



Proyecto de capacitación

Herramientas metodológicas para la formación emprendedora en la ETP

Familia profesional/ sector: Todas las familias profesionales.

Nivel: Todos los niveles y ámbitos de la ETP

Opción pedagógica: Virtual.

Plataforma de dictado: plataforma virtual del CeNET (cenet.inet.edu.ar)

Síntesis

En la era de la disrupción tecnológica y digital, las metodologías tradicionales de planificación y desarrollo empresarial mostraron su obsolescencia frente a las demandas de mercados dinámicos e inciertos. Con el auge de las *startups* tecnológicas y su capacidad para redefinir industrias enteras, se impulsó la creación de nuevas herramientas y metodologías que priorizan la validación temprana de ideas al menor costo posible, la iteración continua y el enfoque de diseño centrado en el usuario. Estas metodologías, como el *Lean Startup*, el *Design Thinking*, el *Pretotipado*, y especialmente el enfoque de *Generación de Modelos de Negocio*, representan un cambio de paradigma que no solo ha transformado la forma de emprender, sino también la enseñanza del emprendedorismo.

En este contexto, el presente curso busca proporcionar a los docentes de Educación Técnica Profesional (ETP) herramientas metodológicas para incorporar el uso del *Canvas* (afiche) de Modelos de Negocio como estrategia pedagógica. Este enfoque permite no solo enseñar a los estudiantes a diseñar modelos sostenibles e innovadores, sino también estimular competencias emprendedoras como el pensamiento crítico, la creatividad y la adaptabilidad.

En esta formación se aborda el potencial del *canvas* de modelo de negocio (y otras herramientas metodológicas afines) como herramienta experimental para diseñar emprendimientos. Al integrar estas metodologías en la formación técnica, los docentes podrán transformar el aprendizaje en experiencias significativas que conecten a los estudiantes con las demandas del entorno socioeconómico de sus regiones.

Destinatarios

Destinado a autoridades y docentes de instituciones educativas técnicas.

Carga horaria

40 horas reloj - 60 horas cátedra



Fundamentación

La disrupción tecnológica de la era digital, que se consolidó principalmente a partir de la década de 1980, y que impactó fuertemente en el ámbito de los negocios en la primera década de los 2000, revolucionó el campo de estudios del desarrollo emprendedor. En la medida en que nuevos emprendimientos digitales desplazaron a los jugadores tradicionales en diversos rubros e incluso crearon nuevos mercados, se hizo necesario desarrollar metodologías que dieran cuenta de las estrategias que utilizaban las *startups* para lograr validación temprana al menor costo posible. En esta nueva generación de metodologías se cuentan la revitalización del 'Pensamiento de Diseño' (*Design Thinking*, Brown, T., 2000), *Effectuation* (propuesta por Sarasvathy, S., 2001, 2008), *Desarrollo de Clientes* (Blank, S., 2005), *Pretotipado* (Savoia, A. 2009), *Lean Startup* (Ries, E., 2008, 2011), *Generación de Modelos de Negocio* (Osterwalder, A. et al., 2010), *Lean Canvas* (Maurya, A., 2010), y *Design Sprint* (Knapp, J. 2016). Los puntos en común de estas metodologías son su centramiento en el usuario (o *usuariocentrismo*), la adaptación a contextos de incertidumbre en los que fallan los procesos de planificación tradicional, y la consiguiente validación iterativa del proyecto en vinculación directa con el mercado.

Si bien cada metodología mencionada aporta un valor específico que valdría la pena desarrollar en profundidad, en el marco del presente curso sólo compartiremos herramientas selectas, provenientes de algunas de ellas. En particular nos concentraremos en la propuesta central de Generación de Modelos de Negocios con su afiche de modelización de negocios (o *business model canvas*), tomando los elementos que esta metodología recupera del 'Pensamiento de Diseño' a fin de brindar un marco de trabajo que puede utilizarse en la formación emprendedora en la ETP con múltiples propósitos entre los que se destacan:

- Romper con lo que definiremos como 'paradigma de producto',
- Estimular el pensamiento multidimensional que permite establecer un modelo de negocio que sostenga la oportunidad,
- Innovar en el modelo de negocio,
- Promover la escalabilidad de los proyectos surgidos a partir de iniciativas de estudiantes de la ETP.

