mapa general de tus alternativas para priorizar el proyecto que mejor se adecue a tus capacidades y a las de tu equipo emprendedor, y que cuente con la suficiente demanda para poder desarrollar tu negocio.



- Existe un fuerte vínculo entre los conceptos de **“Emprendimiento”** e **“Innovación”**, por lo que es habitual que sean mencionados juntos, aunque sean diferentes.

Como vimos anteriormente, la palabra **“Emprendimiento”** se refiere a la acción mediante la cual se inician nuevos negocios. Por otro lado la **“Innovación”** es la implementación de novedades o mejoras significativas a lo que ya existe.

Es necesario aclarar que un emprendimiento no conlleva necesariamente a una innovación, del mismo modo que una innovación no requiere necesariamente de un emprendimiento para implementarse.

Cuando ambos procesos confluyen, creándose un nuevo negocio basado en una innovación, se habla de **Emprendimiento Innovador**.



- > Un negocio, emprendimiento o empresa que busca el “Doble o Triple Impacto”, se modificará desde su propósito. Ya no sólo buscará incrementar sus ganancias, sino también generar un impacto social y/o medioambiental.



Impacto Social:

Cuando un negocio decide ser de Triple Impacto, comienza a seguir objetivos para incrementar su valor social. Por lo que suele implementar una serie de acciones que garantizan ética y transparencia, define políticas de salarios y beneficios para sus trabajadores, se preocupa de su cadena de suministro y de trabajar con otras entidades que se ajusten a su filosofía.

Impacto Ambiental:

Todas las compañías producen en su operatoria una deuda ambiental, ya sea por la generación de residuos o el uso de recursos naturales, entre otras cuestiones. Trabajar en este aspecto supone estudiar el impacto ambiental del negocio y encarar políticas para reducirlo. Para mitigar este daño, las pequeñas organizaciones incorporan políticas de reciclaje o introducen tecnologías para disminuir el consumo energético, entre otros.

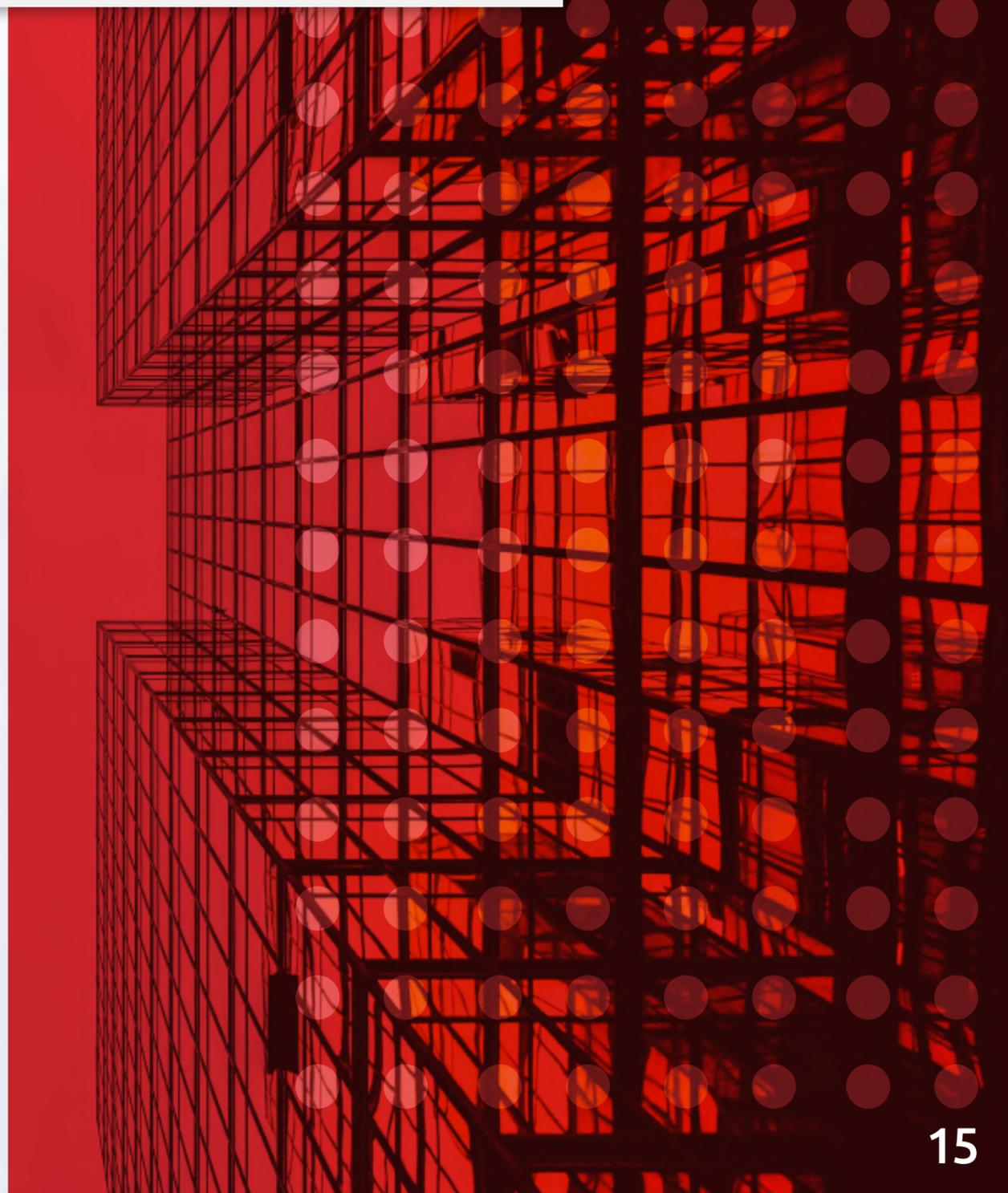
Impacto Económico:

