

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESCUELA DE DISEÑO GRÁFICO



Creación de material gráfico  
para la implementación y desarrollo del proyecto  
**"Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor"**  
de la Facultad de Arquitectura de la Universidad  
de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala.

Proyecto presentado por  
Andrea María Calderón Castillo





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESCUELA DE DISEÑO GRÁFICO



**Creación de material gráfico  
para la implementación y desarrollo del proyecto  
"Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor"  
de la Facultad de Arquitectura de la Universidad  
de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala.**

**Proyecto presentado por  
Andrea María Calderón Castillo  
al conferirse el título  
de Licenciada en Diseño Gráfico**

Guatemala, marzo 2021

“Me reservo los derechos de autor haciéndome responsable de las doctrinas sustentadas adjuntas, en la originalidad y contenido del Tema, en el Análisis y Conclusión final, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala.”

## **Nómina de Autoridades**

**MSc. Edgar Armando López Pazos**  
Decano

**Licda. Ilma Judith Prado Duque**  
Vocal I

**Arq. Sergio Francisco Castillo Bonini**  
Vocal II

**M. Sc. Alice Michele Gómez García**  
Vocal III

**Br. Andrés Cáceres Velazco**  
Vocal IV

**Br. Andrea María Calderón Castillo**  
Vocal V

**Arq. Marco Antonio de León Vilaseca**  
Secretario Académico

## **Tribunal examinador**

**Licda. Lourdes Pérez**  
Asesora Metodológica

**Licda. Larisa Mendoza**  
Asesora Gráfica

**Licda. Haydee Maryella de Menéndez**  
Tercera Asesora

**MSc. Edgar López Pazos**  
Decano

**Arq. Marco Antonio de León Vilaseca**  
Secretario Académico

## **Dedicatorias y agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme culminar la meta más grande que hasta el momento he tenido.

A mis padres a quienes gracias a su amor y gran esfuerzo les debo lo que soy hoy en día.

A mis hermanos, familia y amigos por ser mi mayor tesoro.

A Maryella de Menéndez por su interés en el tema del emprendimiento y por su entusiasmo en cada uno de sus proyectos.

A mis asesoras Licda. Lourdes Pérez y Licda. Larisa Mendoza por compartir sus conocimientos de manera profesional, abierta y sin egoísmo, ellas son docentes entregadas y detallistas con quienes di el paso culminante de la carrera.

Y a todos los catedráticos de la Escuela de Diseño Gráfico, porque gracias a ellos también logré adquirir los conocimientos necesarios para llegar a esta etapa.

A Juan de la Roca por su apoyo constante.

Al doctor Rabe y a toda la Unidad Bienestar y Desarrollo Estudiantil, por su amistad y compañerismo durante la gestión que compartimos.

Finalmente quiero mencionar de manera especial a dos de los docentes que dejaron huella en mi caminar universitario y viven en nuestras memorias:

Arq. Felipe Hidalgo  
Lic. Américo Santizo  
y a mi amigo Arq. Fredy Castellón



# Índice

## **Introducción**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Presentación.....                | 10 |
| Identificación del problema..... | 11 |
| Justificación.....               | 12 |
| Objetivos.....                   | 13 |
| Perfil de la institución.....    | 14 |
| Perfil del grupo objetivo.....   | 18 |

## **Planeación operativa**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Flujograma.....           | 25 |
| Cronograma.....           | 26 |
| Estimación de costos..... | 27 |

## **Marco teórico**

|   |    |
|---|----|
| Contextualización<br>y abordaje del problema social ..... | 30 |
| Conceptos básicos de diseño para manuales.....            | 35 |

## **Definición creativa**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Método óws.....                    | 42 |
| Concepto creativo.....             | 44 |
| Propuesta de códigos visuales..... | 45 |

## **Producción gráfica**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Nivel de visualización 1 .....    | 52 |
| Nivel de visualización 2.....     | 58 |
| Validación con profesionales..... | 64 |
| Nivel de visualización 3.....     | 67 |

## **Propuesta final**

|  |    |
|--|----|
| Manual de emprendimiento<br>enfocado a la Economía Naranja.....    | 68 |
| Cuadernillo de ejercicios<br>para el manual de emprendimiento..... | 82 |
| Material publicitario.....   | 85 |
| Lineamientos de uso.....   | 86 |
| Lecciones aprendidas.....  | 87 |
| Conclusiones.....  | 88 |
| Recomendaciones.....   | 89 |
| Referencias.....   | 90 |

## **Anexos**

|  |    |
|--|----|
| Instrumento de validación para tipografía.....       | 95 |
| Instrumento de validación<br>para profesionales..... | 94 |
| Entrevista al grupo objetivo.....                    | 96 |



# Introducción

# Presentación

El guatemalteco tiene un talento innato para emprender, y en particular el estudiante de la Facultad de Arquitectura quien tiene la cualidad de ser muy original y creativo, así mismo posee un potencial grande para innovar.

Popularmente, se afirma que las universidades privadas de Guatemala desarrollan en sus estudiantes una formación enfocada hacia lo gerencial. En tanto que el enfoque de la Universidad de San Carlos de Guatemala, (USAC), a lo largo del tiempo ha sido orientado, exclusivamente, a servir al pueblo y a obtener un trabajo remunerado, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos. Ambos criterios no deberían ser excluyentes uno del otro, por lo que la USAC, como centro de educación superior autónomo, también debe proveer las herramientas y conocimientos orientados hacia lo gerencial, con el fin de aprovechar las habilidades y potencialidades de los estudiantes del Alma Mater, los cuales podrían ser generadores de empleo y de esa manera se contribuiría, también con el desarrollo de la economía del país.

La Unión Europea hizo un llamado a varias instituciones en Guatemala, entre ellas la Universidad San Carlos de Guatemala. Luego de este suceso la Facultad de Arquitectura toma como iniciativa desarrollar el emprendimiento enfocado a sus estudiantes y así detectar líderes y emprendedores.

Gracias al apoyo del Exdecano Byron Rabe, la Directora de Gestión Externa y jefe de la Unidad de Bienestar y desarrollo Estudiantil, el proyecto se puso en marcha con un pequeño grupo de estudiantes en el año 2016, cada año el proyecto avanza con más auge. Todo este proceso se lleva a cabo con respaldo profesional y multidisciplinario, haciendo mención de alianzas importantes como lo son las instituciones nacionales MINECO, Muni-emprende y la entidad internacional AIESEC.

El tipo de emprendimiento que se le dará más relevancia durante el programa de apoyo al estudiante emprendedor pertenece a la "Economía Naranja", que a continuación se explica: es el conjunto de actividades que de manera encadenada permi-

ten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: 1) la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales 2) las áreas de soporte para la creatividad. Lo explica Felipe Buitrago Restrepo, consultor de la División de Asuntos Culturales, Solidaridad y Creatividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual es el autor del estudio sobre la economía naranja.

## Antecedentes

Anteriormente llamado Incubadora de Proyectos y Proyecto E, el nombre actual de esta iniciativa es, Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor (PAE). También se han desarrollado en la Escuela de Diseño Gráfico proyectos en pro del emprendimiento como parte del contenido académico, los jóvenes diseñadores crean marcas, empaques y materiales de apoyo para apoyar a personas con negocios informales y pocos recursos, generando en muchos casos un incremento hasta del 70% de en ventas, esta iniciativa es llamada Súper gráficos y a nivel internacional es llamada "The Real Briefing Project".

"Existe una población relativamente joven que debemos aprovechar". - el 66.5% de los habitantes cuentan con menos de 30 años de edad." INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Caracterización de Guatemala. 2015-.

Son 2,558 estudiantes regulares en la Facultad de Arquitectura (registro y estadística, 2018), de los cuales se tomó una muestra y un porcentaje mayor al 50% dijo poseer un emprendimiento y también mencionó que laboraba.



# Identificación de Problema

El estudiante emprendedor de la Facultad de Arquitectura no tiene la formación necesaria o no se siente listo para desarrollarse en el medio y generar ingresos por sus propias iniciativas.

Esto es lo que demuestran estadísticas realizadas en la Facultad de Arquitectura, en las cuales se les preguntaba a los jóvenes si tenían un emprendimiento y si necesitaban ayuda para desarrollarlo.

El programa es muy importante para la Facultad e incluso para la Universidad, pero no existe material gráfico adecuado por lo tanto éste carece de carácter y difusión y de interés.

El diseño gráfico y el mercadeo van de la mano, es algo que demuestra el Proyecto *"The Real Briefing Project"*, por lo que se necesitan aún más conocimientos del tema.

Según indica Carlos de León (2017) en el sitio web [republica.gt](http://republica.gt), el 35% de las personas que consiguen trabajo en Guatemala lo consiguen por medio de un amigo y 25% gracias a un familiar. El 3% posee un negocio propio y 2.5% consiguen el empleo por anuncios en periódicos. Aquí notamos que hay un índice bajo de personas emprendedoras, también hiciera parecer que quien tiene más contactos es quien tendrá trabajo. Cerca del 69.2% de la población guatemalte-

ca trabaja en el sector informal, lo que significa que el guatemalteco tiene iniciativa pero a pesar de ello no logra establecer un crecimiento continuo por lo tanto se conforma con ser un autoempleado, está claro que Guatemala necesita educación financiera.

Para el desarrollo del proyecto *Emprende Guate* ha proporcionado diapositivas documentos de apoyo como presentaciones para el diplomado, éstos materiales carecen de línea gráfica y de contenido muy extenso, además el material gráfico que existe no está enfocado a la economía naranja, por lo cual es necesario reestructurar y resumir su contenido de una forma más concisa y atractiva visualmente enfocada a los estudiantes de la Facultad de Arquitectura. También es necesario condensarlo para que pueda llegar al estudiante de una forma más fácil, sea vía correo electrónico o la plataforma virtual, entre otros.

# Justificación

## Incidencia del diseño gráfico en la necesidad detectada

PAE no sólo trata de incentivar a los estudiantes a entrar al mundo del emprendimiento, sino también busca acompañarlos en la creación y desarrollo de sus empresas.

Según Maryella de Menéndez, organizadora del diplomado, 35 estudiantes asistieron a capacitarse durante el 2019. Se espera incrementar el número de asistentes, porque en la investigación realizada sobre emprendedores de la Facultad de Arquitectura, se detectó que una mayor cantidad de estudiantes desearían emprender o ya emprenden. Otro dato a resaltar es el interés del estudiante, evidenciado en una encuesta realizada, vía Facebook, a 100 estudiantes interesados en emprendimiento, más del 50% mencionó que ya posee un emprendimiento; 93.2% dijo ser capaz de emprender y el 95.1% dijo necesitar ayuda o capacitación para su emprendimiento.

Una encuesta a egresados produjo los resultados siguientes: el 42,9% trabajan para una empresa, 42,9% son dependientes, *freelancers* y el 14,3% son dueños de su negocio. En razón de estos resultados se busca incrementar la cantidad de emprendedores y reducir la cantidad de *freelancers*, egresados desempleados o dependientes.

También debe tomarse en cuenta la tasa de desempleo del país, y el rango de ingresos de un diseñador gráfico los cuales suelen ser porcentajes no tan favorecedores.

De no existir apoyo visual para el programa, se dificultará el proceso de comunicación con el grupo objetivo. Además el proceso de enseñanza-aprendizaje no logrará provocar el suficiente interés de los estudiantes por integrarse al programa, tampoco se logrará que el estudiante obtenga la información proporcionada por la Facultad relacionada con el programa.

## Trascendencia del proyecto

Si las piezas gráficas son efectivas, será de mayor facilidad para el estudiante el comprender el contenido del diplomado y tendrá fácil accesibilidad al material.

Mediante la creación de material gráfico para el PAE, se brindará mayor difusión a la conceptualización de la "economía naranja", lo cual repercutirá en que un mayor número de estudiantes se integre al programa; se promoverá que más egresados logren emprendimientos propios; y además, se reduzca la necesidad de ubicarse en empleos en relación de dependencia. Asimismo, para el estudiante emprendedor se facilitará el aprendizaje, al obtener el conocimiento de manera amigable. Por otra parte, si el proyecto trasciende y otras entidades se interesan en su aplicación, es probable que, a futuro, se establezcan alianzas estratégicas, que eleven el nivel y cobertura del PAE, lo cual será conveniente para los emprendedores en lo individual y para la sociedad guatemalteca en general.

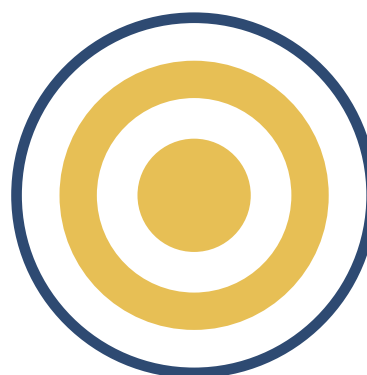
## Factibilidad del proyecto

Emprende Guate ha proporcionado el contenido a utilizarse para impartir el diplomado, así mismo el Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor dispone de un lugar físico en la Facultad de Arquitectura (primer nivel) junto con la Unidad de Gestión externa y un encargado que coordina las sesiones y eventos.

# Objetivos

## Objetivo general

Contribuir con la Unidad de Gestión Externa de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la intervención del diseño gráfico, en la divulgación y desarrollo del Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor.



## Objetivo específico de comunicación

Apoyar los procesos de comunicación del PAE para promover la participación de estudiantes con aptitudes y deseos de emprender.

## Objetivo específico de diseño gráfico

Diseñar material gráfico para medios digitales e impresos que contribuyan al desarrollo del Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor y al Diplomado de Liderazgo y Emprendimiento, a través de la elaboración de diseño de piezas didácticas y publicitarias.

# Perfil de la institución

## Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Es la primera que se funda en Centro América en el año 1958. Se imparten dos carreras a nivel de grado: Arquitectura y Diseño Gráfico. Cuenta con un centro de investigaciones. -CIFA-, y un programa de extensión, a través del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, el cual brinda soporte a las comunidades del interior del país, en materia de arquitectura, urbanismo, construcción y diseño visual.

### Misión

Ser la institución líder en la formación de profesionales creativos y éticos en los campos de arquitectura, el diseño visual, especialidades y otros que demande la sociedad guatemalteca. Con programas académicos acreditados internacionalmente por su actualización, calidad y excelencia. Con capacidad de proponer soluciones para los problemas nacionales dentro de su ámbito y brindar una respuesta eficaz a los requerimientos del mercado laboral. Con un gobierno democrático, una administración efectiva y con capacidad de gestión y condiciones adecuadas de infraestructura, financiamiento y recursos tecnológicos.

### Visión

En la Unidad Académica, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de ordenar y producir conocimientos, formar profesionales creativos en el campo de la arquitectura y el diseño visual, con principios éticos, comprometidos y competentes, con especialidades para proponer soluciones para resolver los problemas de la sociedad en su ámbito; desempeñándose en el campo laboral con excelencia y disciplina por el bien de la cultura y el mejoramiento de planificación, organización, desarrollo espacial y comunicación visual.

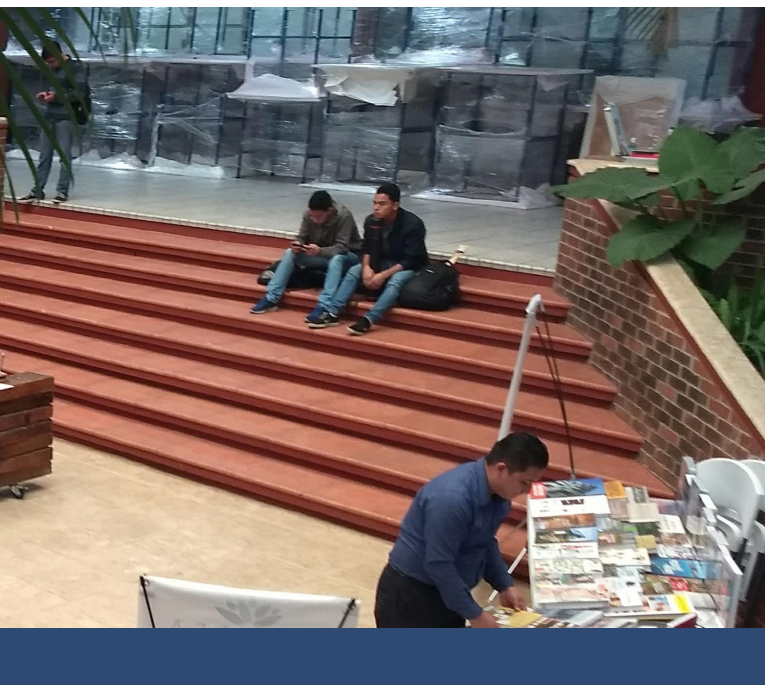


Figura 1, Facultad de Arquitectura, fotografía propia



Figura 2, Plaza Haeuessler, feria de emprendimiento.





## Objetivos

Contribuir con el desarrollo científico y social-humanístico del país en el área de la arquitectura y diseño gráfico, por medio de sus programas de docencia, investigación y extensión, en función de las características del medio y oportunidades y necesidades sociales.

Contribuir en la solución de los problemas y necesidades de la sociedad guatemalteca en el ámbito de la arquitectura y el diseño gráfico.

## Funciones

Formar profesionales de alto nivel académico en el campo de la arquitectura, diseño gráfico y otras especialidades en ramas afines, orientadas a atender con calidad, eficiencia, eficacia y pertinencia, las demandas de la sociedad guatemalteca.

Generar conocimientos científico-tecnológico y social-humanístico, por medio de programas de investigación, en función de las características del medio, oportunidades y necesidades sociales.

Vincular el proceso formativo y la investigación a los programas de extensión para contribuir en la solución de los programas y necesidades de la sociedad guatemalteca en el ámbito de su competencia.

La Unidad de Divulgación es la encargada de llevar a cabo todos los procesos de comunicación visual de la institución, han desarrollado una línea gráfica limpia y funcional, los medios de difusión son: correo electrónico, afiches y en su mayoría vía Facebook. Además trabajan en la Revista Avance.

## Programas de apoyo al estudiante que ofrece FARUSAC

Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor  
Programa de Apoyo al Estudiante Trabajador  
Programa de Cursos Superintensivos de CALUSAC  
Taller de Lenguaje de Señas

## Línea Gráfica Institucional:

Es obligatorio el uso del cincho superior con los logotipos institucionales de la Facultad y de la Universidad. Son dos tipos; el azul y el amarillo, el azul es de uso único de la Unidad de Divulgación y el amarillo es para uso de las actividades de las demás Unidades.

Su línea gráfica es sencilla y limpia.

## Tipografía:

FUTURA

ABCDEFGHIJKLMN  
OPQRSTUVWXYZÀÁ  
abcdefghijklmnopqrs  
tuvwxyzàáéîõøü&12  
34567890(\$£€.,!?)

50

## Colores:

|   |                   |   |                   |
|---|-------------------|---|-------------------|
|  | Código<br>#192949 |  | Código<br>#E6B120 |
|  | Código<br>#375596 |  | Código<br>#EBC14D |
|  | Código<br>#5075B9 |  | Código<br>#F9D674 |

## Referencias visuales:



**01** Recepción de trabajos de Diseño Arquitectónico 1 al 7 y Diseño Visual.

**01** Inicio de ingreso de temas y protocolos de proyectos de graduación de Licenciatura de Arquitectura en el Sistema de Graduación de Arquitectura SGA.

**02 al 04** Elecciones a Decanatura 2019-2023.

**05 al 12** Tercera aplicación de la prueba específica para aspirantes a cohorte 2019.

**08 al 10** Segundos exámenes parciales de las asignaturas teóricas y prácticas Arquitectura.

**08 al 12** Segundos exámenes parciales de las asignaturas teóricas y prácticas Diseño Gráfico.

**16** Único día del mes para realizar exámenes privados de posgrados.

**19** Asueto por el 74 Aniversario de la Revolución de 1944.

Figura 3, Ejemplo de línea gráfica Facultad de Arquitectura

# ACTIVIDADES OCTUBRE 2018



**2018**  
AÑO DEL  
60 ANIVERSARIO  
DE LA FACULTAD  
DE ARQUITECTURA

**20** Conmemoración del 74 Aniversario de la Revolución de 1944.

**22 al 26** Período de entrega de trabajos finales de las asignaturas teóricas.

**25** Último día del semestre para solicitar exámenes públicos de Arquitectura, Diseño Gráfico y Posgrados.

**26** Último día de asesoría de Diseño Arquitectónico 8 y 9.

**26** Último día del semestre para solicitar exámenes privados de Arquitectura, Diseño Gráfico y Posgrados.

**26** Último día del semestre para el ingreso de temas y protocolos de proyectos de graduación de Licenciatura de Arquitectura en el Sistema de Graduación de Arquitectura SGA.



Figura 4, Ejemplo de línea gráfica



Figura 5, Ejemplo de línea gráfica

## Medios de divulgación:

Pantalla ubicada en la Unidad de Bienestar y Desarrollo Estudiantil

Facebook

Correo Institucional

Carteleras



# Perfil del grupo objetivo

Estudiantes de tercer y décimo semestre y recién egresados de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala con deseo de emprender su propio negocio.

## Características geográficas:

La mayoría residen en la ciudad capital y una minoría en municipios y departamentos aledaños.

## Características sociodemográficas:

Se movilizan en las instalaciones de la Universidad de San Carlos y hacia sus hogares y trabajos en el perímetro de la ciudad, viven en casa de sus padres, un porcentaje muy pequeño de ellos están casados y muy pocos tienen hijos actualmente.

## Edades:

Grupo A: conforman más del 50% y tienen entre 20 y 24 años de edad.

Grupo B: El resto de estudiantes tienen de 18-19, y de 25 a 30 años de edad.

Sexo: Ambos géneros sin distinción.

Ubicación: Perímetro de la ciudad capital.

## Características socioeconómicas:

El 50% de este grupo objetivo trabaja y son de clase media y media alta.

## Características psicográficas:

Los jóvenes emprendedores de este proyecto han demostrado ser constantes y perseverantes, tienen un gran interés por el aprendizaje, saben comunicarse de manera eficiente, tienen potencial para las ventas.

En una encuesta realizada de una muestra de 24 personas 17 dijeron tener el hábito de lectura, 7 hacerlo ocasionalmente y ninguno de ellos respondió no tener el hábito de lectura.