Tal como problematizaremos en el curso, el enfoque de *modelo de negocio* no debe asociarse exclusivamente con proyectos con fines de lucro, ya que la herramienta se adapta para proyectos intraemprendedores, de emprendimientos sociales, e incluso de iniciativas públicas y académicas.

Conocimientos previos requeridos

No se requiere.

Propósito general

Promover en los docentes de Educación Técnica Profesional (ETP) la adquisición de conceptos y herramientas metodológicas propias del emprendedorismo para enriquecer y fortalecer los procesos de formación por competencias emprendedoras que llevan a cabo en sus establecimientos.

Objetivos específicos



- Facilitar la identificación y validación de oportunidades de mercado mediante metodologías centradas en el usuario, promoviendo la aplicación de estas técnicas en actividades formativas para estudiantes.
- Proporcionar enfoques alternativos de monetización y generación de ingresos que los docentes puedan integrar en el análisis y diseño de proyectos emprendedores en sus aulas.
- Capacitar a los docentes para guiar a sus estudiantes en la construcción de propuestas de valor sostenibles, trabajando en la optimización de recursos, tareas clave y alianzas estratégicas.
- Desarrollar la capacidad de los docentes para fomentar la innovación en los modelos de negocio, utilizando herramientas que permitan rediseñar propuestas tradicionales y responder a los cambios del entorno.
- Promover el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes, como el pensamiento crítico, la creatividad, la adaptabilidad y la resolución de problemas, a través de actividades diseñadas con base en el Canvas y metodologías relacionadas.
- Fomentar la reflexión crítica sobre la aplicabilidad de los modelos de negocio en diversos contextos, incluyendo proyectos sociales, intraemprendedores y de impacto público.

Contenidos

Unidad I “Validación de clientes y maridaje producto-mercado”

Objetivos generales: Brindar el marco conceptual sobre el que se soportan las metodologías de desarrollo emprendedor que emergieron en la era digital, y presentar la herramienta de pensamiento visual que propone el *Business model canvas*. Que los docentes comprendan y apliquen herramientas formativas para que sus estudiantes identifiquen y validen oportunidades utilizando metodologías del *canvas* de la propuesta de valor y del *canvas* del modelo de negocio.

Contenidos

- Disrupción del mercado en la era digital y nuevas metodologías para el desarrollo de emprendimientos
- Fundamentos y principios de las metodologías de desarrollo de emprendimientos en la era digital
- Presentación general de las principales metodologías y su potencial de aplicación para la formación emprendedora en la ETP.
- Comprensión del cliente: segmentación, arquetipos y necesidades. Estimación del mercado potencial.
- Propuesta de valor: diseño y validación mediante el *Canvas* (afiche) de la propuesta de valor.
- Maridaje producto-mercado: estrategias de ajuste (*product-market fit*).
- Metodologías de indagación y validación: entrevistas con clientes, prototipado y experimentación ágil (*Lean startup*, *Desarrollo de clientes*, *Tablero Javelin*, *Pretotipado*).

Actividad de la unidad: Diseñar actividades para que estudiantes validen sus propuestas de valor con posibles usuarios.

Unidad II “El *canvas* del modelo de negocio como herramienta de formación emprendedora en la ETP”

Objetivo general: Que los docentes se apropien del *canvas* de modelos de negocio como herramienta de formación emprendedora en la ETP, y que analicen y exploren diferentes estrategias formativas



para que los estudiantes evalúen y propongan modelos de generación de ingresos innovadores.

Contenidos

- Introducción al *canvas* (afiche) de Modelo de Negocio: enfoque práctico para docentes de ETP.
- Enfoque de producto vs. enfoque de modelo de negocio.
- Modelos de negocio arquetípicos (de plataforma, *freemium*, del cebo y el anzuelo, empresas de triple impacto, organizaciones sin fines de lucro, etc.)
- Principales estrategias de monetización: ventas directas, suscripciones, *freemium*, *marketplaces*, etc.
- Estrategias innovadoras de monetización: modelo 'valor por valor' o PWYW (*Pay What You Want* o 'paga lo que quieras'), financiamiento colectivo (*crowdfunding*), modelos de economía colaborativa, etc.
- Análisis de casos reales: ejemplos de modelos disruptivos en el mercado y diagnóstico de modelos de negocio de emprendimientos reconocidos.
- La fuente de ingresos y el modelo de negocio como estrategia de formación de competencias emprendedoras.