Incrementar las ganancias de la empresa y sus accionistas. Ganar dinero sigue siendo un objetivo primordial para las empresas de Triple Impacto, pero garantizando también el valor en el medio ambiente y la sociedad. Esto implica un cambio de mentalidad, en el que no se persigue el objetivo económico sin importar los medios.

¿Qué es una Empresa de Base Tecnológica (EBT)?

- Las Empresas de Base Tecnológica, son empresas basadas en el dominio del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad. Son productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

Una alternativa para transferir un resultado de investigación es iniciar un emprendimiento de base tecnológica, donde académicos, administrativos y/o estudiantes; tienen por objeto la explotación de una tecnología de propiedad de la Universidad, de acuerdo a lo establecido en el “Reglamento de Creación de Empresas de Base Tecnológica” (D.R. N°69/2017).



¿Por qué ser parte de la Unidad de Apoyo a la Innovación?

- > La UAINN entrega las herramientas necesarias para la formación de nuevas capacidades emprendedoras para que los participantes logren desarrollar a cabalidad su emprendimiento con componentes innovadores. El objetivo de la UAINN es ayudar a que los emprendedores descubran nuevas perspectivas sobre el futuro de su empresa; aplicando métodos de trabajo donde las personas dejen de lado sus nociones preconcebidas sobre la idea de negocio, exploren más allá de sus conocimientos e incorporen nuevas formas de abordar un desafío.

En base a lo anterior, el proceso de incubación tiene por objetivo la formación de capacidades emprendedoras, asesorías especializadas, seguimiento técnico y financiero a iniciativas en etapas desde idea hasta la consolidación de un proyecto.

ETAPA UNO: IDEA

Orientada a quienes están partiendo en Innovación y Emprendimiento, y que poseen una idea.

El **objetivo** de la etapa es aprender conceptos claves y recabar información que permita establecer las bases de un proyecto y optar a financiamiento inicial.

ETAPA DOS: PROYECTO

Fase orientada a quienes tienen un proyecto formulado, ya se están destinando recursos a su desarrollo y se espera una validación inicial.

El **objetivo** de la etapa es lograr una primera venta.

ETAPA TRES: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Etapa orientada a trabajar con emprendimientos que busquen validar su **modelo de negocios** (ver más en la página 29).

El **objetivo** es pivotar o ajustar la estrategia del emprendimiento para lograr la validación del modelo de negocio con los clientes y aumentar sus ventas.

1



2



3



- Las temáticas de las asesorías estarán basadas en la aplicación de metodologías para la identificación de un problema o desafío a resolver, la generación de una solución o propuesta de valor y el desarrollo de modelos de negocios, validación técnica y comercial, generación de habilidades empresariales, capacitaciones, entre otras competencias que se consideren necesarias.

El primer paso para iniciar el proceso de Incubación será coordinar una reunión de diagnóstico, a la cual puede asistir uno o más representantes del equipo emprendedor.

EVALUACIÓN

- Luego de la reunión de diagnóstico, se realizará una evaluación de la iniciativa para ser categorizada en una de las etapas del proceso de incubación y determinar el tipo de asesoría que se deba entregar por parte de la UAINN. Esta evaluación es realizada de acuerdo a los siguientes aspectos:



Respecto a la iniciativa

- ◆ La constitución jurídica, iniciación de actividades en SII.
- ◆ El estado actual, y determinar su estado de avance.
- ◆ El financiamiento, si cuenta o no con recursos económicos para su desarrollo y recursos asociados.
- ◆ Validación comercial, existencia de mercado potencial que requiera la iniciativa.
- ◆ Por último, el grado de innovación, según los criterios establecidos por la Unidad.



Respecto del equipo

- ◆ Datos de los integrantes del equipo, antecedentes personales.
- ◆ Competencias técnicas acordes a la iniciativa, evidencia de conocimientos relacionado con la iniciativa presentada.
- ◆ Experiencia laboral.

Una vez concluida la evaluación, La UAINN realizará una retroalimentación con la finalidad de posicionar la iniciativa en una de las tres fases propuestas y en conjunto al equipo, se planificará una hoja de ruta para emprender o plan de trabajo.

PLAN DE TRABAJO

- Luego de la evaluación del equipo de profesionales de la Unidad de Apoyo a la Innovación sobre la iniciativa y el equipo a cargo, se desarrollará un plan de trabajo, el que contempla actividades como:
 - ◆ Cursos y talleres.
 - ◆ Mentorías.
 - ◆ Búsqueda de financiamiento.
 - ◆ Seguimiento técnico del proyecto.

Una vez concluido el plan de trabajo, se evaluará sus resultados con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en primera instancia, y dar paso a la siguiente etapa.

Si la iniciativa analizada tiene como consecuencia de su desarrollo algún activo intangible basado en propiedad intelectual, serán derivados a la **Oficina de Transferencia Tecnológica de la Dirección de Innovación** para su gestión y desarrollo.