## Rasgos generales:

El emprendedor deberá poseer:

- Creatividad e innovación
- Claridad de ideas
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas
- Saber priorizar
- Capacidad de comunicar y socializar
- Tenacidad y persistencia
- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias
- Optimismo





La mayoría de jóvenes del grupo objetivo pertenecen a la generación llamada "Y" o "millennials". Los millennials crecieron en la era del internet y se caracterizan por ser uno con la tecnología. Se dice que son consentidos en comparación con generaciones anteriores, sus prioridades son académicas y han pospuesto el matrimonio y la paternidad, aman viajar, pasan considerable parte de su tiempo en Facebook y es la manera en la que se enteran de las noticias, (por redes sociales). Crecieron usando Messenger de Hotmail y ahora su medio favorito de comunicación es Whatsapp y Messenger de Facebook. Para los millennials los cambios son constantes.

### **Cultura visual:**

Esta generación creció con los programas de Nickelodeon, Cartoon Network y MTV, también con series como Friends y los Simpson. Ahora su favorito televisivo es Netflix, no están al tanto de los noticieros ya que las noticias relevantes las obtienen por medio de Facebook o Twitter.

"La generación Millennial ha cambiado la forma de ver la televisión abierta y ha impulsado el negocio de las plataformas de internet, como Netflix." (Francisco Orozco 16 ago 2017)

La comunicación entre los estudiantes de la Facultad se realiza mediante dos medios:

Unidad de Bienestar y Desarrollo Estudiantil, en redes sociales.

Información de afiches ubicados en las instalaciones de la Facultad.

### **Relación entre el grupo objetivo y la institución:**

A partir del 2016 la Facultad de Arquitectura ha atendido participantes del PAE en grupos de 30 a 40 estudiantes anuales, con los cuales se han compartido asesorías y conocimientos. En el 2019, la relación es se ha fortalecido gracias al diplomado que se imparte semanalmente.



Figura 6, Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor -PAE-

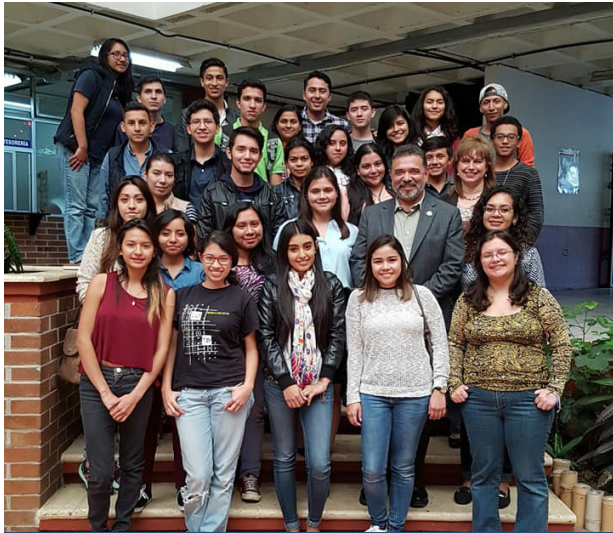


Figura 7, Grupo de emprendedores del 2017



Figura 8, Joven emprendedor



Figura 9, Grupo de emprendedores del 2018 primer semestre





Figura 10, Grupo de emprendedores del 2018 segundo semestre

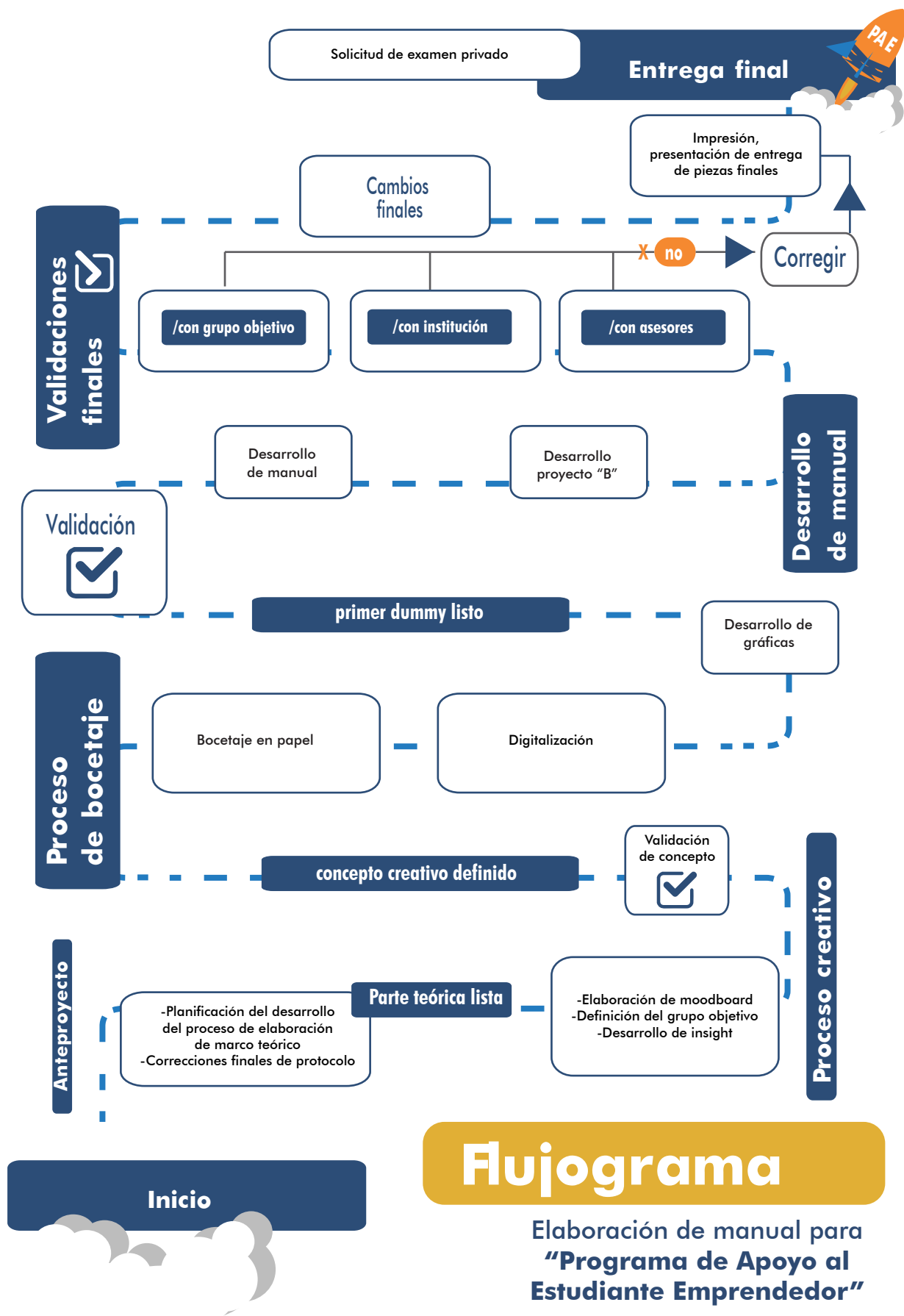


Figura 11, En el taller de emprendimiento



# Planeación operativa







# Cronograma

|                            |                               | Agosto |       |       |       | Septiembre |       |       |       | Octubre |      |       |       | Noviembre |
|----------------------------|-------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|---------|------|-------|-------|-----------|
|                            |                               | S1     | S2    | S3    | S4    | S5         | S6    | S7    | S8    | S9      | S10  | S11   | S12   |           |
| ETAPA                      |                               | 1 10   | 13 17 | 20 24 | 27 31 | 3 7        | 10 14 | 17 21 | 24 28 | 1 5     | 8 12 | 15 19 | 22 26 | 12        |
| PROCESO DE INVESTIGACIÓN   | Visita a la institución       | █      |       |       |       |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Planeación Estratégica        | █      |       |       |       |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Marco Teórico                 | █      | █     |       |       |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Protocolo                     | █      | █     |       |       |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Planeación Operativa          |        |       |       | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Selección de códigos visuales |        |       |       | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
| CONCEPTUALIZACIÓN          | Insight                       |        |       | █     | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Técnicas creativas            |        |       | █     | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Cocepto creativo              |        |       | █     | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Moodboard                     |        |       | █     | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Brief                         |        |       | █     | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
| Spice and Poems            |                               |        | █     | █     |       |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
| BOCETAJE                   | Bocetaje en papel             |        |       |       | █     |            |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Bocetaje Digital              |        |       |       | █     | █          | █     |       |       |         |      |       |       |           |
| VALIDACIÓN                 | Instrumentos de validación    |        |       |       |       | █          |       |       |       |         |      |       |       |           |
|                            | Validación con profesionales  |        |       |       |       | █          | █     |       |       |         |      |       |       |           |
| PRODUCCIÓN GRÁFICA         | Artes Finales                 |        |       |       |       | █          | █     | █     |       |         |      |       |       |           |
| EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN 3  | Profesionales                 |        |       |       |       |            |       | █     | █     |         |      |       |       |           |
|                            | GO                            |        |       |       |       |            |       | █     | █     |         |      |       |       |           |
|                            | Asesor                        |        |       |       |       |            |       | █     | █     | █       |      |       |       |           |
| ÚLTIMAS CORRECCIONES       |                               |        |       |       |       |            |       |       |       |         | █    | █     |       |           |
| LECCIONES APRENDIDAS       |                               |        |       |       |       |            |       |       |       |         |      | █     | █     |           |
| CONCLUSIONES               |                               |        |       |       |       |            |       |       |       |         |      | █     | █     |           |
| RECOMENDACIONES TÉCNICAS   |                               |        |       |       |       |            |       |       |       |         |      | █     | █     |           |
| REDACCIÓN DE INFORME FINAL | Presentación final            |        |       |       |       |            |       |       |       |         |      | █     | █     |           |
|                            | Entrega de producto final     |        |       |       |       |            |       |       |       |         |      | █     | █     |           |
|                            | Gestión de examen privado     |        |       |       |       |            |       |       |       |         |      | █     | █     |           |



# Estimación de costos

## Estimación realizada por 4 Meses de trabajo

Equipo y depreciación Q1,000.50  
Internet y servicios Q2,600.00  
Material de librería Q200.00  
Impresiones (Dummys y prototipos) Q850.00  
Impresión de mantas Q.400.00  
Recopilación de datos Q1,800.00  
Redacción y mediación de contenido (Q120.00 por página) Q8,160.00  
Conceptualización Q2,500.00  
Creatividad, diseño y diagramación de libro (68 páginas x Q150.00 por página diagramada) Q10,200.00  
Diseño y creatividad de portada Q800.00  
Validación Q500.00  
Diseño de gráficos Q800.00  
**Q.29,810.50**

Equipo y depreciación Q1,000.50  
Internet y servicios Q2,600.00  
Impresiones (Dummies y prototipos) Q200.00  
Creatividad, diseño y diagramación de libro (23 páginas x Q150.00 por página diagramada) Q3,450.00  
Diseño y creatividad de portada Q500.00  
**Q.7,750.50**

Artes publicitarias y para redes sociales  
Q.200.00 por pieza gráfica para redes sociales.  
2 afiches tabloide  
1 post de Facebook  
1 banner para google docs  
2 mantas vinílicas Q800.00 c/u.  
**Q.2,400.00**

**Total de  
Q.39,961.00**



# Marco Teórico

## Contextualización y abordaje de la problemática social

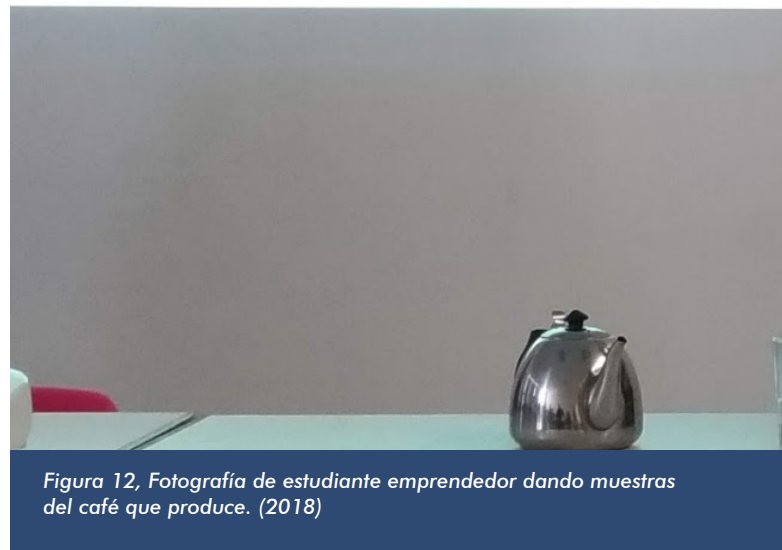
Para encontrar, fundamentar y analizar adecuadas soluciones de diseño se procedió a investigar sobre el emprendimiento en Guatemala, enfocando el estudio en los estudiantes de la Facultad de Arquitectura, quienes a través del “Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor” -PAE- ponen en marcha sus ideas hacia la creación de un modelo de negocios financiero viable.

Entre los temas clave que se abordaron se encuentran los siguientes: Antecedentes de la temática social, La Iniciativa de Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento en Guatemala, la Política Nacional de Emprendimiento y el emprendimiento naranja.

### Antecedentes

Desde el año 2015 la Facultad de Arquitectura ha reconocido la importancia del emprendimiento en la sociedad guatemalteca y ha llevado a cabo varios esfuerzos para impulsarlo. El PAE forma parte de uno de los ejes de acción del Club de Innovación Facultativo, iniciativa que nace gracias al apoyo del monitoreo a la economía. Tiene como objetivo formar a los estudiantes en temas relacionados a la planificación y desarrollo de ideas innovadoras, fortalecer los emprendimientos creativos y culturales como parte de la producción del eje de la economía naranja del país. Otra de sus metas es fortalecer habilidades que permitan a los emprendedores atender y desarrollar su idea, para echar a andar el emprendimiento con riesgos calculados y previamente planificados. Durante el desarrollo del programa se aprenden técnicas para mejorar procesos e innovar productos y servicios.

En el 2015, una investigación del grupo objetivo realizada por estudiantes del curso de Diseño Visual 3, de la Escuela de Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura de la USAC, realizada con estudiantes de la misma Facultad y carrera, reveló que los estudiantes de la Facultad enfocan su mayor atención en los estudios y son apoyados y sostenidos económicamente por sus padres. Por otra parte, la investigación descubrió que otros estudiantes mantienen su carrera a través del trabajo por cuenta propia, freelancer, o bien, son empleado de agencias de publicidad o estudios de arquitectura; sin embargo, en la mayoría de casos trabajan para Call Centers. Esta situación es preocupante porque indica que no existe posibilidad





de desarrollo y crecimiento en el campo de su especialidad, evidentemente, el país no ofrece a los jóvenes oportunidades laborales acordes a su preparación universitaria.

De conformidad a la Tasa de Emprendimiento Temprano. TEA (siglas en inglés de Total early-stage Entrepreneurial Activity) del Monitor Global del Emprendimiento (GEM) 2016-2017, en Guatemala la tasa de emprendimiento es del 20.1% entre la población de 18 a 64 años de edad. De dicha población, la tasa de TEA se incrementa en los jóvenes entre 25 y 34 años de edad, con un porcentaje de 35.5% (UFM GEM).

Lo anterior es una muestra clara y precisa de que los jóvenes guatemaltecos se interesan por los temas de emprendimiento, también evidencia la necesidad de apoyo, en vista de que existen muchas ideas para llevar a cabo, pero son pocas las que se logran desarrollar de manera adecuada.

La Escuela de Diseño Gráfico de la FARUSAC en el 2017 realizó una encuesta de demanda laboral aplicada a un focus group de estudiantes egresados. Mediante dicha encuesta se obtuvieron los siguientes datos: el 42.9% era empleado, el 42.9% trabajaba de forma independiente, freelance; y solo el 14.3% era dueño de su negocio, de ellos, el 95% de la muestra percibía ganancias desde Q.3,000 a más de Q.10,000. Los resultados permitieron concluir sobre la facilidad del diseñador gráfico de acceder al mercado laboral; sin embargo, la media de salario está por debajo de lo deseado.

PAE ha hecho alianzas estratégicas con varias instituciones como "Emprende Guate", "APC- Colombia" (Programa Presidencial de Cooperación), entre otros, involucrando el proyecto a una perspectiva a nivel nacional e internacional.

En Guatemala recientemente se aprobó el Decreto 20-2018 que contiene La Ley de fortalecimiento al emprendimiento y también se cuenta con La Política Nacional de emprendimiento "Guatemala Emprende" las cuales son importantes de conocer para contextualizar la situación del emprendimiento a nivel nacional por las instituciones aliadas y ya que además se espera que la Facultad de Arquitectura llegue a ser un ejemplo o un referente en el tema de emprendimiento en el país.



# Ley de fortalecimiento al emprendimiento en Guatemala<sup>1</sup>

El 13 de febrero de 2017 en Guatemala, la Comisión de Pequeña y Mediana Empresa del Organismo Legislativo en conjunto con el Viceministro de Economía, presentaron a la Dirección Legislativa del Congreso de la República, la Iniciativa de Ley del Fortalecimiento al Emprendimiento, con la que se pretende fortalecer y brindar mayores incentivos al sector emprendedor del país, ofreciendo mejores oportunidades de competencia que permitan asegurar la sostenibilidad económica del emprendedor, asegurando mayor oportunidades de empleo para la población. Esta iniciativa de Ley fue aprobada por parte de El Pleno del Congreso con 98 votos.

La ley tiene 39 artículos y está dividida en seis capítulos.

## La Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”<sup>2</sup>

Busca alcanzar sus objetivos en un período de quince años (2015-2030), tiempo en el cual se pretende: desligar de los ciclos políticos; influir en por lo menos una generación completa, principalmente en lo que al sistema educativo respecta; contar con un marco lo suficientemente amplio, como para tener una incidencia a nivel macro en materia de emprendimiento y lo suficientemente corto como para mantener la flexibilidad que debería caracterizar una política de emprendimiento. A partir de este desafío, Guatemala busca construir un sueño compartido para el año 2030, visualizándose como “un país emprendedor, sustentado en un ecosistema institucional consolidado, focalizado en la innovación, competitividad y sostenibilidad, que estimule la creatividad y pasión de los emprendedores”, y con una misión de “crear una cultura de emprendimiento e innovación como forma de pensar y actuar en la vida, asegurando la competitividad, liderazgo, formación y sostenibilidad de las nuevas empresas que se generen en el país”.



Figura 14, iniciativa de ley de Fortalecimiento al Emprendimiento en Guatemala (2017), recuperado de: <http://www.mineco.gob.gt/politica-emprendimiento>



Figura 15, portada del Documento Política Nacional de Emprendimiento, recuperado de: <http://agoraconsultoria.com/our-work/>

<sup>1</sup> Congreso de la República. Decreto Número 20-18, Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento. Publicada el 29 de octubre de 2018. Consultado el 13 de agosto del 2018, [https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info\\_legislativo/decretos/1540842510\\_20-2018.pdf](https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/1540842510_20-2018.pdf)

<sup>2</sup> MINECO. Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa. Política Nacional de Emprendimiento, Guatemala Emprende. 2015. Consultado el 13 de agosto de 2018, <http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Politica%20Emprendimiento.pdf>



## Datos del emprendimiento en Guatemala

La TEA indicador que califica el nivel de la actividad emprendedora desde el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), sitúa a Guatemala dentro del grupo de países con mayores niveles de actividad emprendedora a nivel mundial con una TEA del 19.3% (2013-2014).

Del total de los negocios TEA en Guatemala, el 35.9% son llevados a cabo por personas con un nivel bajo de educación formal, que no pasa de la primaria completa, de esta ponderación el 8.8% tienen nula escolaridad, el 10.7% primaria incompleta y 16.4% primaria completa.

En lo que respecta a básicos el 10.7% completó el nivel, contra un 3.4% incompleto, diversificado es el nivel en donde se concentra el mayor alcance educativo con un 31.2% de emprendedores que completaron el ciclo y un 1.9% que no lo terminó.

La gran mayoría de emprendedores son auto empleados, el 71% de ellos dedicados al consumo, crean pequeñas empresas por necesidad, donde el 42% de los casos no generan ningún empleo adicional al de la persona emprendedora que lidera la iniciativa.

Las áreas en las cuales las iniciativas emprendedoras de Guatemala necesitan de un mayor esfuerzo para avanzar, son las referentes a empresas recién constituidas, pero con una visión al comercio exterior, ya que la orientación internacional de las empresas guatemaltecas, está únicamente en el 8% de los emprendimientos, mientras que Croacia, país líder en este indicador, se presenta con un 41%, muy por encima de la cifra de Guatemala (Babson College, 2014).

La tasa de negocios establecidos en el país según el informe del GEM es solamente del 4.3%, aspecto que puede responder tanto a las características de las personas emprendedoras como a un pobre contexto institucional (Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala 2013-2014).

El emprendimiento es una actividad desarrollada en su mayoría por mujeres (52.7% versus un 47.3% por hombres), del porcentaje de mujeres, el 51.4% son casadas, e indistintamente de su estado civil, 77% tienen hijos.

# 89%

El porcentaje de personas que consideran el **emprendimiento** como una elección de carrera deseable en **Guatemala**.

Figura 16, gráfica

La anterior gráfica es una muestra que ubica al país en el tercer lugar dentro de este ámbito (Babson College, 2014 -NES - Encuesta Nacional de Expertos).



Figura 17, emprendimientos en Guatemala fotografía por: Jesús Alfonso/Soy502 recuperado de: [cdn.soy502.com/foto-galeria/feria-artesania-lugar-ideal-emprendedores](http://cdn.soy502.com/foto-galeria/feria-artesania-lugar-ideal-emprendedores)

## Emprendimiento naranja

O también llamada la industria creativa, dentro de esta industria encontramos bienes y servicios creativos los cuales son: -Bienes creativos: Artes visuales y performativas, artesanías, audiovisuales, diseño, nuevos medios, - Servicios creativos: Arquitectura, cultura y recreación, investigación y desarrollo y publicidad.

Según John Howkins la economía naranja comprende los sectores en los que los bienes y servicios se fundamentan en la propiedad intelectual.

De acuerdo al libro “La Economía Naranja, una oportunidad infinita”, escrito por Felipe Buitrago Restrepo e Iván Duque Márquez, y editado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se puede hacer una distinción entre bienes creativos (artes visuales y performativas, artesanías; audiovisual, diseño, nuevos medios, etc.) y servicios creativos (arquitectura, cultura y recreación, investigación y desarrollo, publicidad, etc). La economía naranja representa un gran porcentaje en la economía aunque se dice que es una economía invisible porque es más difícil contabilizar los ingresos de esta. Es importante llevar a cabo acciones que impulsen y den a conocer esta clase de economía en la que el diseño gráfico y la arquitectura están tan intrínsecamente ligados.