Actividad de la unidad: Diseñar una actividad formativa orientada a que los estudiantes reconozcan y diagnostiquen el modelo de negocio que subyace en emprendimientos de la región.

Unidad III "Pensamiento lateral y modelización de negocios"

Objetivo general: Que los docentes logren evaluar diversas alternativas de sostenibilidad de la propuesta de valor y logren diseñar estrategias formativas para estimular el pensamiento lateral de sus estudiantes en torno a la escalabilidad de los modelos de negocio, los recursos y alianzas clave.

Contenidos

- Pensamiento visual y diseño de modelos de negocio como herramienta de formación emprendedora en la ETP: cómo utilizar el *canvas* del modelo de negocio para estimular el emprendimiento de impacto escalable.
- Recursos clave: identificación y priorización de recursos tangibles e intangibles. Estrategias alternativas de acceso a recursos (*bootstrapping*, 3F, 4F, inversión).
- Alianzas estratégicas: identificación y desarrollo de redes de apoyo, socios clave, y su rol en la creación de valor. Gestión del ecosistema emprendedor.

Actividad de la unidad: Diseñar una actividad formativa orientada a que los estudiantes

- a) diseñen y validen una estrategia sostenible para entregar valor con el producto (bien o servicio) propuesto, y/o
- b) Hagan un mapeo de recursos ociosos, disponibles, accesibles y estrategias alternativas para conseguirlos.

Unidad IV "Innovación en el modelo de negocio"

Objetivo general: Que los docentes incorporen herramientas y enfoques de innovación en modelos de negocio, comprendiendo cómo rediseñar propuestas tradicionales para hacerlas más competitivas, y



estimulen estas capacidades en los estudiantes como parte del desarrollo de sus proyectos emprendedores.

Contenidos:

- Factores externos que influyen en el modelo de negocio (fuerzas de la industria, fuerzas macroeconómicas, tendencias clave, fuerzas del mercado).
- Conceptos de innovación en modelos de negocio: definición y ejemplos.
- Herramientas para la innovación: epicentros de innovación en el modelo de negocio, Estrategia del Océano Azul, análisis de escenarios y tendencias, etc.
- Análisis de casos de empresas que han reinventado o modificado sustancialmente sus modelos de negocio.
- La importancia de la iteración: cómo mejorar modelos con base en datos, retroalimentación y mejora continua.

Actividad de la unidad: proponer una actividad de rediseño de modelos de negocio para que resulten más escalables, de mayor impacto e innovación.

Materiales didácticos

- videos explicativos de los temas de los módulos
- links a material
- links a recursos
- fichas de lectura de bibliografía
- foros en el aula virtual
- actividades

Propuesta didáctica

La cursada se desarrollará en su totalidad en formato virtual. El material se encontrará disponible en el aula y organizado en función a los módulos propuestos en este programa. Se solicitarán actividades a lo largo del curso que contribuirán a la apropiación de los principales aportes metodológicos de la propuesta de Generación de Modelos de Negocio, y metodologías afines, para diseñar actividades formativas que contribuyan a la formación emprendedora en la ETP.

Cronograma de la capacitación (de cursada, actividades y evaluaciones)

Módulo	Título	Tema/ actividad	Tipo de contenido	Modalidad	Clase Nº/ fecha
<i>Presentación</i>	<i>Presentación</i>	Presentación docente + Foro presentación estudiantes	-	<i>Virtual</i>	Semana 1
1	<i>Unidad I</i>	<i>Validación de clientes y maridaje producto-mercado</i>	<i>Teórico-práctico</i>	<i>Virtual</i>	Semana 1
2	<i>Unidad II</i>	<i>Estrategias alternativas de monetización (para modelos de negocio con y sin fines de lucro)</i>	<i>Teórico-práctico</i>	<i>Virtual</i>	Semana 2
3	Unidad III	<i>Pensamiento lateral y modelización de negocios</i>	<i>Teórico/práctico</i>	<i>Virtual</i>	Semana 3
4	Unidad IV	<i>Innovación en el modelo de negocio</i>	<i>Teórico/práctico</i>	<i>Virtual</i>	Semana 4
Trabajo Final	Evaluación	Presentación de trabajo final	Práctico	<i>Virtual</i>	Semana 5



Prórroga y cierre	Evaluación	Presentación de trabajo final	Práctico	Virtual	Semana 6
----------------------	------------	-------------------------------	----------	---------	----------

Plataforma de dictado:

El dictado se realiza en el campus de la plataforma del CeNET.