La Unidad de Apoyo a la Innovación actúa como patrocinador de proyectos ante instituciones públicas, fomentando el Emprendimiento Innovador en la Comunidad Universitaria y sociedad civil.

- > Se entenderá por patrocinador a entidades registradas en organismos públicos tales como CORFO y ANID, que administran, entregan recursos y prestan apoyo a los beneficiarios que adjudican financiamiento para proyectos de I + D + i + e.



Por lo tanto, se entiende por patrocinio la interacción de la Unidad de Apoyo a la Innovación como intermediario especializado entre organismos públicos y los beneficiarios de financiamiento, sean estos estudiantes, funcionarios, organizaciones privadas o sociedad civil, apoyando y facilitando los medios adecuados y oportunos para la creación, puesta en marcha y desarrollo de proyectos con el fin de incrementar sus posibilidades de éxito.

FUNCIONES DEL PATROCINADOR



- ✓ Asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras, actividades y objetivos de los proyectos con financiamiento público.
- ✓ Proveer de conocimientos específicos para la creación de un nuevo emprendimiento (gestión, comercialización o aspectos jurídicos).
- ✓ Facilitar el acceso a redes (posibles clientes, proveedores o financistas).
- ✓ Ser el aval técnico y financiero del beneficiario y de tomar las garantías que correspondan para asegurar los recursos y cumplimiento de la ejecución de los proyectos.

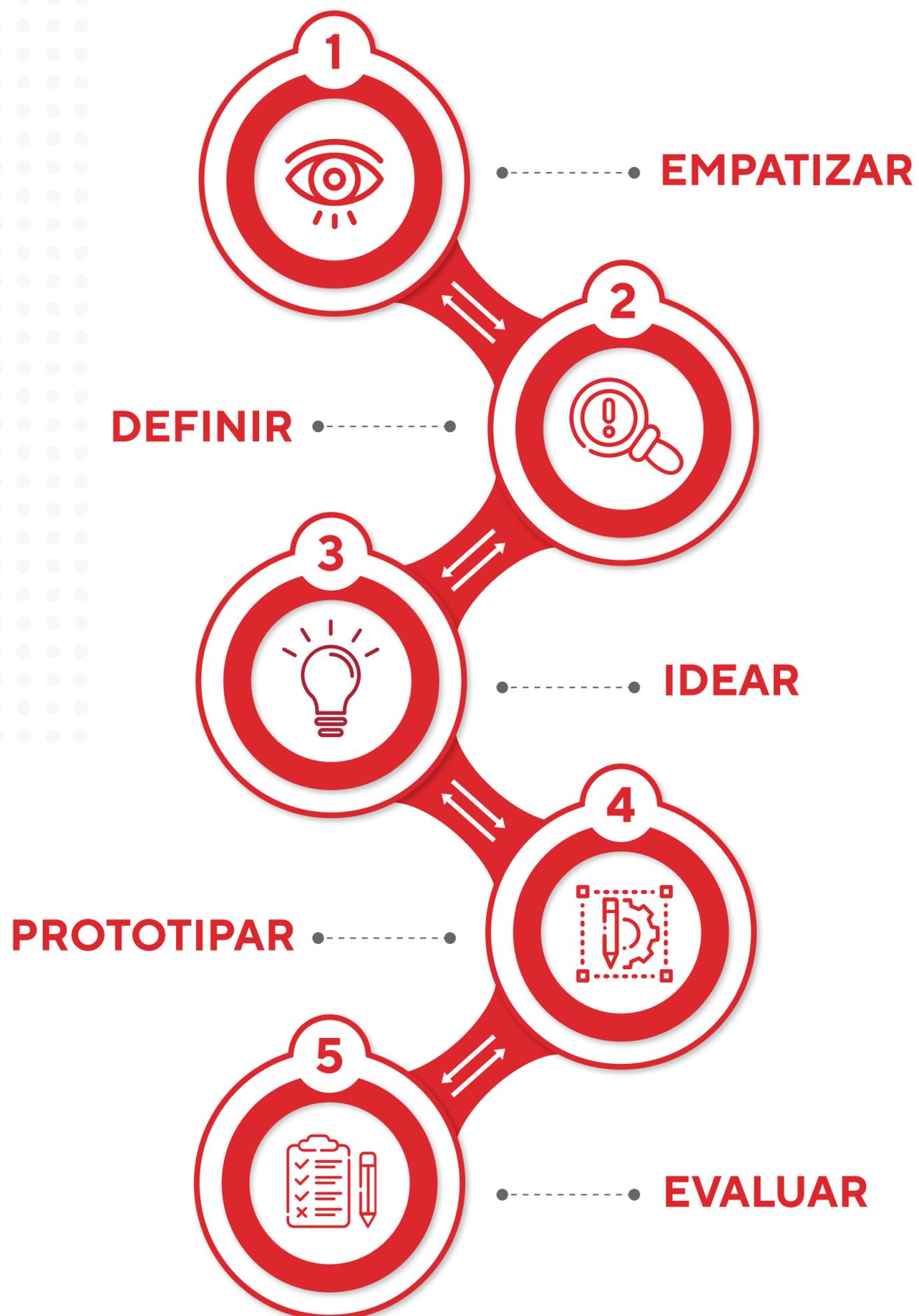
> **Importante:**

La Universidad aceptará sólo los proyectos de las líneas de las cuales es patrocinador.