Como diseñadores gráficos guatemaltecos y especialmente de la Universidad de San Carlos se debe conocer y estar informado acerca de la situación del país, no sólo en cuanto a tendencias y publicidad, sino a política, economía, educación y demás temas de importancia básica en la sociedad, pues el estar informado puede orientar a accionar a trabajar en ello.

De acuerdo a los datos estadísticos anteriormente mostrados, Guatemala es un país de emprendedores a los cuales hay que apoyar, ya que la mayoría no pasan de ser pequeñas y medianas empresas, también es claro el interés del estudiante de la Facultad de Arquitectura por generar ingresos trabajando en su área de experiencia.

Gracias a la Política Nacional de Emprendimiento se han formulado las acciones necesarias para crear una cultura de innovación y emprendimientos, e influir en una nueva generación, lo cual constituye un importante aporte a la sociedad. Además, gracias a la Iniciativa de Ley de Emprendimiento en Guatemala se logra percibir el apoyo e interés del gobierno por el desarrollo de este tema en el país.

Conocer estas acciones propician entrar en el ecosistema del emprendimiento en el país y permiten integrar los aportes. De esta manera se propiciará a los jóvenes una visión de emprendimiento mejorando la calidad de oportunidades laborales y económicas, aprovechando los talentos creativos que distinguen al estudiante de esta Facultad, teniendo en cuenta el crecimiento de nuestro país y fomentando el progreso y desarrollo de micro-empresas y macro-empresas.



Figura 18, emprendimiento naranja recuperado de: [https://visaempresarial.com/mx/noticias/economia-naranja-una-oportunidad-infinita\\_1135](https://visaempresarial.com/mx/noticias/economia-naranja-una-oportunidad-infinita_1135)



## Conceptos básicos de diseño para manuales

La principal función del diseño gráfico es más compleja que solamente embellecer el producto que llega al consumidor, se trata además de darle un enfoque funcional, conjugando sus características con el fin de impactar, concientizar, generar interés o cubrir necesidades de comunicación visual de uno o miles de individuos en su entorno cotidiano. Este proceso conduce a interiorizar en los aspectos que giran alrededor de esta ciencia. En el presente caso, además de lo anterior, se procedió e a la investigación de aspectos técnicos y teóricos para dar solución gráfica a la problemática comunicacional del PAE y tomar las decisiones necesarias para la elaboración de los productos gráficos adecuados al programa.

## Aspectos esenciales de diseño

### Diseño

Lom Holguín (2007) dice: "El diseño es una disciplina que permite desarrollar sistemáticamente productos, mecanismos y servicios siempre con el enfoque de satisfacer las necesidades de los usuarios desde varios aspectos, entre ellos se pueden mencionar el económico, social, comercial, estético y funcional."

Lom también menciona que: "Diseñar es un proceso lógico de abstracción en donde se racionaliza y organiza información con el objetivo de crear una idea o un concepto y darle forma física o materializarla."

Por su parte, Andrew Haslam, en su texto: *Creación, diseño y producción de libros* (2007), expone que: "El diseño es una mezcla de decisiones racionales y conscientes que se pueden analizar y de otras subconscientes menos fáciles de definir, ya que surgen de la experiencia y la creatividad de cada diseñador".

El diseño gráfico está presente en todos lados, desde las etiquetas en los productos de la cocina hasta en las grandes pantallas del Times Square en Nueva York.

### Fundamentos del diseño gráfico

El lenguaje visual consiste en técnicas, principios y conceptos que ayudan a los diseñadores a obtener una perspectiva más amplia de lo se relaciona con el tema descrito. Aunque la visión y gustos individuales se reflejan en los diseños de sus propias creaciones. No debe olvidarse que el objetivo principal es resolver un problema de comunicación, por lo que la solución debe ser de fácil interpretación y llegar al subconsciente del sujeto objetivo, y sobretodo, familiarizarse con la interpretación de su acción.

Wucios Wong describe, 4 grupos de elementos de diseño:

**Elementos Conceptuales:** Estos no son susceptibles al ojo humano pero marcan un punto, una línea, un plano o el volumen en un objeto, en sí esos elementos se encuentran tan relacionados que difícilmente puedan separarse de lo que nuestra experiencia visual puede alcanzar.

**Elementos Visuales:** Aquí se hacen visibles todos los elementos conceptuales y llegan a alcanzar forma, medida, color y textura.

**Elementos de relación:** Estos realzan la ubicación y la interrelación de cada diseño, dándole el sentido del espacio y la gravedad o dejando percibir la posición y la dirección.

**Elementos Prácticos:** Cada diseño refleja un trasfondo y un alcance. Como cuando se deriva de la naturaleza o de la creación humana, se vuelve representativa. Como cuando deja un mensaje y produce un significativo. O bien se hace presente determinando un propósito y se vuelve funcional.

Todos los elementos indicados anteriormente, se delimitan en una referencia del marco de las zonas o espacios en blanco que se han dejado. Estos pueden ser existenciales o subjetivos, pero deben existir para darle sentido al diseño. También debe considerarse el plano de la imagen que se encuentra dentro del marco, siendo la superficie en la que se retrata el diseño. Todos estos elementos no solo permiten apreciar la forma que se ve, sino también, aportan el concepto visual que se desea, tal como: tamaño, color y textura, separándolos de las demás formas con parámetros denominados estructuras. color y textura, separandonos de las demás formas. Con parámetros denominados, estructuras.

## Forma

Los elementos en conjunto producen una forma, ya sea una línea o un punto dentro de un marco. Por muy pequeños que sean, presentan textura, color y las características anteriormente indicadas. Por ejemplo, una línea está constituida por el cuerpo, que se delimita por los bordes y su relación entre ellos, su forma total puede ser curva, rectangular o recta, etc. y las extremidades que pueden ser puntiagudas, redondas, cuadradas y pueden no ser tan importantes si la línea es delgada.

Nos encontramos con la forma como plano, está formada por líneas que relacionadas entre sí, concluyen una figura. ya sea geométrica, orgánica, rectilínea, irregular, manuscrita y accidental. Además, existe en una situación extremadamente espacial, formando el volumen de la misma.

También encontramos formas positivas, ocupando el espacio de un plano, o negativas, que son el espacio desocupado rodeado por un espacio ocupado. Entonces, caemos en cuenta con la distribución y el color que dentro de un marco pueden variar de muchas maneras adoptando esquemas de colores. Y si el diseño se vuelve más estructurado podrán interactuar más tipos de colores.

Todas las formas pueden interactuar entre sí, aunque estén distanciadas, o bien: se toquen, estén en superposición, en penetración, unidas, en sustracción o en interacción. Esto supone que produce diferentes interrelaciones y efectos especiales en cada forma.

## Desarrollo del pensamiento creativo

Todos los seres humanos son creativos a lo largo de sus vidas. Sin embargo, la potencialidad creativa se obnubila cuando la mente se obsesiona en lograr la perfección y se deja de lado la simplicidad. De igual manera, todo ser humano trata de desarrollar su habilidad creativa en las actividades laborales y personales, con el fin de lograr el reconocimiento de su círculo social. A este respecto, en el manual de emprendimiento se plasma la fusión entre la creatividad y cada elemento de diseño, para brindarle un adecuado enfoque y dirección a los diseños para llevarlos a un nivel profesional, y así mismo, facilitar el logro del emprendimiento de cada actividad, ya sea individual, como grupo o empresarialmente, para lograr un crecimiento más rápido en la sociedad.

## Creatividad

La creatividad hoy en día es un tema de moda, se trata sobre originalidad, de encontrar nuevos caminos, del descubrimiento netamente empírico sobre argumentos basados en el progreso de las ideas encaminadas a algo inédito o a una transformación de algo preestablecido.



Figura 19, creatividad recuperado de: <http://neuronamagazine.com/2017/12/innovacion-creatividad-piscis-abtu-anet/>

## Aspectos técnicos de diseño

### Diseño editorial

Andrés Higueros explica el diseño editorial como algo común y alcanzable y no como muchos diseñadores lo ven (como algo muy complejo) “El diseño editorial está por todos lados y en diversidad de presentaciones. Aunque no somos tan conscientes de ello, el diseño editorial se aplica desde una pequeña tarjeta de presentación, hasta una valla publicitaria de impacto comercial. Estamos mal acostumbrados a pensar que el diseño editorial se limita a libros, revistas o folletos, entre otros, pero abarca más que eso.” En su aporte “Sin retícula no hay paraíso” encontramos que Higueros se centra en 4 temas principales de diseño editorial que son: Tipografía, retícula, formato y proceso creativo.

“Los diseñadores también deben trabajar con tablas, gráficas, figuras, iconos, mapas, dibujos, infografías, cronologías, ilustraciones y organigramas.”

Dentro de los tipos de diseño editorial más populares pueden mencionarse:

- Revistas
- Libros
- Carteles
- Postales
- Catálogos
- Folletos
- Manuales
- Instructivos

### Manual

El equipo de redacción profesional de la Revista educativa a través de su sitio web Tiposde.com ofrece el siguiente concepto de manual: “Es un conjunto de instrucciones prácticas, la cual te indica cómo debemos de manejar o hacer un adecuado uso de alguna cosa.” También indica los usos del manual: “Por lo general, casi todo lo que se adquiere necesita una prescripción; las medicinas, los juguetes, los utensilios, los electrodomésticos y un sin número de elementos que indican cómo deben de ser manejados y utilizadas las cosas, y esto es por medio a un manual de instrucciones.”

### Formato

Este influirá directamente en los costos del diseño a realizar. Es sumamente importante tomar en cuenta el propósito que tendrá el arte final para que la decisión del formato sea la correcta.

El formato genera sensaciones diferentes dependiendo si su disposición es horizontal o vertical, esto es lo que menciona Saregune (2008) “El formato vertical tiene un aspecto derecho, ascendente y activo. Sugiere crecimiento, la posición erguida, la búsqueda de luz. El formato cuadrado tiene un aspecto neutral, tranquilo, equilibrado, distante. El formato apaisado tiene un aspecto tumbado, opresivo, pasivo y pesado. Sugiere paz interior, algo que fluye y movimiento horizontal.”



Figura 20, diseño editorial, Recuperado de [www.marianaaguaras.com](http://www.marianaaguaras.com)

## Retícula

"La retícula es una de las herramientas más importantes en el diseño editorial. Vale la pena asegurarse que esté bien desde el principio." Lakshmi Bhaskaran, (2006).

Esta es la base para diagramar el contenido después de formulada la evaluación y elección del formato. Para elegir retícula es importante conocer qué tipo de contenido contendrá equilibrando cantidades de texto e imágenes, para realizar la elección de la retícula que más se acomode a las necesidades de el diseño del arte a elaborar. Por ejemplo; un contenido de mucho texto resulta más funcional con retícula a columnas que un contenido con muchas imágenes.

Timothy Samara (2004) indica: "Una retícula consiste en un conjunto determinado de relaciones basadas en la alineación, que actúan como guías para la distribución de los elementos en todo el formato. Cada retícula contiene las mismas partes básicas, con independencia del grado de complejidad que alcance. Cada parte cumple una función determinada; estas partes pueden combinarse en función de las necesidades, o bien omitirse de la estructura general, según la voluntad del diseñador y dependiendo de la forma en que interprete los requisitos de información del material"

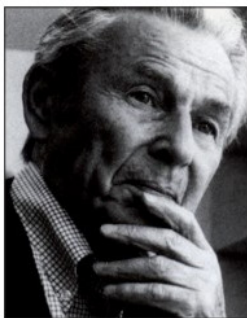
Durante mucho tiempo en la historia del diseño gráfico se ha buscado generar ese "orden" en el diseño, gracias a la llegada del movimiento Bauhaus y sus avances en la historia del diseño gráfico se logra dar mayor importancia a la funcionalidad del diseño, muestra de ello es el libro *Isims of art* (1924) que marca un antes y después en el desarrollo de uso de retículas. Luego de eso durante los años sesenta, "el uso de retículas comienza a dominar el diseño estadounidense y Europeo" explica Timothy Samara (2004)

"En un sistema de retícula sofisticado, no sólo las líneas de texto se alinean con las imágenes, sino también las leyendas, las letras destacadas y los subtítulos". Josef Müller Brockmann (1961).

Existen 4 tipos de retícula que son:

- Retícula de manuscrito
- Retícula de columnas
- Retícula modular
- Retícula jerárquica

El sistema de retícula modular brinda cierta libertad para jugar con la diagramación "Está compuesta por cajas o unidades separadas en un sistema reticular. Estas cajas sirven para contener y/o agrupar los elementos que se van a diagramar, como tipografía, texto o imagen. El uso de módulos en la retícula pueden utilizarse para dar movimiento a la diagramación." Higueros, Andrés (2017)



**Josef Muller  
Brockmann  
Raster sistem  
1961**



Figura 21, diseño editorial, recuperado de [www.marianaeguaras.com](http://www.marianaeguaras.com)



El diseño gráfico parece ser un tema sencillo para quienes no han incursionado en esta ciencia; sin embargo, es sumamente complejo. También pareciera ser un arte en el cual la expresión del ser es el medio para concretarlo, pero va más allá de solamente la expresión. El diseñador gráfico lo sabe y hace esfuerzos para definir y escoger que está bien en el diseño gráfico. Aun así, el diseño no se ha definido en su totalidad como correcto o incorrecto, sino en dualidades contrapuestas, tales como: apropiado o inapropiado, atractivo o no atractivo, legible o no legible, entre otros, y todas estas contraposiciones, contenidas en: funcional o no funcional.

El presente proyecto de grado busca una trascendencia efectiva y dinámica que sea de utilidad para muchos estudiantes emprendedores, para ello la investigación ha sido de suma importancia para tomar decisiones e implementar soluciones gráficas funcionales.

El marco teórico del presente trabajo abarcó temas atinentes al PAE, como lo son: el emprendimiento, las políticas de emprendimiento en Guatemala, el emprendimiento naranja, temas generales sobre el diseño gráfico, la creatividad y aspectos técnicos con enfoque editorial; todos los cuales brindaron guía y fundamento para lograr los resultados finales deseados del proyecto.

Gracias a la investigación realizada se concluyó que el uso de un formato adecuado permite ahorro de material y genera una percepción específica en el usuario. El diseño editorial es variado y los distintos tipos de materiales están definidos, por ejemplo: libros, revistas, manuales, etc. El uso de retícula es esencial al momento de una diagramación en el diseño editorial. Esta debe ser la apropiada para facilitar la lectura, e irá acompañada de columnas, medianiles y márgenes. Todos los elementos del diseño editorial deben ser elegidos con fundamento y conocimiento de los usos y efectos que generan, así como el conocimiento de los gustos y necesidades de la persona que usará dicho material gráfico.

Actualmente, es posible afirmar que el diseño gráfico ha penetrado e influenciado la manera en que los seres humanos perciben el mundo y sus propias necesidades. Es innegable su importancia en la sociedad, y aunque sus efectos no pueden ser medido de manera exacta, su impacto en el individuo y la sociedad son notorios a corto y largo plazo.



# Definición creativa



# Método 6w's

## What?

### ¿Qué?

#### Material A

Manual para el aprendizaje del emprendimiento digital e impreso para uso de Diplomado de liderazgo y emprendimiento de la Facultad de Arquitectura.

#### Material B

Cuaderno de trabajo basado en el manual de emprendimiento.

#### Material C

Material digital para redes sociales.

## Where?

### ¿Dónde?

El Diplomado se lleva a cabo en la Facultad de Arquitectura de la Universidad San Carlos de Guatemala, lugar donde será utilizado el material a diseñar.

## How?

### ¿Cómo?

Se podrá acceder al documento desde el sistema de Farusac. Se imprimirán varios para proporcionar en los cursos y por medio de la publicidad digital se invitará a los estudiantes a participar en el programa.

## When?

### ¿Cuándo?

El documento será realizado desde el mes de agosto para entregar en noviembre y usarse durante las capacitaciones semestrales y para cualquier momento que el estudiante desee acceder a el.

## Why?

### ¿Por qué?

Problema: Porque se necesita material para dar las capacitaciones, y también para que el estudiante que desee tener una metodología si haber llevado la capacitación tenga acceso a esta guía que le dará una orientación.

## Who?

### ¿Quién?

GO:  
Estudiantes de la Facultad de Arquitectura: con un pequeño negocio

Entrega de material: Jefe de la institución, (Profesional de la Unidad de Gestión Externa)

# Concepto creativo

## Técnica creativa Mapa de empatía

Este se hizo por medio de entrevistas y encuestas.

El mapa de empatía aporta información valiosa, en vista de que permite saber qué siente y qué piensa el grupo objetivo.

Los resultados de la encuesta realizada revelaron que el grupo objetivo no conoce sobre el tema: plan de negocios y necesitaba apoyo para su conocimiento y elaboración.

## Concepto creativo

Un viaje por el espacio,  
a través del emprendimiento.

El concepto nació de la idea de impulsar al emprendedor y darle la confianza que necesitará durante el recorrido del emprendimiento. Refuerza el sentido de incentivar la creatividad y dejar de lado los límites para luego trabajar en ellos.

El tema espacial va de la mano con la tecnología y la tecnología también va de la mano con la economía naranja, esa fue otra razón por la cual se escogió este concepto.

## Insight

“Nos vamos a Júpiter...  
porque no hay imposibles”



Figura 22, imagen de inspiración, Elon Musk y su proyecto para viajar a marte

# Propuesta de códigos visuales

Estos códigos definen la base a trabajar y marcarán el estilo del diseño.

## Código tipográfico

Las propuestas tipográficas se basan en la tipografía institucional (FUTURA) y en una tipografía manuscrita para reforzar el sentido de elaboración manual que conlleva el proceso de emprendimiento, para ello se recurrió a la tipografía

ABCDEFGHIJKLM  
NOPQRSTUVWXYZ

ABCDEFGHIJKLMN  
OPQRSTUVWXYZÀ  
ÅÉÎabcdefghijklmno  
pqrstuvwxyzàåéî&1  
234567890(\$£.,!?)

# Futura

Fuente diseñada por Paul Renner en 1928;  
se considera el epítome del funcionalismo

FACULTAD DE  
ARQUITECTURA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Futura Light  
*Futura Light Oblique*  
Futura Book  
*Futura Book Oblique*  
Futura Medium  
*Futura Medium Oblique*  
**Futura Bold**  
***Futura Bold Oblique***  
**Futura Extra Bold**  
***Futura Extra Bold Oblique***

# Moodboard

Con base a éstas imágenes relacionadas a los temas del proyecto surgió la inspiración y una referencia para elaborar las imágenes del manual.

## Formato



## Icónico



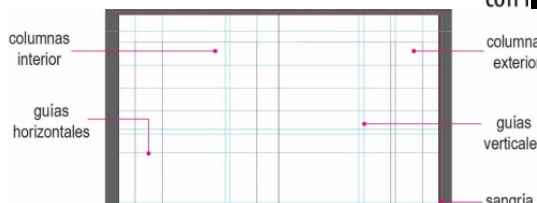
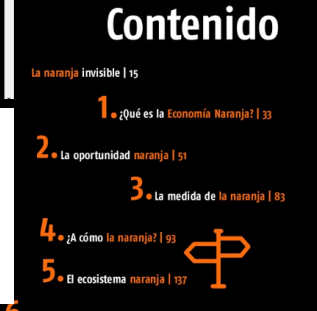


# Reticula

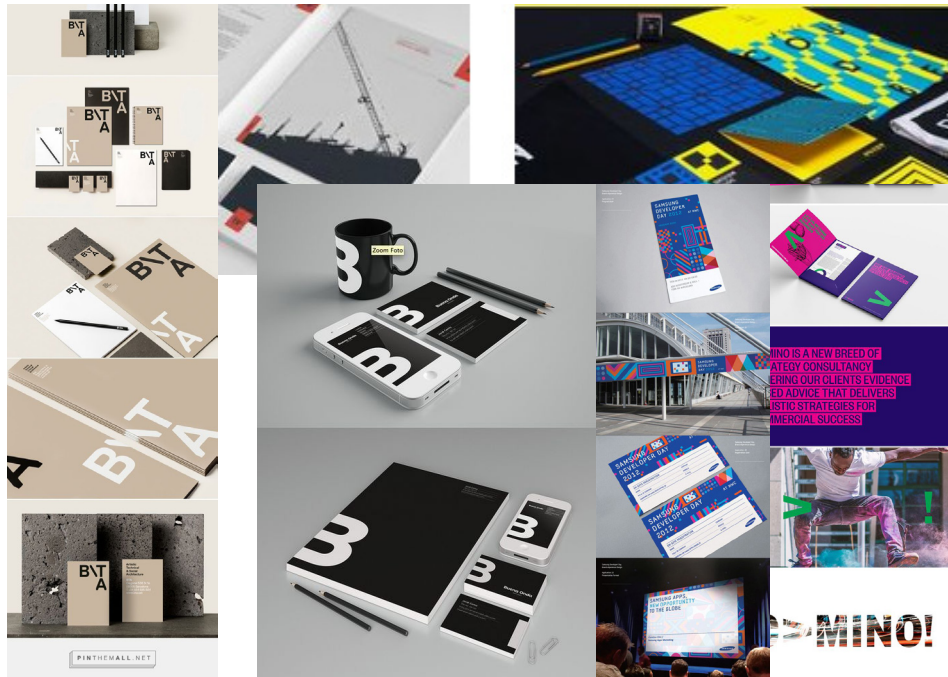


Alguien se atreve a lanzar una posible definición:

(cultura + economía) x antagonismo tradicional



# Branding



# Código Lingüístico

¿ES TU IDEA IMPORTANTE PARA EMPRENDER?



El 90% del éxito, se basa simplemente en insistir.