Bibliografía

- Anderson, Chris, *Gratis: el futuro de un precio radical*, Ed. Urano, Barcelona, 2009.
- Blank, Steve G., *The four steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*, Quad/Graphics, 2007.
- Isenberg, D., *How to Start a Entrepreneurial Revolution*, Harvard Busines Review, Junio 2010.
- Luna Juan Pablo, Gallo Graciela, *Incremental, una visita guiada al mundo emprendedor*, Buenos Aires, Teseo, 2018.
- Maurya, Ash, *Running Lean. A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works*, O'Reilly Media, 2010.
- Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; y Smith, Alan, *Diseñando la propuesta de valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*, Ed. Deusto, Barcelona, 2015.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, *Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, Ed. Deusto, Barcelona, 2011.
- Osterwalder, Pigneur, Etienne, y Smith, *La empresa invencible*, Ed. Urano, 2020.
- Ries Eric, *El camino hacia el Lean Startup*, Centro Libros PAPF, S. L. U., 2018.
- Ries, Eric, *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York, 2011.

Criterios para la evaluación del curso

Criterios de evaluación
Participación en foros
En la planificación del Trabajo Final da cuenta de la apropiación de los principales conceptos y metodologías vinculadas al modelo de negocio y metodologías de validación.
En la planificación propone actividades formativas que estimulen en los estudiantes el reconocimiento y diagnóstico de estrategias de innovación en el modelo de negocio trabajado con los estudiantes de ETP.



En la presentación del Trabajo Final se proponen actividades de innovación en cuanto a las tareas, recursos y alianzas de los modelos de negocio de los estudiantes.

La propuesta pedagógica presentada propone instancias formativas vinculadas al monitoreo de tendencias, factores tecnológicos, de mercado y macroeconómicos que dan pie a identificar oportunidades por parte de los estudiantes.

La propuesta pedagógica presentada se integra a la formación técnica del establecimiento educativo en el que se propone implementar.

Instrumentos de evaluación

Para acreditar el curso de capacitación los participantes deberán:

- a) Participar activamente en la plataforma
- b) Leer el material del curso
- c) Realizar las actividades propuestas para cada módulo
- d) Entregar el Trabajo Final Integrador

Seguimiento y monitoreo

Desde el Instituto Nacional de Educación Tecnológica se realizará un seguimiento de la asistencia de los cursantes y de la participación en las actividades a fin de sugerir, en caso de considerar necesario, ajustes al proyecto original. Son insumos para este seguimiento las encuestas a los cursantes, el relevamiento del equipo de tutores, y los aportes de los autores, tanto en el proceso de escritura como de revisión de cada una de las materias.

Capacitadores:

Nombre y apellido: **Juan Pablo Luna**

Mail de contacto: juan.luna@educacion.gob.ar

Juan Pablo Luna es Lic. en Humanidades y Ciencias Sociales, doctorando en Cs. Económicas. Se especializó en innovación y desarrollo emprendedor. Se desempeñó en diversos cargos de planificación estratégica participativa en Patagonia, fue Gerente de la Incubadora de Empresas de Esquel y Gerente de Financiamiento de CORFO Chubut. Fue docente en el Programa de Competencias Emprendedoras en la Educación Secundaria del Ministerio de Educación de Chubut, capacitador en el Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales de la Secretaría de Agricultura de la Nación, formador y formador de formadores en Academia Argentina Empeña del Ministerio de Producción de la Nación, docente terciario, y actualmente es docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia. Es coautor del libro 'Incremental, una visita guiada al mundo emprendedor'. Se desempeñó como director general de Inversiones en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de Chubut, como asesor de la Secretaría PyME del Ministerio de Economía de Argentina, como vinculator tecnológico en CONICET, y asesora en el diseño e implementación de estrategias de innovación en diversas empresas y organizaciones.