EJEMPLOS DE TIPO DE PROYECTOS PATROCINADOS:

- ◆ Fondo de Tesis de CORFO
- ◆ Valorización de la Investigación Universitaria (VIU) de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID)
- ◆ Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE)
- ◆ Subsidio Semilla Expande

DESIGN THINKING



- > “El **Design Thinking** es una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado”.

Tim Brown, 2008.

Este modelo nos ayuda en la búsqueda de soluciones creativas a distintas problemáticas.

El Design Thinking es una metodología iterativa y cíclica: a medida que se avanza en el proceso, mediante prueba y error, se descubre la solución adecuada al problema abordado.

1. EMPATIZAR

- Empatizar es el trabajo que se hace para entender a los usuarios, además de comprender sus necesidades físicas y emocionales, como conciben el mundo y que es significativo para ellos.

En esta etapa el objetivo es obtener la mayor cantidad de información. Para ello se debe observar, mirar, escuchar y conversar con los usuarios/clientes, con el fin de descubrir datos relevantes o *Insight* que permitan encontrar la solución a sus necesidades.

(Tim Brown, Design Thinking HBR)



◆ Mapa de Empatía

Es una herramienta de síntesis de información sobre el cliente que permite visualizar lo que dice, hace, piensa y siente. Ayuda a ordenar los datos obtenidos a partir de las entrevistas y conversaciones con los clientes y usuarios.

A continuación se presentan los pasos a seguir para crear el mapa de empatía (ver gráfica adjunta en la página siguiente):

- 1 Preparar una entrevista donde las preguntas estén dirigidas a la búsqueda de la información que se quiere conseguir.
- 2 Seguir el orden de las preguntas en la gráfica del Mapa de Empatía para conocer en profundidad al usuario y/o cliente.
- 3 Luego de terminar, se debe buscar datos relevantes o *insights* que llamen la atención y analizarlos con el equipo de trabajo.

MAPA DE EMPATÍA

1. ¿Con quién vamos a empatizar?

- ¿A quiénes queremos comprender?
- ¿En qué situación se encuentran?
- ¿Cuál es su papel o rol en la situación?

2. ¿Qué necesitan hacer?

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



3. ¿Qué hacen?

- ¿Qué hacen el día de hoy?
- ¿Qué comportamiento observamos?
- ¿Qué podemos imaginar que hacen?



4. ¿Qué oyen?

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



5. ¿Qué ven?

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

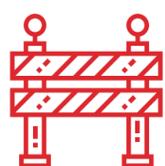


6. ¿Qué dicen ?

- ¿Qué les escuchamos decir?
- ¿Qué podemos imaginar que dicen?



7. ¿Qué piensa y siente?



Esfuerzos

Miedos
Frustraciones
Obstáculos
Dolores



Resultados

Deseos/Necesidades
Medida del éxito
Expectativas
Sueños

2. DEFINIR

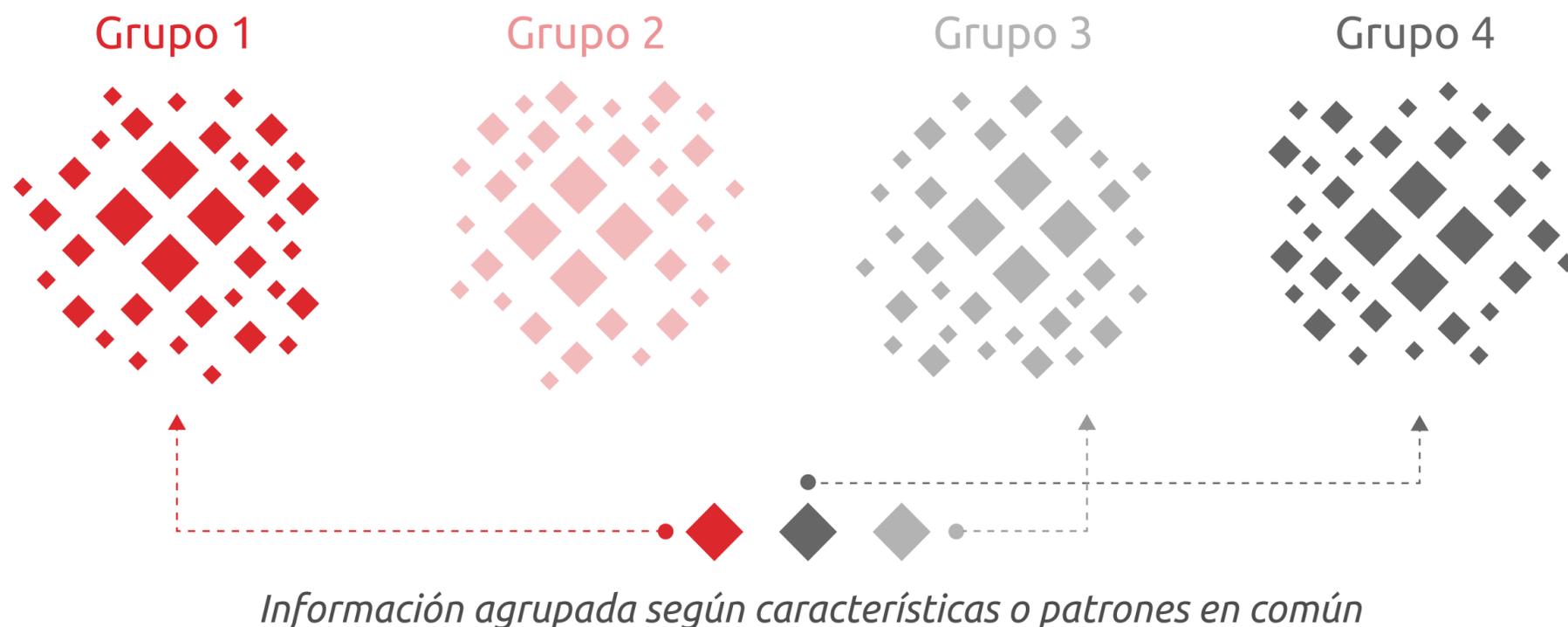
- > Esta etapa es crítica para el proceso de diseño, ya que la meta es identificar el problema a partir de los insights encontrados en la primera etapa. Estos nacen al procesar y sintetizar la información obtenida en la etapa anterior, con el fin de descubrir patrones en el usuario que permitan definir un desafío.