Woody Allen





## Ejemplos de aplicación de estilos de texto

# TÍTULO DE CAPÍTULO

Jerarquías tipográficas

**TÍTULO**  
**Subtítulo**  
**Subtítulo**  
**Subtítulo**

### LISTADO 1

- ☞ **Setur?**
- ☞ **Ant et**
- ☞ **uate consequat ea voloreiusdae quat**
- ☞ **ea voloreiusdae reped mo doluptatis d**
- ☞ **ucim aut q**
- ☞ **uiatemperem estint**

### LISTADO 2

- Setur?
- Ant et qui officia dolupit, siti odignis eum quas
  - ulparum utatiumet officiis ium hicab inihitostore rem consecur mol
- uate consequat ea voloreiusdae reped mo doluptatis ducim aut quiatemperem estint velia et alibustis escimust hictatiur?
- quat ea voloreiusdae reped mo doluptatis ducim aut quiatemperem estint

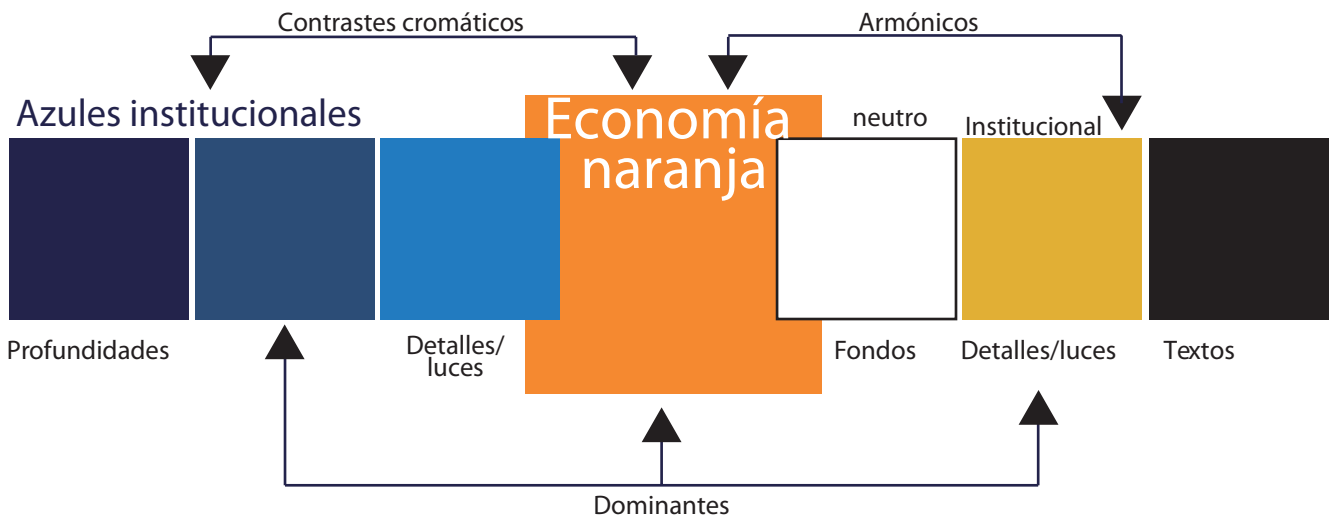
### Cuerpo de texto

SubtítuloVerum ea dolor aut modi blaborepudae nis sequo omnihicimet quasIn iae iamque con vati iam, nir ut conducto Catum sed derorei pors Maecon vivir licae munum norum quid intebutil condio et vis, medi publium sus hicastrisque pro pulum imissuppl. Ca; nequium pulatra rtercerissi imunum addum se, nosturo popotat L. Fultus M. Gari, num nic orestrituus auconem de et intil hum auctiam modiu eristendere, condum labemente cuppliae faccid cum es hactus, culto iam, Pala tum por atur aucia? Habus hicae nonsimihi, Catio contis nocuperis adhuis cepse modinatus imil vis, num la re es et? Hos, de in sendaci oribulla ortus At comnit, mei suntem, con tatil te popubli, condum patu in pertem st veri iae con sendumentem in iaesilica trumum rendere dessimmora? Mo cae,

**"FRASES"**  
**Ejercicios**

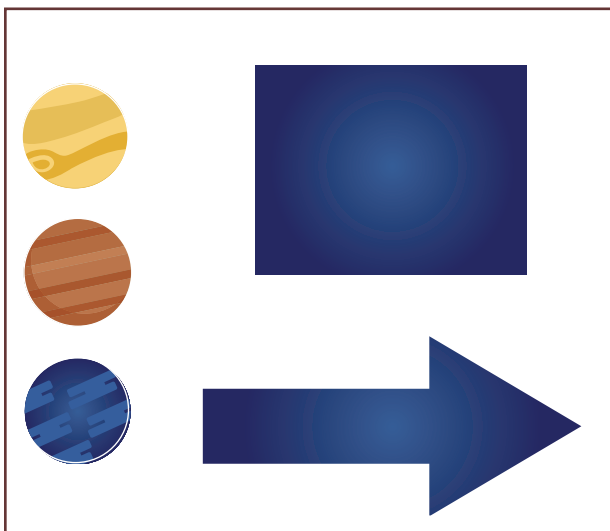
## Código cromático

En esta propuesta se presentan los colores institucionales armonizados con el color naranja que representa a las industrias creativas.



## Códigos icónicos

Como códigos icónicos se usaron gráficas enfocadas al concepto creativo que serían los planetas, los fondos que simulan el espacio y gran cantidad de flechas.





# Producción gráfica

# Nivel de visualización 1

## Objetivos

Plasmar las ideas que se generan con base en la investigación realizada.

Ordenar las ideas.

Generar más ideas a partir de las ideas plasmadas.

Dimensionar aproximadamente las gráficas.

## Proceso

Como primer paso se trasladaron los documentos de las presentaciones de archivos PowerPoint a Word, este proceso requirió varios días. Con la información preparada, se procedió a su lectura y análisis. Se bocetó la retícula y se plasmaron las ideas en cuanto al concepto creativo que se refiere al tema espacial. Se diseñaron portadillas. Luego se bocetó sobre tres diseños de retícula para hacer la elección. Ya con la retícula seleccionada se procedió con el resto de bocetos para luego evaluarlos y continuar con la parte 2 de proceso de visualización.

## Formato

Se realizó un dummy y se consultó a una muestra del grupo objetivo qué formato preferían y estos fueron los resultados:



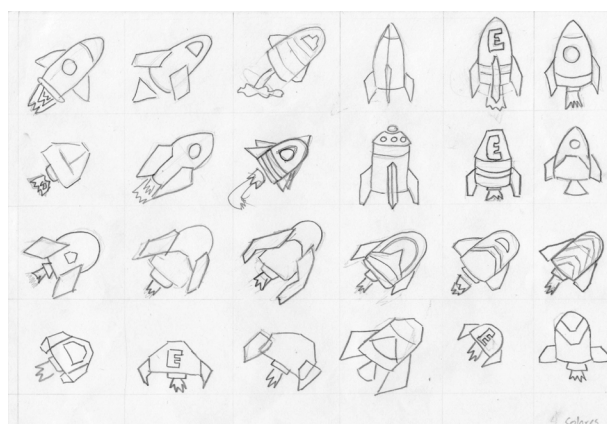
vertical



Horizontal

## Logotipo

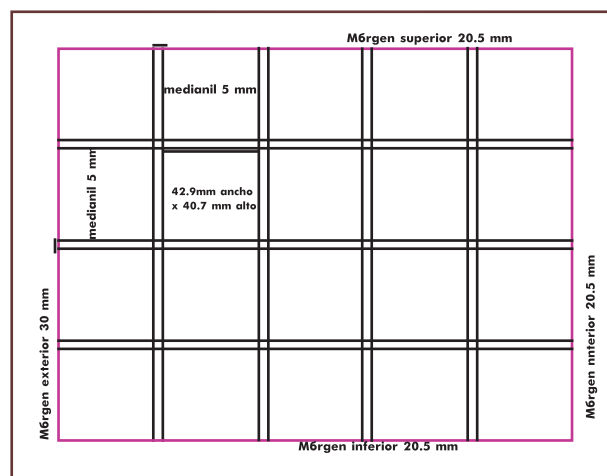
Teniendo claro el concepto creativo se bocetaron algunas propuestas de logotipo para el Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor.



## Retícula

Se bocetaron 4 tipos de retículas modulares con diferentes medidas de márgenes y medianiles.

Se escogió una retícula modular, ésta retícula permite dinamizar la diagramación, las medidas fueron de 5 columnas por 4 filas con un medianil de 5 milímetros, márgenes laterales de 30 centímetros y superior e inferior de 20.5 centímetros.



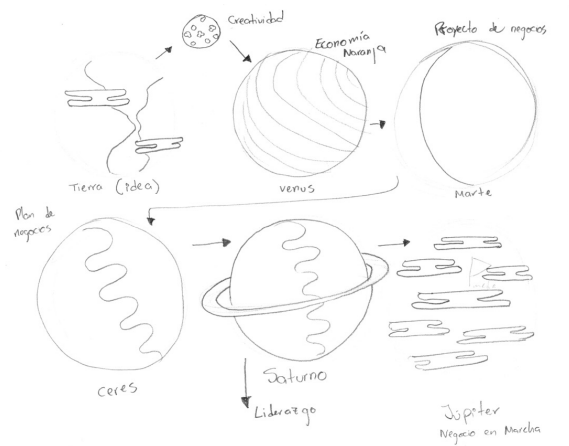
## Portadillas

Se bocetaron tres tipos de portadillas.



## Bocetaje de códigos visuales

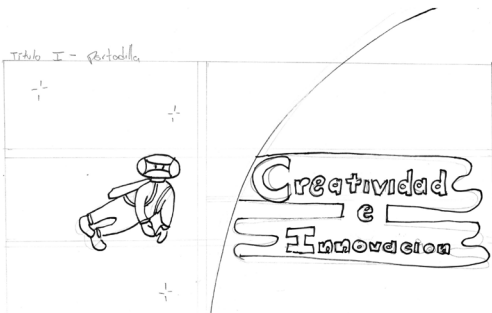
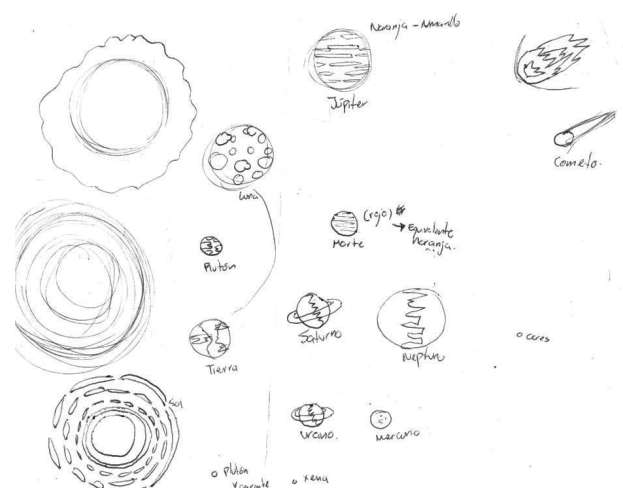
Se empezó a bocetar los elementos relacionados al concepto creativo.



El recorrido representa un viaje espacial, por ello se bocetaron los planetas que se incluirían en el diseño, para definir el estilo gráfico que estos tendrían.



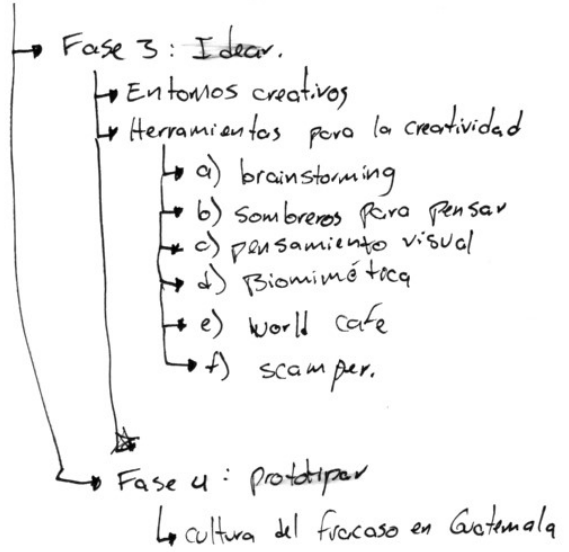
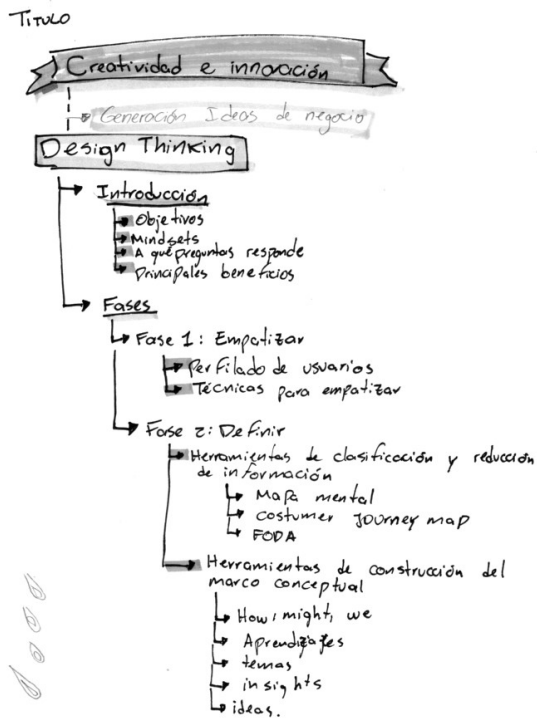
El boceto de la imagen que se presenta a continuación fue realizado utilizando la retícula propuesta, en donde el planeta contiene el título y el astronauta viaja por el primer planeta que representa la unidad de creatividad.





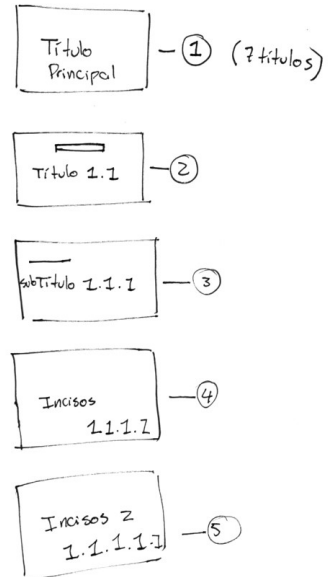
## Definición de temas

El contenido estaba disperso y sin jerarquías, por lo que se elaboraron esquemas de los títulos y subtítulos para definirlos y de esta manera ordenar el contenido.



## ESTILOS

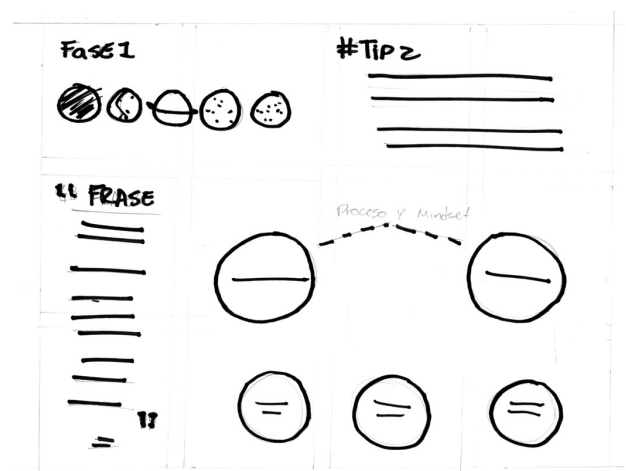
- Tip -
- Frase -
- Texto -
- Ejercicio
- 



| FORMACION EN EMPENDIMIENTO - |                           |                     |                       |                            |
|------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| - PENSAMIENTO REFLEXIVO      | USO DE LAS TIC            | AUTOMOTIVACION      | ADAPTACION AL ENTORNO | COMUNICACION INTERPERSONAL |
| - TOMA DE DECISIONES         | TRATAMIENTO DE CONFLICTOS | CREATIVIDAD         | ESPIRITU EMPRENDEDOR  | INNOVACION                 |
| GESTION DE PROYECTOS         | ORIENTACION AL LOGRO      | DESARROLLO PRACTICO |                       |                            |

| EL EMPRENDEDOR GUATEMALTECO |   |  |   |    |
|-----------------------------|---|--|---|----|
| VARON                       |   |  |   |    |
| 45%                         |   |  | % | 8% |
|                             | Q |  | % |    |

| EL INNOVADOR |     |
|--------------|-----|
|              | 01. |
|              | 02. |
| 03.          | 04. |



En esta parte del bocetaje se diseñó con base en las retículas propuestas.

Las figuras circulares forman parte de las gráficas en todo el documento.

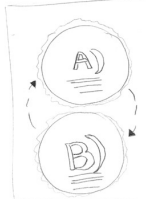
# Proceso de bocetaje

## Esquemas

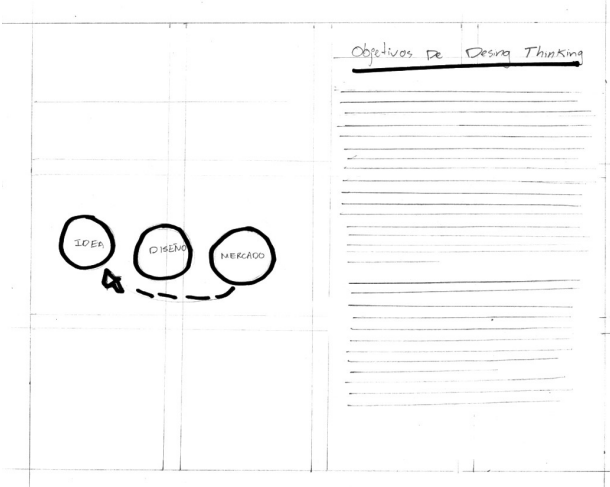
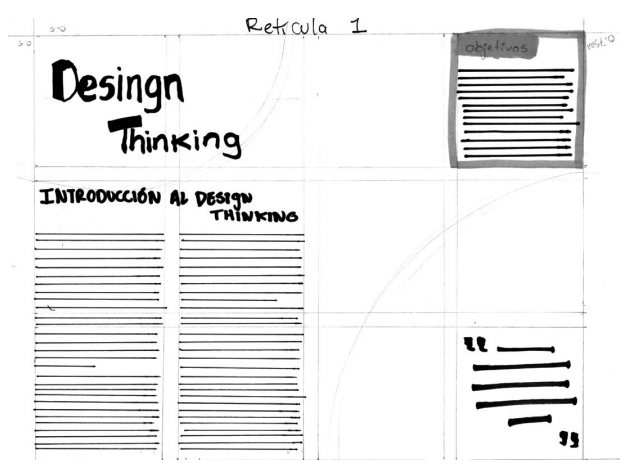
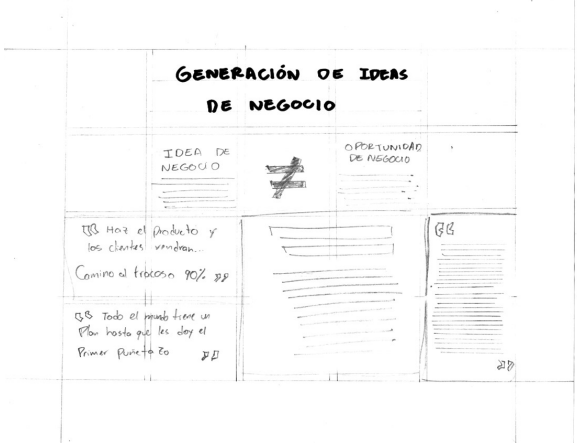
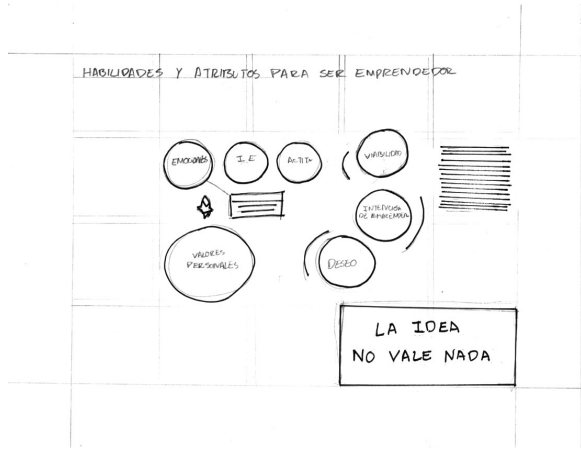
Introducción al design thinking



- Afectiva
- Validar
- Historia
- Reconstruir Problemas
- Explorar para la solución
- Reconstruir solución
- Utilizar patrones
- Documentar Resultados

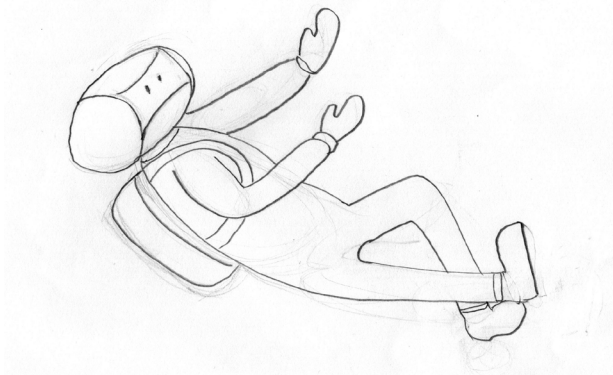
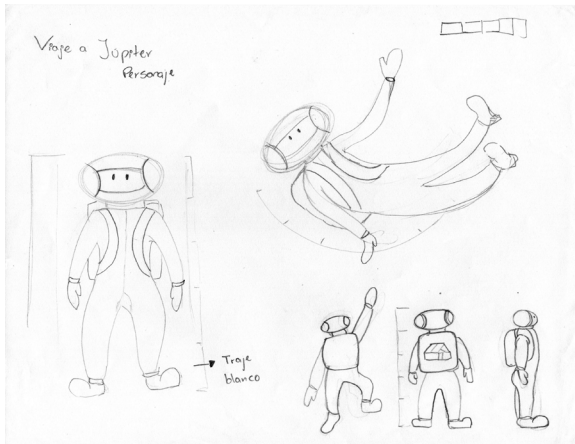


- Buscar todos los esquemas
  - Numerarlos
  - Bocetarlos
- Esquemas Lista
- Lean Canvas
  - Design Thinking
  - FODA
  - Customer Journey map
  - How, what, we
  - Sombreros para pensar
  - Pensamiento visual
  - Biométrica wild cafe
  - Scamper
  - Perfil de usuarios
  - entrevista
  - Pivoteación
  - Bootstrapping
  - Clase de emprendedor



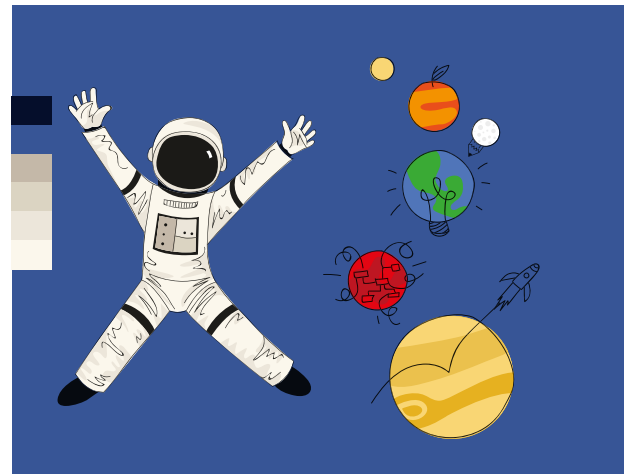
## Personaje

Se bocetó un astronauta que representa al emprendedor para que el grupo objetivo se sienta identificado, este personaje es quien hará el recorrido en el espacio así como el emprendedor en el viaje del emprendimiento.



## Aportes gráficos

Se gestionó el apoyo para la realización de ilustraciones para el manual, dichas ilustraciones fueron realizadas por la Licda. Mishel Bishop.



# Nivel de visualización 2

## Objetivos

Digitalizar y desarrollar las gráficas bocetadas en el nivel de visualización 1. Validar el documento con profesionales. Que el documento cuente con un punto de vista debidamente fundamentado y tenga observaciones objetivas. Que el documento final sea de alta calidad gráfica.

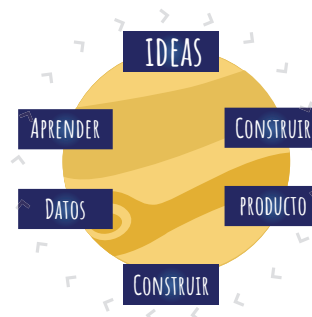
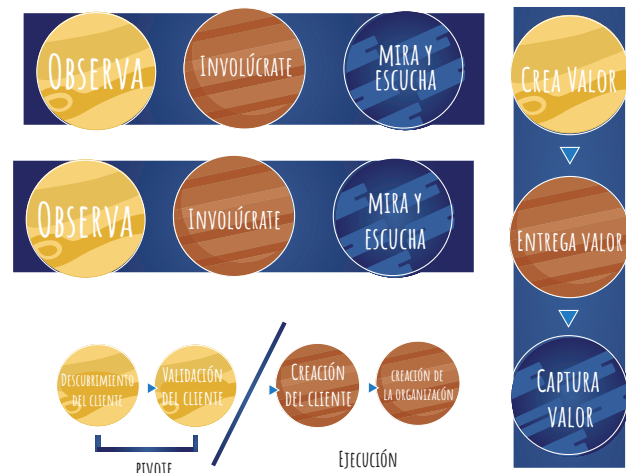
## Proceso

Se elaboraron las gráficas que contiene el manual con base en los bocetos realizados. Se digitalizó un 60% del manual de emprendimiento. Se crearon documentos de validación para los profesionales. Se validó el documento con tres profesionales del diseño gráfico. Se realizaron los cambios pertinentes.

A continuación se presentan las gráficas propuestas para el manual.

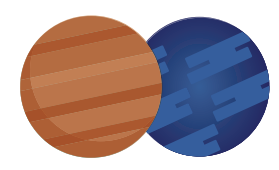
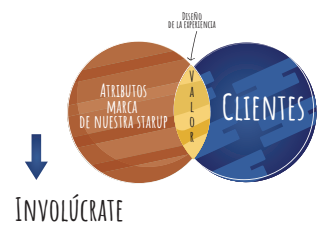


Las figuras circulares forman parte importante de las gráficas.

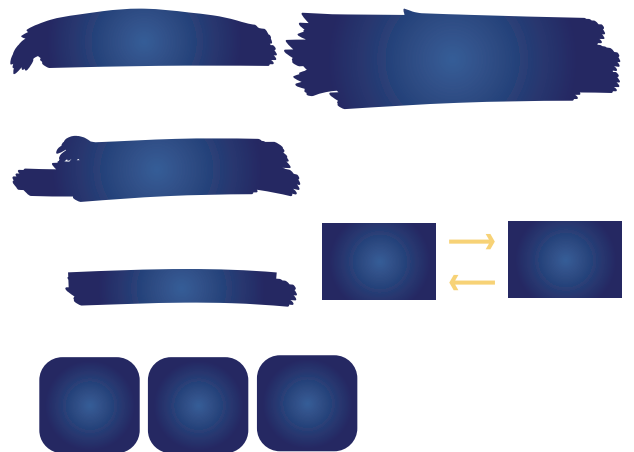
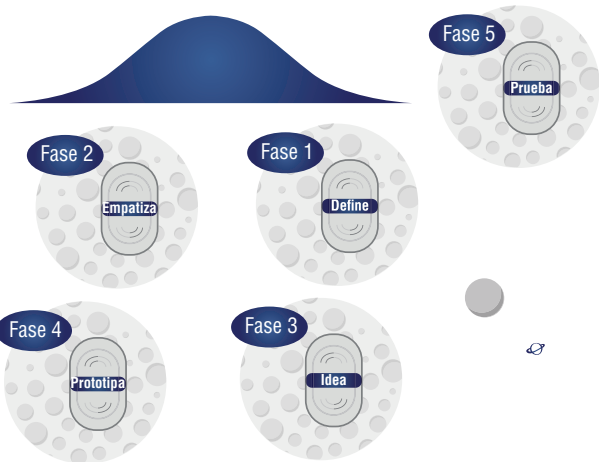
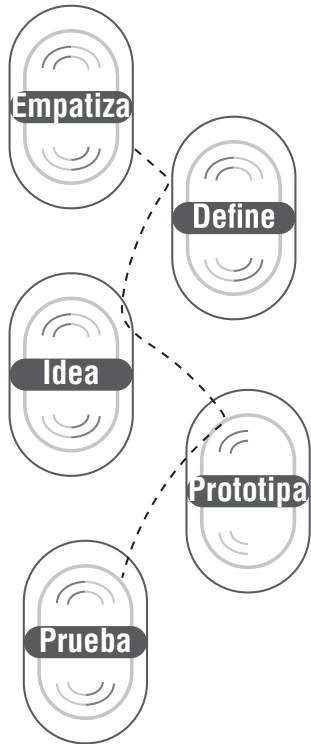




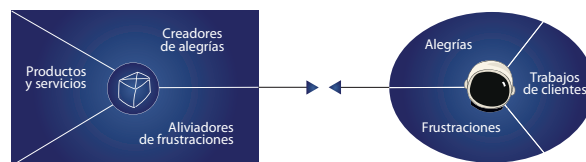
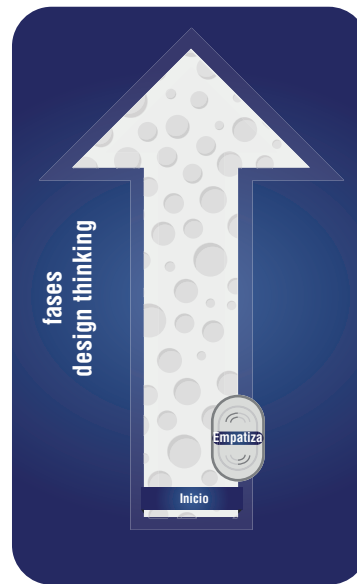
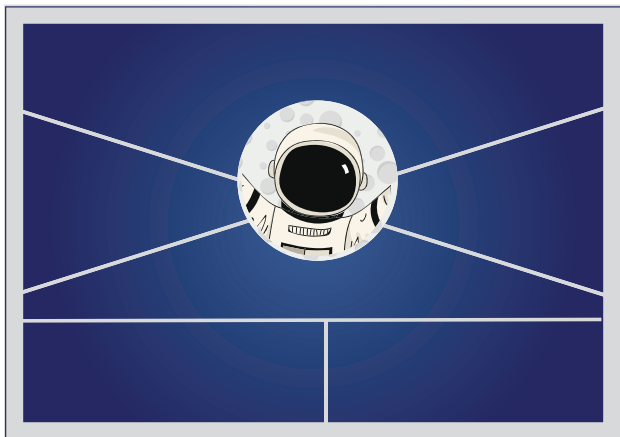
Esta gráfica cumple la función de un índice para facilitar la comprensión en la continuidad de la lectura.







Estas gráficas utilizan fondos oscuros simulando el espacio.



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |



El diseño de portadilla contiene la tipografía manuscrita y un planeta correspondiente a la unidad.



Las frases se ubicaron en los brushes y aislados del resto del texto para darles énfasis, son más como un elemento decorativo.



Durante la etapa de Definición, debemos cibar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarnos con lo que realmente aporte valor y nos lleve al alcance de nuevas perspectivas interesantes.

Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

LA META DE ESTA ETAPA ES ENMARCAR UN "POINT OF VIEW" (POV) QUE SIGNIFICA CREAR UNA DECLARACIÓN DE PROBLEMA VIABLE Y SIGNIFICATIVO Y QUE SERÁ GUÍA PARA ENFOCARSE DE MEJOR MANERA A UN USUARIO/A EN PARTICULAR



Este punto "definición" es todo sobre tener claridad y enfoque al espacio de diseño en que se define y redefine los conceptos. Es poner atención hacia el diseño del proceso basado en la experiencia del usuario y su contexto. Después de transformarse en un espacio estructurado del problema eligiendo una región limitada para la creación de la cual está diseñado, esta etapa es sobre cómo colaborar sobre la realidad informacional que se ha creado. El punto definitorio es sobre para el proceso de diseño es que la meta de esta etapa es diseñar un "Point of View" (POV) / "Punto de Vista" que signifique una declaración de problema viable y significativo y que sirva como guía para rediseñar de nuevo sistemas a su tamaño en particular. Los límites se prueban de la vida y organizacionalmente como por arte de magia. Esto incluye cómo el proceso y mantener la información y reformando el problema para hacer conexiones y desarrollar algunas relaciones. Esto debe cumplir con ciertos criterios para que funcionen bien: "Enmarcar un problema que sea realizable dentro" - Que sea apropiado para el equipo - Que genere conexiones para explorar ideas y oportunidades. - Que empiece los límites y conexiones de los usuarios que los rodean. - Que ayude a resolver el problema imposible de desarrollar conjeturas que surten para todo y para todos.

### Herramientas de clasificación y reducción de información

- Adhesivos
- Clasificadores
- Noticias o al proceso de pensamiento
- Dos info: acerca del usuario y acerca del producto o servicio

|                               |                              |                             |                                     |                           |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| PERFIL DE USUARIO             | MAPA DE INTERACCION DE IDEAS | MAPA MENTAL                 | MODULARIDAD                         | MATRIZ DE MOTIVACION      |
| PERFIL                        | MAPA DE EMPATIA              | ACTIVIDADES DE REACTIVACION | TEMAS PROBLEMAS O BARRAS QUE- TIONS | HESTORIALES COM- PARTIDAS |
| SATURA Y ABUFA O "CLUSTERING" | EMFOGAFETA                   | INVESTIGATI                 | TOOLKIT                             | DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO  |
| METODO DE PESO PONDERADOS     | DIAGRAMA DE FUERTE           | RENTOR/ FUERA               | DIAGRAMA DE PREFERENCIAS            | + SUGIERE UNA             |

Las tablas están rellenas de color.

### Elementos que pueden contribuir a la creación de valor:

Algunas proporciones de valor pueden ser innovadoras y representen una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con cambios y cambios adicionales.

La innovación incrementa algunos de los elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

• **Diseño:** el diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede volverse por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrónicos, donde el diseño puede ser una parte importante de la proporción de valor.

• **Reducción de riesgo:** los clientes valoran la reducción de riesgo cuando compran productos o servicios. Por ejemplo, para las compañías de B2B es importante la garantía de cinco años de piezas y mano de obra.

• **Facilitar el trabajo:** Se puede crear más fácilmente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Roll-Royce eliminó este tipo de trabajo, los requisitos de mantenimiento y el mantenimiento de los motores a reacción, entre los factores el trabajo de mantenimiento de los motores, y la necesidad de pagar a Roll-Royce por cada hora que usa el motor.

• **Conveniencia / Usabilidad:** bases que los clientes valoran más que cualquier otro factor de valor. Como Google y Amazon, están enfocados a los clientes para optimizar sus experiencias para buscar, comprar, descargar y recibir artículos digitales.

• **Accesibilidad:** permite productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a él, es otra manera de crear valor. Esto puede ser desde la adaptación de nuevos tecnologías, o simplemente de palabras. Después por ejemplo proporcionar el contenido de una página web de un parámetro al cliente de la accesibilidad de los clientes.

• **Morales/Valores:** los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de tener y desplegar sus valores. Por ejemplo, el valor de ser un consumidor que vive los valores "sostenibilidad" para aquellos que están en la moda o "ai".

• **Reducción de costo:** ayudar a los clientes a reducir sus costos es una manera de crear valor. Esto puede ser desde la adaptación de nuevas tecnologías, o simplemente de palabras. Después por ejemplo proporcionar el contenido de una página web de un parámetro al cliente de la accesibilidad de los clientes.

De esta forma se diagramaron los textos.

## Contenidos Manual de Emprendimiento

### Creatividad

**Objetivo:** Facilitar la generación y validación de ideas de negocios

|                                |
|--------------------------------|
| Perfil del emprendedor         |
| Generación de ideas de negocio |
| Design Thinking                |
| Validación de ideas            |
| Repaso                         |

### Economía naranja

**Objetivo:** Dar a conocer la economía naranja

|                           |
|---------------------------|
| ¿Qué es economía naranja? |
| Datos estadísticos        |

### Proyecto de negocios

**Objetivo:** Generar el plan de empresa

|                                     |
|-------------------------------------|
| Bases de un modelo de negocio       |
| Metodología Lean Canvas             |
| Desarrollo de Lean Canvas: clientes |
| Desarrollo de Lean Canvas: Problema |
| Propuesta de Valor                  |

### Plan de negocio

**Objetivo:** Facilitar la generación y validación de ideas de negocios

|  |
|--|
| Canales para llegar a los clientes       |
| Flujo de ingresos y estructura de costos |
| Identificar riesgos de plan              |
| Evaluación y análisis de riesgo          |
| Entrevista cliente- problema             |
| Bootstrapping                            |

### Liderando tu marca

**Objetivo:** Desarrollar habilidades de liderazgo del emprendedor

|                     |
|---------------------|
| ¿Qué es liderazgo?  |
| Sé el líder         |
| Manejo de equipos   |
| Habilidades blandas |

Se logró establecer las jerarquías de los textos, este proceso fue un poco dificultoso por porque el contenido se entregó disperso.

# Validación con Profesionales

## Informantes

Axel Flores  
Diseñador Gráfico

Pablo Zeceña  
Director Creativo y diseñador de Anti Estudio

David Bozareyes  
Director Creativo

Este proceso fue muy enriquecedor, ya que las opiniones fueron directas y sinceras, y en el momento apropiado del proyecto.



Figura 23, Presentando el Nivel de Visualización 1 del Proyecto de Graduación



## “Concepsual no significa temático”

Este fue el comentario de David Bozareyes, el cual me pareció el más acertado de todos, además se reflejaba mucho en el diseño.

A continuación algunos de los comentarios más relevantes.



Avance una mirada de cuido  
No avanzas las respuestas a una duda exponas y pregunta

Adáptate

- Fuentes secundarias**
- o Datos objetivos
  - o Datos sociodemográficos sobre el usuario
  - o Fuentes institucionales primarias
  - o ¿Introducción antes o después?
  - o ¿Promover persona o estructura o demarcación el trigger?
  - o Balance y Equilibrio

**Fuentes primarias**

• Sin intención: La observación /Inmersión inconsciente

- o Preguntas QUÉ, CÓMO, PORQUÉ
- o Observación participante
- o Mapa de usuarios
- o Comunas Jossary
- o Mapa usuarios

• Con intención: La entrevista

- o Puede ser grupal o individual
- o La preparación es lo más importante
- o La conversación no va bien
- o El guión
- o Realiza una estructura simplificada
- o La Selección de la (s) persona (s) participante (s)
- o Las fases TESTS
- o Conversaciones reales

**Ejercicio Práctico**

**Jugar un negocio de infantes**

**Ejercicio de perfilado:**

- o Diseñando según su interés
- o Conocer mejor perfilado: observación
- o Qué oportunidades existen
- o Realizar un aserto según, mapa de usuarios
- o Tener una estructura simplificada
- o Elige una herramienta de interacción: prototipo rápido y reutilizable
- o Crea
- o Realiza una estructura simplificada, individual, grupal o a respuesta
- o Realiza el guión y el desarrollo esperado

**Trae El Proceso De Inmersión**

“Vuelve a rediseñar tu trigger, tu redacción... ¿cómo más ingresa para tu mapa de usuarios?”  
Busca herramientas para resolver los datos emergentes y transferirlos en información de más

**Herramientas para la creatividad**

a) Brainstorming

- o Prohibido el juicio
- o Promover y validar ideas: ideas y disparates
- o Construye sobre las ideas de los demás “¿cómo mejor?” en lugar de “¿por qué?”
- o Poco es el mejor
- o Una buena conversación
- o Desahogarse verbalmente
- o Cantidad antes que calidad

b) Sombreros para pensar



c) Pensamiento visual



d) Biomimética

soluciones inspiradas en la naturaleza



e) World Café

Es una metodología que usa redes de diálogo colaborativo alrededor de asuntos que importan en situaciones de la vida real.



f) El método Scamper

o Sustituir

o Combinar

o Ajustar

o Mejorar

o Poner o quitar usos

o Eliminar

o Revertir

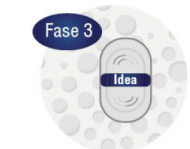


**Buena elección y combinación de técnicas en relación con:**

- o Objetivo
  - o Nivel de conocimiento de la persona usuaria
  - o Características del producto o servicio
  - o Características del público
  - o Contexto de la distribución
- Y lo más importante: cómo nos relaciona y se relaciona con la distribución

“Hay que centrar el texto”

“Hay muchos estilos de diseño”



La creatividad, pensamiento original, imaginación creativa, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas y conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.



Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Esta etapa se centra en descubrir y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se resuelve todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamiento asociativo y la imaginación. Es un espacio para desarrollar herramientas y recursos ideas sobre partes ideas. En esta etapa se construye una gran cantidad de ideas que dan origen a ideas de diseño que se resuelven en prototipos en una de esas etapas una sola mejor solución. También se puede trabajar con métodos como mapas, mindmaps, prototipos y storyboards para registrar la idea de la mejor solución. Pero si utilizamos un registro más sencillo puede ser poco. A su vez, es necesario también registrar el momento de generación de ideas con el tipo de evolución de ideas.

La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un número de opciones. No definen qué tanto con la primera idea que se genera. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento exploratorio y definen algunas las reglas de juego. A veces, las ideas más innovadoras son las que generan soluciones innovadoras. La creación de múltiples ideas genera ideas innovadoras. “Pasa sobre soluciones que son ideas y por lo tanto aumenta el potencial de innovación del set de posibilidades”. Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colaborativo. Distribuir ideas rápidamente de generación cuando mejor volumen y mejores opciones para innovar.

**Jakob Nielsen**

“A WONDERFUL INTEREST: SOLVING THE WRONG PROBLEM WILL FAIL!” / “UNA INTEREZ MARAVILLOSA PARA RESOLVER EL PROBLEMA INCORRECTO FALLARÁ”

**David Kelley**

“YOU HAVE TO ‘FAIL FAST’ IF YOU WANT TO SUCCEED SOONER” / “TIENES QUE FALLAR RÁPIDO SI QUIERES TRIUNFAR PRONTO”

Dijeron no al cerebro con las pesas  
“no combina con el estilo de diseño”

“Ese brushsao no tiene nada qué tiene que ver”



Dijeron no a la tipografía Amatic debido a que la tipografía “No es script” “es Miscelánea” además se veía como una tipografía para niños y hacía ver desordenado el diseño.

**Mindsets**

**Enfócate en valores limitados:**

- o Brevidad
- o Engaña

**Cultura de prototipos:**

- o En cada fase

**No lo digas, muéstralo**

- o Crea experiencias
- o Visualización
- o Storytelling

**Toma conciencia y está consciente en el proceso:**

- o Expone las distintas fases
- o Divide en etapas y sus recursos

**Colaboración radical o de extensión:**

- o Diversidad
- o Compromiso
- o Experimentación
- o Tener consciencia y estar consciente en el proceso

**Cultura de prototipos:**

- o Expone las distintas fases
- o Divide en etapas y sus recursos
- o Cultura de prototipos
- o En cada fase
- o Incluye a la audiencia
- o Diversidad
- o Compromiso
- o Experimentación

**Principales beneficios**

- o Mejora calidad, nuevo entusiasmo y nuevo éxito en los productos y servicios diseñados mediante design thinking
- o Aumenta la productividad de los usuarios y la eficiencia operativa de las organizaciones
- o Como es más fácil de entender y utilizar, reduce costos de mantenimiento o soporte
- o Aumenta la sostenibilidad y usabilidad
- o Mejora la experiencia de usuario
- o Reduce la complejidad y el error
- o Puede ser fuente de nuevas oportunidades
- o Contribuye a objetivos de sostenibilidad

**A qué preguntas responde**

- o ¿Qué es eso lo necesito?
- o ¿Qué aún importa en relación a mi producto o servicio?
- o ¿Cuáles son sus temas y temas?
- o ¿Emocionalmente qué les impacta mi propuesta de valor?
- o ¿Qué nivel de experiencia cubren los usuarios?
- o ¿Qué funciones se necesitan?
- o ¿Qué información necesitan los usuarios y de que manera?
- o ¿Cómo se espera que funcionen (expectativas de uso)?
- o ¿Cuáles son los casos más críticos?
- o ¿Se anticipan cosas buenas a la vez (momentos felices)?

**#tp1: La gran ventaja**

Es un proceso centrado en el/a usuario que comienza con la información recopilada del propio usuario. Por lo tanto, genera y crea artefactos que solucionan necesidades REALES y no IMAGINARIAS las personas usuarias, mientras testa dichos artefactos entre los usuarios reales.



Después de la presentación se realizaron diferentes cambios al diseño, aparte de la tipografía también la retícula.

Esta versión de diseño se ve más ordenada y menos infantil.

## Ejemplos de propuesta de valor

### iMac

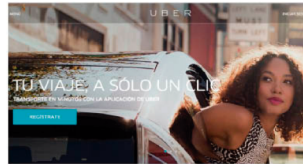
Propuesta de valor:  
Rendimiento y diseño. Al borde de lo imposible



### Uber

Propuesta de valor:  
Tu viaje, a sólo un clic.