◆ Agrupar o *Clustering*

Esta actividad es básica para ordenar la información recopilada en la primera fase e identificar revelaciones clave para ajustar nuestra solución a las necesidades reales de las personas. Para ello, se deberá exponer toda la información importante que hemos recopilado.

Para desarrollar esta herramienta, se debe exponer todas las ideas rescatadas por el equipo, luego se crearán **distintos grupos por temas**, para así poder identificar por cada grupo aquellas revelaciones, patrones y necesidades significativas que nos llevarán a desarrollar ideas innovadoras.



- > Una vez agrupada la información relevante, podemos definir la problemática y/o necesidad a resolver y luego plantearla como un desafío.

> **Formulación de desafío**

¿Cual es el desafío a resolver?

Cuando se genera un desafío a partir de un problema, este se debe plantear como una pregunta del tipo “¿**Como podemos...?**” y que contemple las siguientes características:

- ✓ **Centrado en las personas**
- ✓ **Concreto (accionable)**
- ✓ **Medible**
- ✓ **Con intención estratégica**

● **Concepto**

Ejemplo:

¿Como podemos facilitar el acceso a material escolar para el 5% de los niños de educación básica?

● **Verbo**

● **Específico**

● **Persona**

● **Magnitudes o plazo**

3. IDEAR

- > El objetivo de esta etapa es generar una gran cantidad de ideas y alternativas de posibles soluciones en vez de encontrar una única mejor solución. Para ello, se pueden utilizar herramientas tales como, lluvia de ideas, dibujos, prototipos entre otros para explicar las ideas de la mejor manera posible.



◆ Lluvia de ideas (Brainstorming)

El brainstorming es una excelente herramienta para generar muchas ideas que bajo una estructura clásica de trabajo no sería posible conseguir. El objetivo principal del brainstorming es impulsar el pensamiento colectivo del grupo por medio de la conversación, escuchando y construyendo sobre otras ideas. Para ejecutar el Brainstorming se deben considerar los siguientes pasos:

- 1 **No criticar ni juzgar las ideas:** Durante el brainstorming es el momento de que las ideas fluyan de forma libre, ya se analizarán después.
- 2 **Promover ideas locas:** El principal valor de una idea loca es que puede inspirar a otra persona a proponer una idea innovadora y realizable.
- 3 **Elaborar en las ideas de los demás:** Partiendo de una idea de otro compañero, pensar en cómo puede evolucionar y mejorar.
- 4 **Mantener el foco en el proyecto:** Hay que pensar ideas innovadoras, pero no hay que olvidar el proyecto para el cual se realiza el brainstorming.
- 5 **Una conversación a la vez:** Todas las ideas son importantes y merecen ser escuchadas por todos los participantes. Eso sí, las intervenciones deben ser breves.
- 6 **Usar elementos visuales, dibujar:** Usar cualquier elemento que ayude a explicar la idea que se tiene en la cabeza, como dibujar en un post it o papel, en una pizarra, etc.
- 7 **Generar muchas ideas:** Ese es el objetivo final del brainstorming, generar muchas opciones para después seleccionar las mejores.

4. PROTOTIPAR

- > **Construir** prototipos transforma las ideas en cosas tangibles, ayuda a **visualizar** las posibles soluciones y pone de manifiesto elementos que se deben **mejorar o refinar** antes de llegar al resultado final.

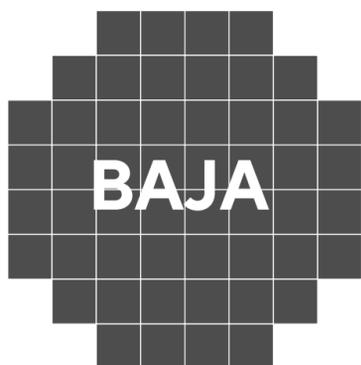
Crear representaciones iniciales y aproximadas de las ideas y mostrarlas a los demás para recibir comentarios.