Apoyo a la propuesta de valor:  
Transporte en minutos con la aplicación de Uber.



## Ejemplos de propuesta de valor

### PLAN DE NEGOCIO

### iMac

Propuesta de valor:  
Rendimiento y diseño. Al borde de lo imposible

### iMac

Rendimiento y diseño. Al borde de lo imposible



Figura 21

### Uber

Propuesta de valor:  
Tu viaje, a sólo un clic.

Apoyo a la propuesta de valor:  
Transporte en minutos con la aplicación de Uber.



Figura 22

### Airbnb

Propuesta de valor:  
Nuestra casa es tu casa.

Apoyo a la propuesta de valor:  
Alquila espacios únicos y olvídate con millones de más de 190 países.



Figura 23

## Principales características de la persona emprendedora

| EMPRENDEDOR   | EMPRESARIO EN FASE DE CRECIMIENTO   |
|---|---|
| <b>Habilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creativos</li> <li>Pasión / empuje</li> </ul> <b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Validar idea de negocio</li> <li>Analizar clientes</li> </ul> <b>Nuevas habilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de reconocer las carencias</li> <li>Saber delegar</li> <li>Entrocarse conducta al fracaso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Duchos en gestión</li> <li>Liderazgo</li> <li>Capacidad de toma de decisiones</li> <li>Capacidad de aprendizaje</li> <li>Capacidad de ejecución (plan estratégico y documentar procesos y procedimientos)</li> <li>Pensamiento estratégico</li> <li>Responsabilidad ante terceros y en particular ante clientes, empleados e inversores.</li> <li>Visión global</li> <li>Gestión de equipos (crear equipos multidisciplinarios)</li> <li>Asunción de nuevas tareas más acordes con su perfil.</li> </ul> |

### Actividad

**Porqué ser emprendedor:** Describir las principales habilidades y atributos que definen a un emprendedor, así como las principales actividades que lo definen y como sucede la evolución del emprendedor a empresario. También se debe dar una contextualización del emprendedor guatemalteco. A continuación, las diferentes características necesarias para implementar la idea de negocio en un negocio real. Por último, se deberá pedir a los presentes contestar el test de: ¿Cuál tipo de innovador soy?, y con base en el resultado dibujar en un papel lo que los representa.



Y estas características personales e intrínsecas, son el INDICADOR del éxito de un emprendimiento.

## Emprendedor vrs empresario

Emprender no es lo mismo que ser empresario. ¿En qué se diferencian ambos conceptos?

### Emprendedor

**Habilidades**

- Creativos
- Pasión / empuje
- Importancia de reconocer las carencias
- Saber delegar

**Funciones**

- Validar idea de negocio
- Analizar clientes

### Empresario en fase de crecimiento

**Habilidades**

- Ries en gestión
- Liderazgo
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de aprendizaje
- Capacidad de ejecución (plan estratégico y documentar procesos y procedimientos)

**Funciones**

- Pensamiento estratégico
- Responsabilidad ante terceros y en particular ante clientes, empleados e inversores.
- Visión global
- Gestión de equipos (crear equipos multidisciplinares)
- Asunción de nuevas tareas más acordes con su perfil.

Estas características personales e intrínsecas, son el INDICADOR del éxito de un emprendimiento



# Nivel de visualización 3

## Validación con el grupo objetivo

Muestra: 12 personas  
6 estudiantes de arquitectura y 6 jóvenes emprendedores del Campus Tecnológico (TEC).

Método 1: Entrevista

Método 2: Formulario en Google Forms

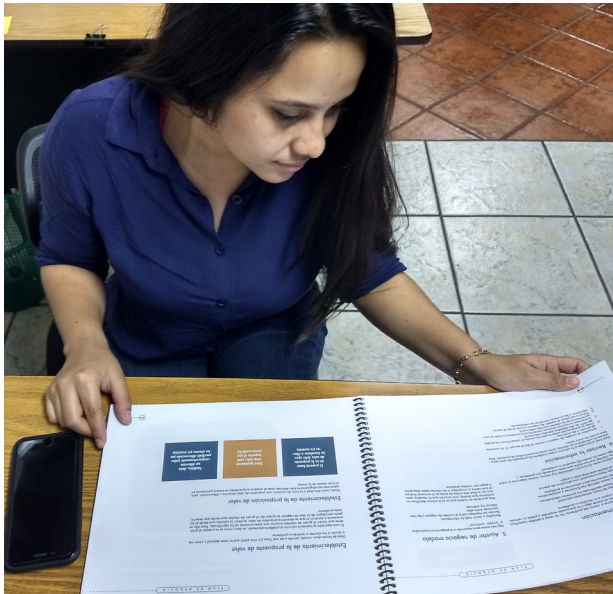
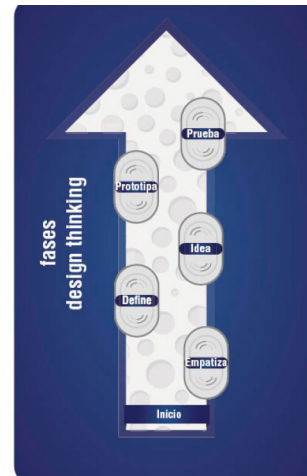


Figura 23, Estudiante visualizando el material impreso

Ante la incompreensión de esta gráfica se optó por descartarla



Dentro de los resultados se obtuvieron comentarios satisfactorios como:

“Yo no leo normalmente, pero esto si me dan ganas de leer, porque es poco texto.”

“Es que nosotros somos muy gráficos”

Los jóvenes aprobaron el diseño del manual diciendo que sí lo leerían.

Los jóvenes emprendedores del TEC dijeron que les agradaba la idea que el documento fuera bastante visual y que agregarían códigos QR, acceso a video tutoriales entre otro tipo de tecnologías.



# Propuesta final

## Manual de emprendimiento enfocado a la Economía Naranja

Esta propuesta es más limpia y ordenada en comparación con las versiones anteriores. Se redujeron las gráficas con fondos oscuros. Se presentan con más detalle los interlineados.



## Portada

En la portada se utilizó el color azul institucional aplicado de una manera que simula el espacio para apegarse al concepto creativo, como lo genera también la tipografía. Además se aprecia una figura circular que genera la percepción de ser un planeta, junto con un marco rectangular en las letras para integrar la tipografía y el planeta sin perder el concepto creativo.

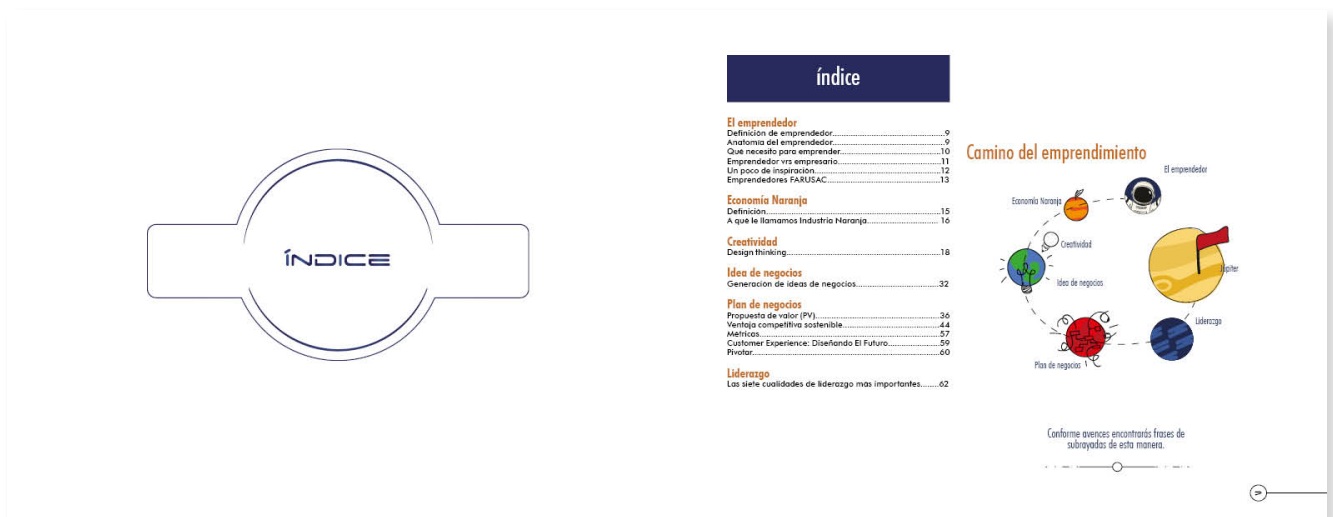
El logotipo de PAE situado en un punto más importante de la distribución de espacio, este mismo simula la nave despegando del planeta (que es la silueta de línea blanca) hacia el viaje.



## Contenido

En el manual contiene textos breves debido a que el grupo objetivo mencionó tener poco hábito de lectura, es un manual con muchas imágenes lo que genera interés.

El blanco domina en la mayoría del manual con el fin de proporcionar descanso visual y porque la combinación de la paleta de colores escogida puede hacer ver saturado el documento.



La silueta de la portada interior es menos saturada de color, porque se obtuvo la atención deseada en la portada, y es similar a la portada para darle continuidad y elegancia.

En el índice se encuentra un recorrido por los planetas para reforzar el concepto creativo.



## Perfil del emprendedor

### Definición de emprendedor

Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para tomarla. De hecho, en la etimología de la palabra se encuentra la raíz latina *emprendere* que significa literalmente tomar. Es habitual emplear este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa!

### Anatomía del emprendedor



### ¿Qué necesito para emprender?

#### Automotivación

Afrontar las propias capacidades y limitaciones, empeñándose en desarrollarla y superarlas para ocuparse con interés y cuidado en las tareas a realizar.

#### Comunicación interpersonal

Establecerse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y a través de la expresión clara y acertada de lo que se piensa y/o siente, por los medios verbales y no-verbales.

#### Pensamiento creativo

Comportamiento mental que genera procesos de búsqueda y descubrimiento de soluciones nuevas e inusuales, pero con sentido, en los distintos ámbitos de la vida.

#### Toma de decisiones

Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.

#### Adaptación al entorno

Afrontar situaciones críticas del entorno psicosocial, manteniendo un estado de bienestar y equilibrio físico y mental que permite a la persona seguir actuando con efectividad.

#### Espritu emprendedor

Realizar proyectos por iniciativa propia, compromiéndose determinados recursos con el fin de explotar una oportunidad, y asumiendo el riesgo que ello acarrea.

#### Orientación al logro

Realizar actuaciones que llevan a conseguir nuevos resultados con éxito.

#### Pensamiento reflexivo

Es el comportamiento mental que facilita el reconocimiento y el crecimiento de los modos de pensar que utilizamos en la resolución de algún problema o en la realización de alguna tarea.

#### Uso de las TIC

Utilizar las técnicas de información y comunicación como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo.

#### Innovación

Dar una respuesta satisfactoria a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales, modificando o introduciendo elementos nuevos en los procesos y en los resultados.

#### Pensamiento Práctico

Es el comportamiento mental que facilita seleccionar el curso de acción más apropiado, defendiendo o la información disponible y a establecer el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia. Es el modo de pensar dirigido a la acción.

#### Gestión de proyectos

Preparar, dirigir, evaluar y hacer seguimiento de un trabajo complejo de manera eficaz desarrollando una idea hasta concretarla en servicio o producto.

#### Tratamiento de conflictos y negociación

Tratar y resolver las diferencias que surgen entre personas y/o grupos en cualquier tipo de organización.

### Emprendedor vs empresario

Emprender no es lo mismo que ser empresario. ¿En qué se diferencian ambos conceptos?

#### Emprendedor

- Habilidades**
- Creativos
  - Pasión / empuje
  - Importancia de reconocer las carencias
  - Saber delegar
- Funciones**
- Validar idea de negocio
  - Analizar clientes

#### Empresario en fase de crecimiento

- Pilas en gestión
- Liderazgo
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de aprendizaje
- Capacidad de ejecución (plan estratégico y documentar procesos y procedimientos)
- Pensamiento estratégico
- Responsabilidad ante terceros y en particular ante clientes, empleados e inversores.
- Visión global
- Gestión de equipos (crear equipos multidisciplinares)
- Asunción de nuevos roles más acordes con su perfil.

Estas características personales e intransferibles, son el INDICADOR del éxito de un emprendimiento

### Un poco de inspiración

#### Elon Musk

Elon Reeve Musk (Pretoria, Sudafrica, 28 de junio de 1971) es un físico, inversor y magnate sudafricano con nacionalidad canadiense y estadounidense.

En diciembre de 2016, Musk fue nombrado como la 21ª persona más poderosa del mundo por la revista Forbes.

Musk afirma que los propósitos de SolarCity, Tesla y SpaceX giran alrededor de su visión de cambiar el mundo y la humanidad de forma drástica. Algunas de sus metas consisten en frenar el proceso de calentamiento global mediante el abandono de los combustibles fósiles por energías renovables, sobre todo la energía solar, y reducir el riesgo de una posible extinción de la raza humana mediante la evolución hacia una "civilización multiplanetaria" a través de la creación de una colonia humana permanente en Marte de alrededor de un millón de personas. A Elon Musk se le atribuye frecuentemente la creación del primer automóvil eléctrico económicamente viable, el Tesla Roadster. Además, Musk ha diseñado un sucesor privado del transbordador espacial, el Falcon 9. SpaceX es la empresa privada de exploración espacial más grande del mundo.<sup>1</sup>

### Emprendedores FARUSAC

Cada vez más los jóvenes estudiantes se interesan por emprender y la Facultad de Arquitectura apoya estas iniciativas.



Se utilizó ilustración y fotografía, pero la fotografía en menor cantidad, sólo cuando fue necesario.

Las fotografías de los emprendedores en el manual están enfocadas a crear un sentido de pertenencia.



**Actividad**

Describir las principales habilidades y atributos que definen a un emprendedor, así como las principales actividades que lo definen y como sucede la evolución del emprendedor a empresario. También se debe dar una contextualización del emprendedor guatemalteco. A continuación, las diferentes características necesarias para implementar la idea de negocio en un negocio real. Por último, se deberá pedir a los presentes contestar el test de: ¿Qué tipo de innovador soy?, y con base en el resultado dibujar en un papel lo que los representa.



**Economía Naranja**

**Definición**

Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y los Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad.<sup>6</sup>

**¿Por qué naranja?**

El color naranja se suele asociar con la cultura la creatividad y la identidad.

**USD \$175.000**

Es lo que produce la economía naranja anualmente en Iberoamérica

**Pirámide de información para la Economía Naranja:**

**D. Indicadores:** a partir de un flujo de datos consistente, se definen aquellas variables y parámetros que permiten hacer un seguimiento constante al desempeño global de las actividades culturales y creativas.

**E. Sistemas de información:** una vez se ha desarrollado una cultura de seguimiento a la actividad económica y se han consolidado usuarios de la información, es importante generar la inteligencia requerida para tomar mejores decisiones políticas y de conducción de los negocios.

**B. Estadística básica:** corregir vacíos de información requiere modificar y crear los formularios con los que se hacen las encuestas de producción y consumo. De esta manera se capturan más y mejores datos de las actividades informales, y se rectifican los datos para un análisis más desagregado.

**C. Cuentas satélite:** son un mecanismo de medición constante, confiable y comparable, derivado del sistema de cuentas nacionales. Mientras que los mapeos toman fotos, las cuentas satélite hacen la "película" de la actividad económica.

**A. Mapeo:** es el primer paso obligatorio en cualquier ejercicio serio para comprender la contribución económica de un sector con grandes vacíos de información. Los mapeos se realizan siguiendo diferentes metodologías y a la luz de propósitos específicos. En esencia, se trata de tomar una "foto" para capturar un impacto y determinar los vacíos de información existentes.

**¿A qué le llamamos industria naranja?**

Según un estudio del BID<sup>6</sup>

Las industrias culturales comprenden los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con las políticas culturales, los servicios creativos y los deportes. Se clasifican en tres categorías (por vínculo principal):

**Convencionales**

- Editorial
- Libros
- Impresión
- Jornales académicos
- Revistas
- Periódicos
- Literatura
- Bibliotecas
- Audiovisual
- Cine
- Televisión
- Fotografía
- Video
- Fonografía
- Discografía
- Radio

**Otros**

- Artes visuales y escénicas
- Conciertos y presentaciones
- Teatro
- Orquestas
- Danza
- Ópera
- Artesanías
- Diseño
- Moda
- Turismo cultural
- Arquitectura
- Museos y galerías
- Gastronomía
- Productos típicos
- Ecoturismo
- Deportes

**Nuevas**

- Publicidad
- Software
- Videjuegos
- Soportes de medios

La economía naranja se basa en la creatividad

<sup>6</sup>Banco Interamericano de Desarrollo

**Creatividad**

La creatividad, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

**5 hechos de la creatividad**

- **Primero:** La creatividad es un ejercicio de opinión
- **Segundo:** La creatividad es incomoda
- **Tercero:** La creatividad es emocional
- **Cuarto:** Aceptar y provocar la improvisación
- **Quinto:** Es efímera

No importa que te digan que estás en la luna, explícito tu creatividad!

La creatividad se entrena

**Design Thinking**

**Introducción**

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

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



Las ilustraciones de la portadilla refuerzan el concepto creativo.

Los subtítulos son de color naranja para mantener la atención en el documento.

### Objetivos de Design Thinking

Adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios del producto o solución, y sobre la situación o el problema que afrontan. Por lo tanto, pretende comprender al usuario.

Desarrollar empatía con los usuarios, mediante la observación de los mismos. Por lo tanto, es una metodología basada en observar al usuario.

Generar un usuario tipo para el cual se diseña la solución o producto, definiendo así el punto de vista o partir del cual se debe desarrollar el diseño.

Generar tantas ideas como sea posible. Por lo tanto, es necesario idear.

Construir prototipos de las ideas más prometedoras.

Aprender a partir de las reacciones de los usuarios al interactuar con el prototipo. Por tanto, es necesario dejar que prueben el producto mediante los prototipos desarrollados, y recabar información gracias a dicha interacción.

"Dar la vuelta" al proceso lógico de pensamiento y poner al usuario en el centro

### Pasos Design Thinking

#### Paso 1, Empatía



La segmentación socio y geo-demográfica donde vive la gente, qué edad tienen, cultura, composición de los hogares, comportamiento, empleo, finanzas y extrapoliciones o estilos de vida.

Segmentación relativa a actitudes y necesidades valores básicos, necesidades y razones por las que los clientes utilizan los productos y servicios, normalmente identificadas por la investigación de mercado.

Segmentación de preferencias los canales, privacidad y relaciones que los clientes prefieren.

Los herramientas que se pueden usar para segmentar: Mapa de empatía, Mapa de experiencia del consumidor, Formas de recopilar la información, Fuentes secundarias (documentarse o investigar acerca del consumidor)

El diseño centrado en el ser humano no es solo hablar con mucha gente, sino hablar con las personas adecuadas. Asegúrate de que tus entrevistas cuenten realmente.

### Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Design Group), que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno o su visión única del mundo y sus propias necesidades.

Esta herramienta, aunque lleva tiempo utilizándose en el design thinking, realmente ha ganado visibilidad y popularidad de la mano del imprescindible "Generación de Modelos de Negocio" de A. Osterwalder, ya que resulta un complemento imprescindible del Business Model Canvas.

Objetivo: Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de:

- ¿Quiénes son de verdad?
- ¿En qué utilizan el tiempo?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿Qué propuesta de valor esperan?
- ¿Cuanto están dispuestos a pagar por ello?
- ¿Qué relación están buscando o estableciendo?
- ¿Qué es lo que los influye?
- ¿Qué dicen que guía su comportamiento?
- ¿Qué es lo que realmente guía su comportamiento?
- ¿A través de qué canales quieren operar?

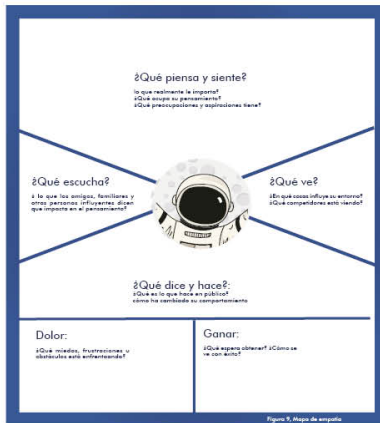


Figura 8. Mapa de empatía

### Paso 2, Define

Este modo "definición" es todo sobre traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y refocilan los conceptos. Es preciso determinar bien el diseño del proyecto basado en lo aprendido del usuario y su contexto. Después de transformarse en un experto instantáneo del problema adquiriendo una empatía invaluable por la persona de la cual estás diseñando, este etapa es sobre crear coherencia sobre la variedad información que se ha reunido. El modo definición es crítico para el proceso de diseño ya que lo a meta de esta etapa es diseñar un "Point of View" (POV) / "Punto de Vista" que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocar de mejor manera a un usuario en particular.

Los insights no aparecen de la nada y repentinamente como por arte de magia. Estos insights nacen al procesar y sintetizar la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales. Elle debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien: - Enmarcar un problema con un enfoque directo. - Que sea inspirador para el equipo. - Que genere criterios para evaluar ideas y contraponerlas. - Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado. - Que ayude a resolver el problema imposible de desarrollar conceptos que sirven para todo y para todos.

Identificaremos problemas cuyos soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

La meta de este etapa es articular un "Point of View" (POV) que signifique una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular.



### Herramientas de clasificación y reducción de información

Dentro de las herramientas que puedes usar para clasificar la información se encuentran las siguientes:

- Perfil de usuario
- Mapa de interacción de usuarios
- Perfil
- Mapa mental
- Moodboard
- Matriz de motivación
- Infografía
- Saturación y agrupación o "clustering"
- Actividades de reactivación
- Cómo podemos o how questions
- Historias compartidas
- Mapa de empatía
- Insights
- Diagrama de causa efecto
- Método de pesos ponderados
- Diagrama de parler
- Dentro/ fuera
- Diagrama de prioridades

### Herramientas de construcción del marco conceptual



#### Aprendizajes

Recopilación de la información extraída del proceso de ayer. Deberían ser comprimidos en frases completas para capturar la historia, utilizando sensaciones, observaciones, contrastes, diálogos, palabras... que hayan experimentado durante la investigación

#### Temas

Se crean una vez organizados los temas recogidos en la etapa de investigación y son clusters o hilos que aglutinan descubrimientos similares.