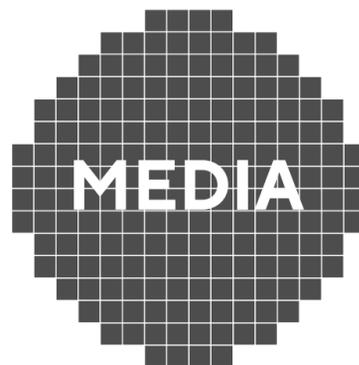
Para prototipar se debe considerar lo siguiente:

- ✓ El prototipo permite determinar lo que se necesita para construir una solución.
- ✓ El prototipo se redefine constantemente, mientras el proyecto avanza.
- ✓ Mostrar las ideas a las personas para recibir retroalimentación y aprender de ellas.

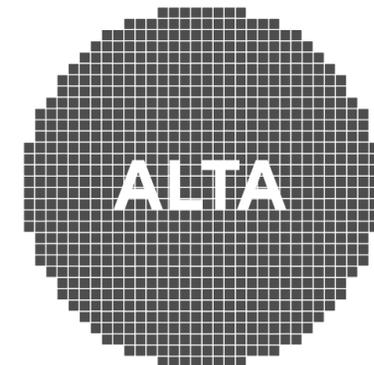
Tipos de prototipos según su resolución:



Precario, rápido, sin muchas decisiones tomadas. Es el primer esbozo de la idea en algo tangible. Ejemplos: dibujos, bocetos, etc.



Un poco más elaborado, implica la toma de algunas decisiones y puede tener ciertas interacciones o funciones. Ejemplos: maquetas, modelados 3D, etc.



Cercano al producto final. Contempla interacciones reales y funcionales. Casi todas las decisiones tomadas. Ejemplos: demos, prototipos 3D, prototipos electrónicos, etc.

5. EVALUAR

- > Este paso consiste en solicitar la retroalimentación y opiniones a los usuarios y colaboradores del proyecto sobre los prototipos. Una buena regla para evaluar un prototipo, es desarrollarlo creyendo que estamos en lo correcto, pero evaluarlo pensando en que estamos equivocados.

Esta es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas. Idealmente se debe evaluar y testear en el contexto mismo del usuario.



◆ Matriz de feedback

Es una herramienta que permite organizar las primeras impresiones de los usuarios que han participado en el proceso de validación de una idea/solución. Mediante la matriz es posible obtener información del valor sobre las ideas desarrolladas.

Para aplicar esta herramienta, es necesario hacer una matriz dividida en cuatro cuadrantes. En el primer cuadrante indicamos las cosas que más han gustado al usuario. En el segundo, las críticas constructivas que suman y aportan valor al resultado final. En el tercero, seleccionamos las preguntas que surgen durante el test. En el último cuadrante se mencionan las nuevas ideas que hayan surgido.



MODELO DE NEGOCIOS

- > Un modelo de negocio describe la lógica de cómo un proyecto crea, entrega y capta valor. A continuación, se presenta el lienzo de modelo de negocio Lean Canvas de Eric Ries:

PRODUCTO

MERCADO

<p>Problemas </p> <p>Top 3 problemas</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">1</p>	<p>Solución </p> <p>Top 3 características</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">4</p>	<p>Propuesta de Valor Única </p> <p>Un claro, convincente y persuasivo mensaje que explique por qué eres diferente y por qué vale la pena prestarte atención</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p>	<p>Ventaja Injusta </p> <p>Que no se puedan copiar o comprar fácilmente</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">9</p>	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Clientes meta</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">2</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costes de Adquisición de Clientes Costes de Distribución Servidores Empleados</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">7</p>	<p>Métricas Claves </p> <p>Actividades clave que mides</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">8</p>	<p>Canales </p> <p>Camino hacia los consumidores</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">5</p>	<p>Fuentes de Ingresos </p> <p>Modelo de ingresos Valor de tiempo de vida Ingresos Margen Bruto</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">6</p>	

Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas®

¿Cómo construir tu modelo de negocio?

- > Para construir un modelo de negocios, se debe completar los 9 bloques con las hipótesis del proyecto, para luego validar dichas suposiciones con los usuarios y clientes. Los 9 bloques del modelo de negocio son:



1

Problema:

Describe los principales problemas que los clientes necesitan resolver. ¿Cuál es el dolor de tus clientes? Enumerar las alternativas existentes y cómo se resuelve el problema actualmente.



2

Segmento de clientes:

Personas o entidades a las que se dirige el proyecto, se pueden agrupar de acuerdo a sus necesidades, comportamiento y atributos comunes. ¿Quién será mi cliente?, ¿Quién será mi usuario?, ¿Cómo se diferencia de otras personas?



3

Propuesta de valor:

Conjunto de beneficios y ventajas que se ofrecen a los clientes y/o usuarios. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. ¿Por qué el proyecto es diferente y por qué merece la pena que nos presten atención?



4

Solución:

¿Cómo solucionamos los problemas del cliente? Describe el conjunto de funciones y características que ofrece tu proyecto (producto o servicio).



5 Canales:

Modo en que se comunica con los clientes para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. ¿Cómo establecemos contacto con los clientes?, ¿Qué canales prefieren nuestros clientes?



6 Fuentes de ingresos:

Formas de generar ingresos para el proyecto. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes. ¿Cómo voy a generar ingresos?, ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente?



7 Estructura de costos:

Son los costos en los que se incurre en el proceso de generar valor, es decir, los costos que considera la puesta en marcha de tu proyecto. ¿Cuáles son las actividades más caras?, ¿Cuáles son los costos fijos y variables?