#### Insights

Expresiones concisas y breves de lo aprendido que ofrecen una nueva perspectiva, aunque no han de ser grandes descubrimientos. Son inspiraciones y referencias para nuestro reto.

¿Por qué hacer preguntas "¿Cómo podemos??" Preguntas ¿Cómo podemos? son preguntas cortas que tienen la particularidad de empezar brainstorming.

Estas preguntas se desprenden de la definición del problema o principio de diseño como semilla para el etapa de ideas. Genera una semilla lo suficientemente amplia para que haya una gran cantidad de soluciones y lo suficientemente acotada o limitada para que el equipo tenga ciertos límites que sean de ayuda.

Por ejemplo algo demasiado acotado es "¿Cómo podemos crear un cono de helado sin que el helado gotee o chorree?" y demasiado amplio es "¿Cómo podemos rediseñar el concepto de postre?". Un buen enfoque puede ser "¿Cómo podemos rediseñar el cono de helado para que sea más transportable?".

#### "How might we"?

Son las preguntas que dan comienzo a la sesión de brainstorming. Se escriben en respuesta a un insight y han de ser optimistas y escritas.

#### Ideas

Generadas durante el brainstorming. Pueden ser simples y prácticas o locas y salvajes. Lo mejor es generar muchos y variados, y después seleccionar en función de su viabilidad, factibilidad y lo que nos guíen.

### Paso 3, Idear

Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Esta etapa se alienta los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combinan todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación. Es un espacio para desarrollar, transformar y construir ideas sobre nuevas ideas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas de donde elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una sola mejor solución. También se puede trabajar con métodos como croquis, mindmaps, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera. Pero el utilizar todos no significa éxito e incluso puede ser peor. A su vez, es necesario también separar el área de generación de ideas con el área de evaluación de ideas.

La etapa de ideación tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurre. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias. La creación de múltiples ideas permite atacar distintos focos:

- Pensar sobre soluciones que son obvias y por lo tanto aumentan el potencial de innovación del set de posibilidades
- Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo
- Descubrir áreas inesperadas de exploración creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.

#### Entornos creativos

Autocrítica hacia nosotros mismos = Creatividad como output  
Crítica hacia el entorno = Creatividad como output  
Libertad de elección con criterio = Creatividad como output  
Comportamiento coherente = Creatividad como output

### Herramientas de evaluación de ideas

- FODA
- Infomna Pentagrowth
- Curvas de valor
- Opportunity Algorithm
- Nuf test

#### FODA

El DAFO / FODA es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro. El FODA no solo sirve para el comienzo. Además, se puede convertir en una herramienta de reflexión sobre la situación de una empresa ya creada. Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar o corregir las debilidades, controlar o afrontar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades. Es el llamado análisis CANE.

Fortalezas + Oportunidades = Estrategias Ofensivas. Son estrategias de crecimiento: Buscan relacionar los puntos fuertes internos y externos para mejorar la situación.

Fortalezas + Amenazas = Estrategias Defensivas. Son estrategias de reorientación: en este sentido, se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Debilidades + Oportunidades = Estrategias Adaptativas. Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación.

Debilidades + Amenazas = Estrategias de Supervivencia. Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación.



Figura 11. FODA

**Paso 4. Prototipo**

**¿Por qué hacer prototipos?**

- Para inventar y construir para pensar en resolver el problema
- Para comunicar. Si una imagen vale mil palabras, un prototipo vale mil imágenes.
- Para empezar conversaciones.
- Para cometer errores antes y de manera barata
- Para evaluar las alternativas.
- Para controlar el proceso de la creación de soluciones.

**¿Cómo hacer prototipos?**

Empieza construyendo. Aun cuando no sepas lo que estás haciendo, el solo acto de recoger un material será suficiente para empezar a andar. No le dediques demasiado tiempo a un prototipo. Déjalo ir antes de que te involucres demasiado emocionalmente. Identifica las variables. Cada prototipo debe ir respondiendo preguntas cuando se está evaluando. Se debe estar atento a los resquicios de la intersección del objeto con el usuario. Trabaja los prototipos con un usuario en la mente. Pregúntate: ¿Qué esperar evaluar con el usuario? ¿Qué tipo de comportamientos esperar?

**¿Por qué hacer prototipos?**

- Para inventar y construir para pensar en resolver el problema.
- Para comunicar. Si una imagen vale mil palabras, un prototipo vale mil imágenes.
- Para empezar conversaciones.
- Para cometer errores antes y de manera barata.
- Para evaluar las alternativas.
- Para controlar el proceso de la creación de soluciones.

**Herramientas para el prototipo**

Generación de elementos informáticos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acercan a la solución final. No necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar, puede ser un post-it, un cartón doblado o una actividad e incluso un storyboard, idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar.



**Herramientas digitales para el prototipo**

Preguntas: ¿Qué queremos prototipar? ¿Producto, servicio? ¿Qué proyecto?

¿Dónde está el público al que queremos llegar?

¿De cuántos recursos disponemos? ¿Tiempo? ¿Personas?

¿Cuál es el time to market de nuestro proyecto?

A continuación te presentamos ejemplos de herramientas que puedes usar para tus prototipos.

**Para páginas web**



El primero de todo: generar una buena identidad digital

**CACOO**

Herramienta de dibujo en línea con gran variedad de plantillas para cada proyecto. Todo tipo de diagramas



Figura 12

**MARVEL APP**

Tiene un diseño simple, prototipado y colaboración y todo tipo de diagramas



Figura 13

**CANVA**

Muy útil cuando queremos testear diseño y usabilidad. Cuando sabemos que nuestros usuarios son sensibles al diseño. Dar valor añadido a nuestro customer journey.



Figura 14

**Principales fuentes de fracaso**

**Proceso y Mindset**

**La gran dificultad**

El proceso no es una receta paso a paso para el éxito: es más bien un marco de actuación

Cada fase es iterativa/cíclica, contrasta los procesos mentales lineales a los que estamos acostumbrados.

Design Thinkin = Método, no magia



"You have to 'fail fast' if you want to succeed sooner!"  
"Times que fallar rápido si quieres 'luchar pronto'"  
David Kelley

**Idea de negocio**

**Generación de ideas de negocios**

Diferenciar la idea de negocio vs la oportunidad de negocio y conectarlo con forma en que se presentan las oportunidades de negocio (zoom out y zoom in). Analizar las características generales de los que es un Producto Mínimo Viable y metodologías ágiles de test de productos. Finalmente, cerrar con la actividad de grupo en donde se desearon juntar en grupos equitativos para discutir las experiencias de identificación de oportunidades de negocio y cerrar con la representación de cada mesa de las ideas principales.

**Idea de negocio**

- Las ideas están ahí siempre
- Son eliminadas
- No requieren esfuerzo
- No cuestan dinero
- No aportan valor



**Oportunidad de negocio**

- Cuidado (importante identificarlas y aprovecharlas)
- Son accionables
- Necesitan mucho trabajo, pero el retorno premia el esfuerzo
- Requieren inversión para su escalamiento pero no para su creación
- Deben aportar valor al cliente mercado

Una idea sin acción no tiene valor

## ¿Dónde y cómo identificamos estas oportunidades de negocio?



Figura 17

## IDEA DE NEGOCIO

### El camino hacia el encaje producto-mercado

**"En el conocimiento de las necesidades del cliente surgen muchas oportunidades de negocio"**

Por eso, hablamos en términos de proposición de valor.

Productos y servicios que crean valor para un segmento específico de mercado.

Muchas veces se describe en términos de rendimiento, calidad, conveniencia, personalización, diseño, marca, precio, reducción de costes, reducción de riesgo...

### Producto Mínimo Viable se puede entender como:

"Feedback de los clientes como la fuerza principal para refinar la proposición de valor"

"La versión de un producto/servicio que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el mínimo esfuerzo"

Validar las hipótesis fundamentales del negocio (alfa de fe) y ayudar al emprendedor/a iniciar el proceso de aprendizaje tan rápido como sea posible.

Es un proceso iterativo en varios ciclos donde, a medida que se reduce el riesgo del mercado (más aprendizaje) se puede aumentar el esfuerzo (por ejemplo, económico)

### Metodologías ágiles y START UPS

- El ciclo de vida iterativo
- El Producto Mínimo Viable
- Market FIT
- La historia de usuario/a
- Proposición de valor
- Construir solo lo necesario
- Eliminar lo que no aporta valor

"Si viviese en un buen mercado con un producto que satisfaga dicho mercado"

"La vida de una start-up puede dividirse en dos etapas: antes del encaje producto-mercado y después del encaje producto-mercado"

Marc Andreessen



## PLAN DE NEGOCIO

### Plan de negocios

#### Propuesta de valor (PV)

La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios que la empresa aporta al cliente y que este reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia. Representa la promesa que la empresa realiza a su cliente a cambio de que este adquiera su producto o servicio.

#### 1. Detectar problema

En este bloque se trata de una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan los clientes, debemos establecer cuáles son los 3 característicos más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo, de forma que le puedas centrar en ellos y no pierdas el tiempo en funcionalidades secundarias.

Si detectas adecuadamente los problemas, podrás afinar mucho mejor la solución o producto que ofreces. ¿Hemos encontrado un problema que una gran cantidad de gente quiere que resolvamos? ¿Inventas solución (un producto, un sitio web, una aplicación...)? ¿resuelve ese problema de una manera convincente?

Pues a continuación lo que deberemos hacer es centrarnos en los tres características distintivas de la solución al problema.

#### 2. Medir los avances

Utiliza experimentos para medir:

- Medir el interés o relevancia de clientes demuestra que tus clientes tienen suficiente interés y no es solo lo que dicen. Pueden ayudarte gratis como: registros de e-mail, corto de intenciones y forma de decisiones.
- Establecer prioridades y preferencias: muestra que trabajos, frustraciones y alegrías son los más valorados por tus clientes y cuéales menos.
- Determinar si están dispuestos a pagar: obtén datos y hechos que muestren que tus clientes están lo suficientemente convencidos, como pagar por tu propuesta de valor.

#### 5 Claves del éxito:

1. Formula hipótesis falsables. En otras palabras no puedes llegar a una verdad absoluta.
2. Estar preparado para iniciar (repetir) rápidamente.
3. Mantén costes e inversión bajos en esta primera etapa.
4. Identifica métricas que te permitan medir los avances.
5. Maximiza rapidez, aprendizaje y concentración para minimizar riesgos.



## PLAN DE NEGOCIO

### 3. Retroalimentación

Describe el esquema o marco del problema. No te voyas a detalles específicos pero proporciona al cliente algo a lo que pueda responder y pídese su retroalimentación en cuanto a si resuelve su problema.

¿Cuándo dejas de hacer entrevistas-solución?

- Cuando hayas identificado los primeros adoptadores.
- Cuando hayas definido las funciones y características mínimas necesarias para solucionar el problema.
- Cuando hayas propuesto una estructura de precios que el cliente esté dispuesto a pagar.

Si pudieras tener la función solicitada hoy mismo, ¿cómo mejorarías tu vida?

Otros clientes me han dicho que están sufriendo (un problema...)

¿Algo como (tu producto) resuelve tu problema?

### 4. Revisar la información

Esta fase comprueba si la solución a ese problema (la propuesta de valor) entusiasma lo suficiente a los clientes como para comprar/utilizar el producto. Esta fase consta de cinco pasos:

1. Actualizar el modelo de negocio y poner el día al equipo. Es el momento de pivotar o de continuar.
2. Crear la presentación sobre la solución-producto (conal físico) o la prueba del MVP de alta fidelidad (conales web/movil).
3. Comprobar la solución producto (conal físico) o comenzar a medir el comportamiento de los clientes (conales web/movil).
4. Volver a actualizar el modelo de negocio y poner el día al equipo.
5. Identificar a los primeros miembros de adoptadores.

### 5. Ajustar de negocio modelo

Hay tres pasos para responder a la pregunta principal sobre si "pivotar/continuar".

Recopilar y reunir toda la información. Revisar las hipótesis sobre el modelo de negocio y las interacciones entre ellos. Valorar las métricas.

Hay que tener en cuenta que no es lo mismo identificar un problema que diseñar una solución que lo resuelva, pero en esos, la fase más crítica de todas es el momento final en el que vamos a comprobar si los clientes están dispuestos a pagar por nuestro producto.

### Establecimiento de la propuesta de valor

Deja de forma clara, simple, sencilla y en una frase (un mini pitch) que te hace especial y como vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.

En este apartado se trabaja la solución al problema planteado, es decir, como se va a atacar el problema que tienen el grupo de clientes/usuarios que anteriormente se ha identificado. Para ello se empezará a construir lo que se denomina propuesta de valor, es decir, la solución que desde el aspecto estratégico de la idea de negocio se quiere dar al grupo de clientes que tienen ese determinado problema.

### Establecimiento de la proposición de valor

Existe cierta dificultad a la hora de construir una propuesta de valor atractiva y diferenciada, pero sobre todo estratégicamente bien definido, pues el proyecto emprendedor se basará justamente en el buen diseño de la misma.

El proyecto basado en la propuesta de valor debe aportar beneficios a clientes y/o usuarios.

Debe igualmente crear valor neto (superar el que cuesta producir).

También, debe ser diferente comparativamente (valor percibido diferenciado por los clientes y/o usuarios).





### Ruta para establecer la Proposición de Valor

Para realizar, formular y diseñar una propuesta de valor diferenciada, Alex Osterwalder nos plantea como hacerlo a través de estos tres pasos:

1. Describir trabajos, tareas, actividades que han de llevar a cabo los clientes, problemas que desean solventar o necesidades que quieren satisfacer y a los cuales van a dirigirse los productos de la empresa. Estas tareas pueden ser funcionales, emocionales o estar cargadas de componente social. El objetivo de la empresa será ayudar a los clientes a cumplir con estos dichos tareas.
2. Averiguar los factores que influyen en el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes en la realización de esas tareas, es decir, ganancias o beneficios que los clientes obtienen con esa actividad o bien los dolores o incomodidades, frustraciones, costes y riesgos que experimentan durante el desarrollo de tales tareas.
3. Relacionar las tareas o actividades del cliente y los factores que determinan su satisfacción con los características de los bienes y servicios en torno a los que se está construyendo la propuesta de valor.

Resumiendo, es crucial diseñar y definir muy bien la propuesta de valor por la cual se va a verter todo el proyecto emprendedor pues no solo es útil para comunicar a los clientes que problema les podemos solucionar o mitigar, sino que también contribuye a marcar las pautas de la formulación estratégica y posicionamiento del futuro negocio.

Según Kaplan y Norton: "La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada, y la claridad de esta propuesta es la dimensión más importante de la estrategia".

Es por ello por lo que se debe adoptar todo diseño y formulación de la misma entendiendo al cliente o usuario a través del mapa de empatía.



Figura 18

Después del diseño y formulación de la propuesta de valor llega el trabajo más duro que será la validación de la hipótesis que alberga la propuesta de valor, con lo que habrá que poner de nuevo las zapatillas y salir a la calle a confirmar o no esas hipótesis. Será hora, por tanto, de comprobar las asunciones reflejadas en la propuesta de valor.

Hablar de propuesta de valor es también hablar del compromiso que se adquiere en forma de productos o servicios con los clientes, y esa propuesta determinará los límites en los cuales deberemos movernos. Si se quisiera ese compromiso debido se perdería la confianza del cliente o usuario.

La mejor manera de entregar un valor real al cliente es trabajar de manera iterativa en la mejora de los prototipos con el feedback del cliente en periodos muy cortos de tiempo, en ocasiones semanas, días u horas.

Necesitas imaginar como tu producto o servicio resolverá los problemas a tus clientes, y estos estarán dispuestos a pagar por él, por el valor que les aporta.

El apartado de la propuesta de valor será la columna vertebral de tu negocio. Hacerlo correctamente y aprender como validarlo es esencial.

Una propuesta de valor ofrece hipótesis sobre que solución ofrecerá (tu producto o servicio), a quien (segmento de clientes), y por que será valorado por ellos ("dolores") problemático que resuelve, o "ganancias" que crea.

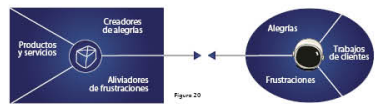
### Las tres áreas de la propuesta de valor son:



Figura 17

### Pasos a seguir para elaborar una propuesta de valor:

1. Selecciona el segmento de clientes. Selecciona un segmento (elige un grupo) de clientes sobre el que quieras hacer (establecer) un perfil.
2. Identifica los trabajos del cliente. Pregunta a tus clientes que trabajos intentan acabar. Indica todos anotando cada uno de ellos en notas.
3. Identifica las frustraciones del cliente. ¿Que frustraciones tienen los clientes? (¿Que objetivo no consiguen alcanzar tu cliente?). Anota todas las que se te ocurran, incluyendo obstáculos y riesgos.
4. Identifica los alegrías (los éxitos) del cliente. ¿Que resultados y beneficios quieren conseguir? Escribe todos los alegrías que se te ocurran.
5. Prioriza: trabajos, frustraciones y alegrías (éxitos).



TU RETO: diseñar una propuesta para sus clientes, que pueda significar valor añadido, y luego un alto impacto para ellos.

Figura 20

### ¿Cuáles son los trabajos que tu cliente necesita completar?

Debes identificar aquellos trabajos que tu cliente necesita completar para alcanzar sus objetivos. Los trabajos describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal.

Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues, cuáles son sus carencias. No olvides que lo que desde tu punto de vista consideras importante, puede que no sea lo problemático, el trabajo que el cliente intenta resolver.

1. **Trabajos funcionales:** Son aquellos en los que el cliente intenta realizar o terminar: una tarea específica, solucionar un problema. Por ejemplo: cortar el césped, comer sano, o redactar un informe como profesional.
2. **Trabajos personales o emocionales:** Son aquellos con los que el cliente pretende alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en la referencia o inversiones, o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.
3. **Trabajos sociales:** Son aquellos en los que el cliente desea quedar bien o ganar poder o estatus. Estos trabajos describen cómo quiere que los perciban los demás. Por ejemplo como consumidor: ir a la moda, o ser considerado competente por sus compañeros.

Ejemplo: Los hijos con padres dependientes de ellos necesitan:

- Tareas: controlar que sus padres están bien en todas las horas del día.
- Necesidades emocionales: tener la seguridad de que sus padres están bien.
- Sociales: parecer ante otros como buenos hijos.

### Construir y diseñar el mapa de valor

| Productos y servicios | Alivianadores de frustraciones | Trabajos de clientes | Alegrías | Frustraciones |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------|----------|---------------|
| Creadores de alegrías |                                |                      |          |               |

### Elementos que pueden contribuir a la creación de valor:

Se trata sencillamente de una lista de los productos/servicios que ofrecemos.

Tu lista de productos y servicios también puede incluir aquellos que ayudan a tus clientes a desempeñar los papeles de comprador (comprar ofertas, decidir y comprar), acreedor (codificar propuestas de valor) y transferidor (desahogar de un producto).

Probablemente tu propuesta de valor estará compuesta de varios tipos de productos y servicios.

Elementos que pueden contribuir a la creación de valor:

Algunas proposiciones de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

A continuación mostramos algunos de los elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

**Accesibilidad:** Proveer productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a él, es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de la innovación, de nuevas tecnologías, o combinación de ambas. Hejeto por ejemplo popularizar el concepto de uso compartido de jets privados al alcance de la mayoría de los clientes.

**Facilitar el trabajo:** Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Rolls-Royce enfrenta esto muy bien, los aerolíneas desean enteramente el mantenimiento de los motores o ellos, esto les facilita el trabajo de administrar la compañía, y la aerolínea le paga a Rolls-Royce por cada hora que usa el motor.

**Reducción de costo:** Ayudar a los clientes o reducir costos es una manera importante de crear valor.

### Conveniencia / Usabilidad:

Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor substancial. Con iPods y iTunes, Apple ofreció a los clientes una conveniencia sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital.

**Precio:** Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensibles al precio. Por ejemplo, Ryanair ha diseñado un modelo de negocios que permite viajar a menor costo. También de manera incremental, aparecen ofertas gratuitas en el mercado, los ofertas varían de email gratuito a servicios de celulares gratuitos y periódicos gratuitos.

**Novedad:** Algunas proposiciones de valor satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no perciben porque no existe una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnologías, como el caso de celulares.

**Marcas/etiquetas:** Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica. Marcas de lujo como Rolex, por ejemplo, significa ser adinerado. Otro caso puede ser el de los patrocinadores que usan las modas "underground" para mostrar que están en la onda o "in".

**Diseño:** El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde el diseño puede ser una parte importante de la proposición de valor.

**Reducción de riesgo:** Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios. Por ejemplo, para un comprador de BMW es importante la garantía de cinco años de piezas y servicios.

### Ejemplos de propuesta de valor

**iMac**  
Propuesta de valor:  
Rendimiento y diseño. Al borde de lo imposible.



Figura 21

**Uber**  
Propuesta de valor:  
Tu viaje, o solo un clic.

Apoyo a la propuesta de valor:  
Transporte en minutos con la aplicación de Uber.



Figura 22

**Airbnb**  
Propuesta de valor:  
Nuestro caso es tu caso.

Apoyo a la propuesta de valor:  
Alquila espacios únicos y alójate con anfitriones de más de 190 países.



Figura 23

**Spotify**

**Propuesta de valor:** Música para ahora.

**Apoyo a la propuesta de valor:** Spotify es toda la música que necesitas. Escucha gratis o suscríbete a Spotify.



Figura 24

**Dropbox**

**Propuesta de valor:** La suerte está de tu lado cuando almacenas tus archivos aquí.

**Apoyo a la propuesta de valor:** Dropbox preserva la seguridad de tus archivos, los mantiene sincronizados y te permite compartirlos fácilmente.



Figura 25

**PayU**

**Propuesta de valor:** La forma sencilla de aceptar pagos en línea.

**Apoyo a la propuesta de valor:** Acepta pagos en línea desde tu página web, móvil, redes sociales y vía e-mail de manera rápida, simple y segura.



Figura 26

**Waze**

**Propuesta de valor:** Obtén la mejor ruta, todos los días, con la ayuda en tiempo real de otros conductores.

Waze es la aplicación de tráfico y navegación basada en la comunidad más grande del mundo. Únete a los conductores de tu área que comparten el tráfico e información de ruta en tiempo real obteniendo todo tiempo y dinero en sus desplazamientos diarios.



Figura 27

**LinkedIn**

**Propuesta de valor:** Descubrir el ámbito profesional.

Descubrir el ámbito profesional.