8 Métricas claves:

Indicadores que se deben medir para hacer un seguimiento de la evolución y crecimiento del proyecto.



9 Ventaja Injusta/Única:

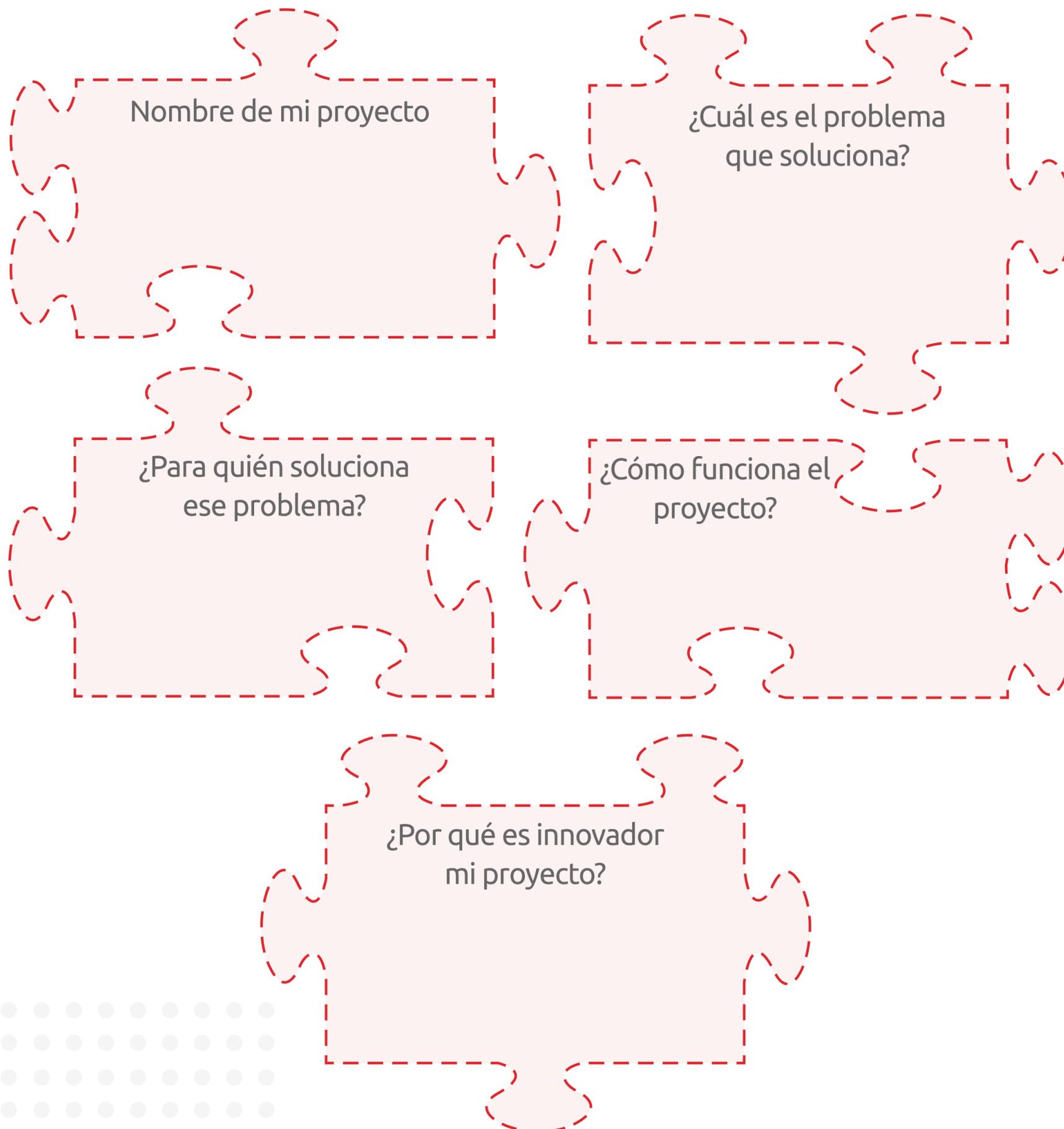
Es aquello que te diferenciará del resto de las opciones del mercado. ¿Qué atributos destacan positivamente respecto de la competencia?

PITCH

- > El Pitch es el formato más utilizado por los emprendedores para presentar su idea o proyecto, tanto a un inversionista como también a posibles clientes, proveedores o socios.

(Elevator Pitch, HBR)

Crea una historia centrada en el usuario, respondiendo a las siguientes preguntas:



Consejos para crear un pitch

> A continuación, presentamos algunos consejos para tener en cuenta al momento de redactar la historia:

- ◆ Usar anécdotas y reflexiones: “Esto sucedió...”, “... y esto sucedió”, “entonces eso pasó...” Eso es una anécdota. Esta simple secuencia de eventos crea suspenso en la historia. La reflexión recuerda a las personas por qué la historia importa. “Estoy contándote esta historia porque...”
- ◆ Hacerlo personal (o incluir una persona dentro de la historia).
- ◆ Ser emotivo: Mucha gente dirá lo contrario, pero la vulnerabilidad está bien.
- ◆ Incluir un llamado a la acción: ¿Qué quieres que haga la gente después de escuchar la historia? Es importante que no quede a la interpretación, explicando en caso de ser necesario.



(Hello Design Thinking, IDEO)

- > **Capital Semilla:** Si bien se le conoce popularmente como “Capital Semilla” al fondo entregado por Corfo o al programa que tiene Sercotec, en realidad Capital Semilla se refiere al financiamiento en etapa inicial que recibe un emprendimiento. En Chile se mueve entre los US\$20,000 y US\$100,000. Estos recursos, debido a la etapa en la que se entrega, son principalmente invertidos para crear el primer prototipo funcional y buscar retroalimentación de los potenciales clientes. Incluso a veces se puede llegar hasta la primera venta.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **CORFO (Corporación de Fomento de la Producción):** La agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas. Tiene como principal objetivo, el de promover una sociedad de más y mejores oportunidades para todos (as) y contribuir al desarrollo económico del país.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Pitch / Elevator pitch:** Es un breve resumen oral utilizado para exponer ante una audiencia un proceso, producto, servicio, organización o evento y su propuesta de valor, de manera rápida y sencilla. El nombre se debe a que con el tiempo de un viaje en ascensor (normalmente los elevator pitch van de 30 segundos a 2 minutos) debes convencer a tu audiencia de que tu idea o producto es el mejor, para así conseguir una entrevista donde puedas explicarlo al detalle.

(Roberto Musso, The Startup Journey, 2018)

- > **Emprendedor:** Persona que crea una empresa o encuentra una oportunidad de negocio y ejecuta acciones para llevarla a cabo.

(Roberto Musso, The Startup Journey, 2018)

- > **Innovación Social:** Es la generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan.

(La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo, 2012)

- > **Emprendimiento de Innovación Social:** Empresas creadas para cumplir un propósito social (de mitigación o reducción de un problema social), generar valor social y que operan, al mismo tiempo, con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado.

(Social Enterprise Typology, 2007)

- > **Networking:** Proceso de creación de redes de apoyo técnico y/o comercial de un emprendimiento. La capacidad de hacer contactos es una de las habilidades más importantes que cualquier emprendedor pueda tener. Importantísimo para sacar o hacer crecer el proyecto y conseguir clientes. Las redes sociales y los eventos se han convertido en sitios muy importantes para hacer networking.

(Roberto Musso, The Startup Journey, 2018)

- > **Patrocinio:** Es la interacción como intermediario especializado entre organismos públicos y beneficiarios de financiamiento, facilitando los medios adecuados y oportunos para la creación, puesta en marcha y desarrollo de proyectos con el fin de incrementar sus posibilidades de éxito.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Patrocinador:** Entidades registradas en organismos públicos, que hayan manifestado su voluntad de patrocinar proyectos de I+D+i+e. Es el responsable de velar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras, actividades y objetivos de los proyectos, de proveer de conocimientos específicos para la creación de un nuevo emprendimiento (gestión, comercialización o aspectos jurídicos), facilitar el acceso a redes (posibles clientes, proveedores o financistas), ser el aval técnico y financiero del beneficiario y de tomar las garantías que correspondan para asegurar los recursos y el cumplimiento de la ejecución de los proyectos.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Aceleradora:** Entidad que apoya startups en una fase inicial. Proporciona a los emprendedores un espacio compartido de trabajo, acceso a mentores, una pequeña aportación inicial de capital (seed funding) y la oportunidad de presentarse, tras este periodo, ante inversores y capital de riesgo. Se diferencian de las incubadoras por trabajar con batch (grupos de emprendimientos que ingresan todos juntos en una misma fecha) y en un plazo acotado.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Incubadora:** Entidad que cuenta en su gran mayoría con espacio físico para agrupar a empresas y ofrecerles distintos servicios. En general apoyan a proyectos en fase idea o en fase de prototipo. Se diferencian de las aceleradoras porque no trabajan con grupos en un tiempo específico, sino que aceptan proyectos en cualquier momento. En Chile no existe una distinción tan demarcada, por lo que en general se habla indistintamente de incubadoras y aceleradoras.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Emprendimiento dinámico:** Emprendimiento con alta escalabilidad y que presenta innovación. Normalmente se asocia a startups con el potencial de vender US\$1 millón en su tercer año de operación.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Startup:** Se refiere a los emprendimientos que por su grado de innovación y modelo de negocios, pueden crecer a alta velocidad. En Chile se usa indistintamente para referirse a emprendimientos dinámicos o startups.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

- > **Modelo de negocios:** Corresponde a las principales definiciones y estrategia con la que un emprendimiento se lleva a cabo. La forma más común de representarlo es a través del canvas de modelo de negocios propuesto por Osterwalder y Pigneur que incluye definiciones como propuesta de valor, segmentos de clientes, relación con el cliente, socios claves, recursos claves, actividades claves, canales, estructura de costos y estructura de ingresos.

(Ecosistema de Emprendimiento, Una mirada desde la Política Pública, 2018)

Empresa de Base Tecnológica (EBT): Las Empresas de Base Tecnológica, son empresas basadas en el dominio del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad. Son productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

(Glosario de conceptos corporativos, Corfo)



DINN | **UCSC**

DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

 dinn.ucsc.cl

 dinn@ucsc.cl

 [@dinn_ucsc](https://twitter.com/dinn_ucsc)

 [@dinnucsc](https://www.facebook.com/dinnucsc)

 [Dirección de
Innovación UCSC](https://www.youtube.com/Dirección de Innovación UCSC)