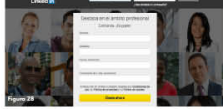


Figura 28

**Skype**

**Propuesta de valor:** Skype mantiene el mundo al hablar.

Llama, manda mensajes y comparte todo lo que quieras, gratis.



Figura 29

**Google Chromecast**

**Propuesta de valor:** Envía tu contenido favorito desde tu teléfono o tablet directamente al televisor.

Envía tu contenido favorito desde tu teléfono o tablet directamente al televisor.



Figura 30

**Firefox**

**Propuesta de valor:** Elige ser independiente. Elige Firefox.

Elige ser independiente. Elige Firefox.



Figura 31

**iPhone**

Cada iPhone que hemos creado — y nos referimos a cada uno de ellos — fue construido bajo el mismo pensamiento. Que un teléfono debe ser más que una colección de características. Que, sobre todo, un teléfono debe ser absolutamente simple, hermoso y mágico de usar.



Figura 32

**Actividad**

**Elegir un negocio de interés**

- Pensar la propuesta de valor por 10min y redactoria
- Basarse en los ejemplos de propuesta
- Exponer la propuesta de valor
- Comentar en que se basa para crearla
- Recibir la retroalimentación de sus compañeros

Máximo de 5 minutos por entendiendo o dividi el tiempo faltante de la sesión para que todos participen.

**Ventaja competitiva sostenible**

Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más.

La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios que la empresa aporta al cliente y que este reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia. Representa la promesa que la empresa realiza a su cliente o cambio de que este adquiere su producto o servicio.

De la propuesta de valor se deriva la ventaja competitiva. Se trata de una ventaja que la empresa disfruta de forma exclusiva con respecto a sus competidores y que le confiere una posición única y superior en el mercado.

**Métodos para establecer la ventaja competitiva sostenible:**

La ventaja competitiva debe materializarse en una oferta claramente apreciada por el cliente y diferenciada de su competencia. Se resume como "ser mejor que mis competidores en algún punto y que ese aspecto represente una preferencia por parte de un determinado tipo de clientes". La ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el valor que una empresa consigue crear para sus clientes, ejemplos:

**Precios bajos:** La ventaja competitiva sostenible en el tiempo también puede estar relacionada con precios bajos. Wal-Mart se diferencia del resto por el precio. Su eslogan "Ahorro dinero. Vive mejor" hace alusión, claramente, a los precios bajos. Esa es su forma de diferenciarse.

**Innovación:** Si la empresa invierte significativamente más que sus competidores en investigación y desarrollo, es probable que constantemente pueda estar dando novedades al mercado en forma de productos nuevos. En ese caso, dicha empresa se diferencia del resto por la innovación al ser la primera en lanzar determinado tipo de producto puede permitirse cobrar un precio más alto que la competencia.

Para que esto suceda es importante contar con una estrategia que construya una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita dicha diferenciación. La estrategia puede estar asociado con diferentes factores como:



**Efectividad de una ventaja competitiva**

Se mide en función de muchos factores, pero básicamente depende de los siguientes cualidades de diferenciación:

| Factores de ventaja competitiva | A.A. Ser única y disfrutar de fuertes barreras para ser imitado       |
|---------------------------------|---|
|                                 | Ser sostenible en el tiempo   |
|                                 | Ser claramente superior   |
|                                 | Ser aplicable y flexible para adaptarse a las variaciones del mercado |
|                                 | Estar estrechamente relacionada con el core business de la compañía   |

Las empresas pueden o no contar con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que les permita diferenciarse. Lo importante, si no se cuenta con una ventaja diferencial, es tener claro cuál debería ser y a partir de ahí desarrollar una estrategia que la construya. Si ya se cuenta con dicha ventaja diferencial, se deben desarrollar estrategias que la mantenga y que la capitalice.

Lo que no debe suceder nunca es que la organización no tenga o no este construyendo aquello que la deba diferenciar del resto.

Disfrutar de una ventaja competitiva no significa que la compañía destaque como la mejor en todos los aspectos ni que necesariamente siempre sea así. Lo que en realidad quiere decir es que un determinado grupo de clientes o consumidores prefieren esa marca porque, consciente o inconscientemente, la identifican como la que mejor satisface sus necesidades. Es la ventaja competitiva el elemento distinto que les conduce a sentir que esa marca es superior, que les da más a cambio de menos y a elegir finalmente su producto por delante de los de sus competidores.



Figura 34

No se deben prometer cosas que no se puedan cumplir o el efecto será incluso peor que no contar con algo que diferencie a la empresa del resto.



### Establecimiento de fuentes para una ventaja competitiva sostenible:

Existen diversas fuentes para crear una ventaja competitiva sostenible, en esta sesión concretamente, trataremos las siguientes fuentes:

- Actividades claves
- Recursos claves
- Asociados claves

### Actividades claves

¿Cuáles actividades requiere nuestros proposiciones de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿Nuestras relaciones con los clientes?

#### Producción:

Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización y la entrega de un producto en cantidades subóptimas y/o superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocio de las firmas de manufactura.

#### Solución de problemas:

Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. Las operaciones de consultoría, hospitales, y otras organizaciones de servicio están típicamente dominadas por actividades de solución de problemas. Sus modelos de negocio requieren actividades como gestión del conocimiento y entrenamiento continuo.

#### Plataforma / Red:

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o red. Redes, plataformas de conexión, software, e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma. Las actividades claves en esta categoría se relacionan con la gestión de la plataforma, provisión de servicios, etc.

### Recursos claves

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere de instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos. Los recursos claves pueden ser propios o adquiridos por la empresa, o adquiridos de socios estratégicos.

¿Cuáles recursos claves requiere nuestras proposiciones de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿Nuestras relaciones con los clientes?

¿Nuestras fuentes de ingresos?

#### Físicos

Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución. Dell, Walmart y Amazon dependen fuertemente de sus recursos físicos, los cuales son fuertemente intensivos en capital.

#### Intelectual

Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes, son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocio. Son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial. Empresas de bienes de consumo como Nike y Sony dependen fuertemente de las marcas como recursos claves.

#### Humanos

Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento. Por ejemplo, una empresa farmacéutica como Novartis, depende fuertemente de sus recursos humanos; su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos experimentados y una fuerza de venta grande y habil.

#### Financieros

Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves. Ericsson, el fabricante de teléfonos móviles, provee un ejemplo de la palanca provista por los recursos financieros dentro de un modelo de negocio. Ericsson puede optar por tomar prestado fondos de bancos y mercados de capital, entonces uso esa porción de ellos para proveer financiamiento a los canales de ventas para los equipos de clientes.

### Asociados claves

- ¿Quiénes son nuestros asociados claves?
- ¿Quiénes son nuestros suplidores claves?
- ¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios?
- ¿Cuáles actividades claves realiza nuestros socios?

Las empresas forman asociados claves por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir entre:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales.

#### Optimización y economía de escala

La forma más básica de asociación o relación de comprador y suplidor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Es lógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. La asociación de empresas para la optimización y economías de escala se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.

#### Reducción de riesgo o incertidumbre

Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual que competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-Ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado por un grupo de líderes en electrodomésticos, computadoras personales y productores de medios. El grupo cooperó para introducir esta tecnología al mercado pero de manera individual los miembros compiten al vender sus propios productos Blu-Ray.

#### Adquisición de recursos y actividades particulares

Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos entienden sus propios capacidades al usar otros empresas para suplir recursos específicos y realizar algunas actividades. Pueden estar motivados por las necesidades de adquirir conocimiento, licencia o acceso a clientes. Un fabricante de móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo de celulares en vez de desarrollar uno por sí mismo.

### Canales para llegar a los clientes

#### ¿Con una fuerza comercial? ¿Mediante una web?

Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en el foso de la venta sino en toda la experiencia de cliente.

Nos hemos acostumbrado a considerar la satisfacción y la calidad de servicio a nuestros clientes como los elementos clave sobre los que construir nuestros sistemas de valoración de fidelidad y compromiso del cliente. Lo que hoy en día nos alivia en la gran nada de la mediocridad.

Hace unos años (bastante), cuando las tasas de productos defectuosos eran altas, cuando un nivel alto de calidad era la excepción y aspectos tales como servicios de soporte o cumplimiento de compromisos eran muy mejorables, los esfuerzos se enfocaron en mejorar la calidad.

Aproximaciones tales como la mejora continua, el kaizen, las ISO 9001 etc. fueron diseñadas para que los procesos de las organizaciones se enfocaron a producir productos o servicios de la mejor calidad posible, y todo ello con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, es decir, la visión objetiva que el cliente tiene de los servicios o productos recibidos (satisfacción coste-beneficio).

Kaizen: nombre de un método de gestión de la calidad muy conocido en el mundo de la industria de mejora continua.<sup>10</sup>

ISO 9001: determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su ramo, para su certificación o con fines contractuales.<sup>11</sup>

Ahora llega el momento de trabajar sobre cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar:

Fred Reichheld creó en 2003 uno métrico, el Net Promoter Score (NPS), que permite medir la experiencia del cliente de una forma muy sencilla, ya que se basa en la respuesta a la siguiente pregunta:<sup>12</sup>

"En una escala del 0 al 10, ¿recomendaría usted (nuestra marca) a un familiar o a un amigo cercano?"



$$\text{Net promoter score} = \% \text{promoters} - \% \text{detractors}^*$$

Esta métrica nos permite identificar de forma temprana a:

- Detractores: Puntuaciones de 1 a 6
- Pasivos: Puntuaciones de 7 a 8
- Promotores: Puntuaciones de 9 a 10

### Customer Experience: Diseñando El Futuro

Las organizaciones gastan millones de euros cada año en mejorar la experiencia del cliente intentando atraer, adquirir, fidelizar, retener y ampliar clientes.

Las personas esperan obtener beneficios cuando utilizan los productos y servicios de una organización provee. Los clientes quieren hacer un determinado trabajo, resolver un problema o sentir una particular emoción. Si perciben valor y beneficio, le devolverán dinero, tiempo y atención.

Por supuesto que los clientes no se sienten al margen de estos esfuerzos y los premian con su recomendación, aspecto este que debemos perseguir como fin último.

Para lograr este punto tendremos que conocer bien como son los diferentes tipos de clientes y su clasificación dentro de nuestro emprendimiento; que es lo que espera, piensa y siente en cada uno de los puntos de contacto que tiene con nosotros, medidos estos, en términos de expectativas, algo que el modelo de Kano nos permite tangible en atributos básicos de desempeño.

Necesitamos por tanto mapear todo el viaje del cliente a través de herramientas que desde el punto de vista práctico nos muestren toda la experiencia del cliente con nosotros, identificando los puntos altos y bajos, medidos en términos de emociones.<sup>13</sup>

## Métricas

Debemos establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto más reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.

### ¿Qué es una métrica?

El primer paso es tener claro que las métricas son la base sobre la que tomar decisiones en un emprendimiento, y que nos van a ayudar a decidir cuál es el camino correcto del proyecto. Es decir, el objetivo es tomar decisiones basadas en razonamientos, intuiciones o sensaciones y pasar a tomar decisiones basadas en hechos y números.

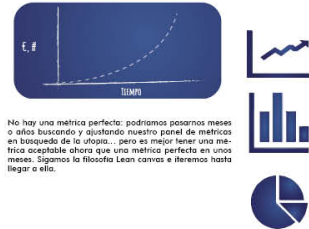
Dentro de las métricas importantes para un negocio, las más relevantes para una startup son las métricas de tracción, que muestran cómo de bien (o mal) estamos llevando al mercado nuestro modelo de negocio y cómo está siendo aceptado este por nuestros clientes.

Es decir, son métricas de progreso o nivel de negocio, algo absolutamente crítico ya que no sólo son importantes para decidir si estamos yendo por el camino correcto o no, sino que son las que inversores utilizan para valorar si un emprendimiento es inviable o no, y si las métricas apoyan tu valoración (por ejemplo).

Desgraciadamente la tarea de medir es cuanto menos un desafío, sobre todo en los primeros momentos del negocio, donde todo está por definir. En estos tiempos nos podemos sentir desbordados ante la tarea de medir y optar por la mucho más confortable opción de basarnos guiados sólo por nuestra visión, ignore error si no queremos que haya más clientes además de nuestra propia madre.

## Estrategias para realizar una métrica correcta

Cada momento del negocio requiere una métrica diferente. Tener demasiadas métricas. Evitar exceso de detalle en las métricas y tener un responsable por métrica. Escoger datos que tengan valor comparativo. Elegir períodos incorrectos. Utilizar métricas de ego. Escoger sólo las métricas que son convenientes. Medir para "subir el expediente", no estar consciente de la importancia que tienen los datos.



No hay una métrica perfecta; podríamos pasarnos meses o años buscando y ajustando nuestro panel de métricas en búsqueda de la utopía... pero es mejor tener una métrica aceptable ahora que una métrica perfecta en unos meses. Sigamos la filosofía Lean canvas e iteremos hasta llegar a ella.

## ¿Cómo saber si es una buena métrica de tracción?

Uno de los desafíos más importantes a los que nos enfrentamos cuando vamos a definir las métricas de negocio de nuestro emprendimiento es el utilizar métricas que realmente sean significativas para nosotros, y que realmente nos oriente a la acción, alineando a todo el equipo e inversores en cuanto a los objetivos que queremos conseguir (ya sabes lo que se dice, "no que no se mide no se mejora").

### Para ello se utiliza habitualmente el método de las 3 'A's':



**Accionable:** una métrica accionable es la que nos da base para tomar una decisión; si de repente te encuentras en una isla desierta y sólo pudieras recibir un correo con 2-3 métricas, y sólo pudieras responder a ese correo con acciones concretas para tu equipo... ¿Qué métricas serían?

**Accesible:** a menudo utilizamos métricas tremendamente complejas, le ponemos nombres todavía más raros y enredamos los apartados con siglas... lo que nos lleva a que las personas importantes para nuestra empresa, lo que sin duda puede incluir a los inversores pero que también supone el equipo en general, colaboradores, medios etc. no entiendan nada. Y es así la peor forma de comunicar, ya que las métricas sirven para que todos entendamos los objetivos comunes y cómo los medimos.

**Auditable:** de la mano de la anterior, surge la necesidad de que las métricas sean transparentes, de que todo el mundo entienda las métricas, como están construidas, y sobre todo, que los concenios. No hay nada que sirva tanto un grupo de personas como un cuadro de métricas que entiendan (claro), transparente y accesible.

Eso supone que nos olvidemos de esas métricas "cocinadas", que suponen la combinación formulada de varios otros métricas o valores convertidos en una hoja de cálculo que nadie llega a entender. Si queremos saber porque una métrica ha cambiado, es importante que le "hacía clic" sobre sus datos sea fácil y no requiera de un matemático.

## Fases de una métrica en relación con el momento del negocio

Las métricas deben evolucionar; de la misma forma que un negocio evoluciona con el tiempo. Eso implica que, como decíamos antes, el proceso de medir es algo que nunca acaba, pero no sólo en el sentido que siempre hay que estar midiendo, sino que siempre debemos cuestionarnos las métricas que usamos.

Y de la mano de la afirmación anterior, y sin tener realmente un vínculo muy fuerte con un modelo de negocio u otro, es clave entender que todo negocio pasa por varias fases:

### Entender las causas comunes

Cuando nuestro producto empieza a estar ajustado, llega el momento de generalizar el caso, es decir de entender que tienen en común los usuarios que más usan la aplicación/plataforma/juego, e intentar generalizarlo.

### Adquisición de nuevos clientes

Adquisición de nuevos usuarios, ya sea mediante marketing o con la plataforma (Referencia de usuarios actuales).

### Retención de los mismos

Una vez hemos conseguido un volumen mínimo de usuarios debemos trabajar sobre la retención de los mismos (y sus métricas asociadas... y ojo, aquí no nos debe preocupar perder algunos usuarios, sino entender bien a los que se quedan).

### Adquisición de los clientes correctos

Al principio la clave NO es captar muchos volumen de usuarios clientes, sino que los pocos que captamos realmente sean los necesarios.

### Para tomar la decisión de cual podría ser esa métrica, a veces uso un par de preguntas curiosas:

Estado de viaje y recibes una llamada de tu socio, y se oye mal y parece que se va a cortar: ¿qué dato le preguntas? Si sólo pudieras arreglar una cosa importante de tu producto, ¿qué sería?

La respuesta no es algo trivial, y para responderla debemos preguntarnos cuál es el principal problema que tenemos ahora en el negocio... ¿somos capaces de atraer tráfico? ¿la gente no se apunta en nuestro producto? ¿tienen un nivel de engagement peor del que podríamos esperar? ¿obtienen suficiente valor de su uso? ¿se dan de baja al poco de usarlo?

## Pivotar:

### Esencial en tu modelo de negocio

«Pivotar», aunque se ha puesto de moda en los últimos tiempos, es algo que los negocios llevan haciendo desde que el mundo es mundo.

En términos simples, es la variación en la estrategia de tu empresa cuando te das cuenta de que has llegado a un callejón sin salida, en el que la única opción es hacer hacia otro lado.

Sin duda, Pivotar es posiblemente uno de las decisiones más complejas que puedes tomar como emprendedor cuando estás desarrollando un negocio. Pivotar suele significar un cambio radical, o sustancial, en uno o varios componentes del modelo de negocio. Cambios tan pequeños suelen conocerse como iteraciones, y la mayoría de las ocasiones simplemente serían esos pequeños cambios en el día a día los que te llevarían al éxito.

Coca-Cola a finales del siglo XIX era una medicina para la fiebre y el dolor de cabeza cambio a venta embotellada de distribución masiva como refresco.



Samsung nació en 1938, en el sector de la venta del pescado y verduras en China y Manchuria. No fue hasta 1970, cuando los directivos de la empresa decidieron pivotar y apostar por los chips como estrategia de cara al futuro.



Abercrombie fue por más de 90 años uno de los almacenes más populares de ropa y productos para el día a día, camamento o excursionistas. En el año 1988, pasó a enfocarse sólo en productos de ropa de estilo casual y se expandió a todo el mundo.



El 57% de los startups de silicon valley han sobrevivido gracias a pivotar.

Pivotar debe ser una palabra clave en tu día a día, cubre todo al principio, cuando todavía estás descubriendo a tu cliente (early adopter), concéntrate el tipo de mercado al que te enfocas y construyendo tu propuesta de valor.



## Liderazgo

### Cualidades de liderazgo más importantes

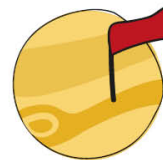
Por Michael Page

El objetivo de un buen líder es conseguir que el equipo trabaje de manera efectiva tanto individualmente como grupal. Su figura es clave para que el departamento funcione. En muchas ocasiones esta tarea se convierte en un auténtico reto: el equipo está formado por personas heterogéneas, con intereses propios y conocimientos diferenciados. Por ello, el líder debe defender la independencia del empleado, apropiándose en el uso de todo su potencial y creatividad y estimulando su sentimiento de pertenencia para crear un verdadero equipo.

- 1. Fijar metas y expectativas es imprescindible para que los equipos trabajen unidos con un objetivo común.** Una persona que se dirige hacia una meta clara y fija, se aplicará con mayor determinación porque sabe lo que se espera de él. Por eso, se vuelve imprescindible que un líder le transmita a sus equipos cuál es la misión, la visión y la estrategia. Puedes empezar estableciendo una meta ambiciosa a largo plazo y, poco a poco, segmentando tareas más pequeñas con resultados más inmediatos que motiven a tu equipo y hagan que no desvíen la mirada del objetivo.
- 2. Invertir en las personas.** El talento humano es la variable más importante y valiosa de cualquier organización. Por eso, si quieres gente preparada, debes invertir en su formación y capacitación. En primer lugar, debes seleccionar a aquellos perfiles que crees que tienen potencial en aquellos áreas y divisiones que le van a ayudar a alcanzar la meta; y una vez que formas parte de tu equipo, invertir en ellas para que sigan evolucionando, para que crezcan profesionalmente y, con ellos, hagan crecer a la organización hacia el objetivo marcado. Las personas con cualidades de liderazgo son capaces de reconocer las habilidades especiales y saben cómo utilizarlas en beneficio de la empresa.
- 3. Potenciar el talento.** Es importante crear planes de carrera para cada uno de las personas que trabajan contigo. Haz con ellos evaluaciones del desempeño y da un feedback sincero sobre cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Por otro lado, los personas talentosas suelen ser, a la vez, ambiciosas, por lo que no siempre es fácil retenerlos. Por eso razón es imprescindible cuidar y motivar al empleado con talento. Otro ingrediente fundamental es el compromiso, y este únicamente se logra con una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores. Esto hará que se sientan motivados y satisfechos.
- 4. La comunicación** clave para liderar de forma efectiva. Es imprescindible trabajar la comunicación como elemento esencial para transmitir los valores e tu equipo. La clave es comunicar con transparencia, de manera clara y concisa. Sin embargo, este flujo de comunicación e información no puede ser unilateral. Los buenos líderes siempre tienen un lado abierto hacia las preocupaciones de sus empleados. Comunicación y liderazgo van de la mano cuando hablamos de los líderes de hoy... y los del mañana.
- 5. Escucha activa.** La escucha activa implica observar y preguntar, flexibilidad y confianza, apertura y firmeza. Ya no se trata sólo de saber qué necesidades tienen los equipos, sino también de escucharlos activamente, es decir, sentir todos sus ideas y aportaciones y llevarlas a la práctica. Cuando hay una escucha activa en el equipo, los integrantes entienden y comprenden mejor la razón de su trabajo. Amplían su visión y dirección acorde a sus estrategias y metas.

6. El entusiasmo y el espíritu de separación. Son valores esenciales en cualquier líder que busca ser una persona de referencia dentro de sus equipos. Para ello es necesario que crees un grupo de trabajo sano, optimista, divertido y, a su vez, ambicioso y retador. Motivar e inspirar a sus empleados y fomentar su entusiasmo por los proyectos es una de las habilidades más importantes y la clave del éxito. Los empleados motivados son buenos empleados. Cuanto más consciente seas de tus propias capacidades y más abierto este a ellos, más éxito tendrás como líder.

7. Predicar con el ejemplo. Albert Einstein dijo que "el ejemplo no es la mejor manera de enseñar; es la única" y, esta frase, cobra especial sentido cuando se habla de la relación entre un líder y su equipo. Debes ser el primero en trabajar duro, en tomar las responsabilidades que acompañan tu posición y, a su vez, hacerlo con honestidad, ética y autenticidad. No pretendas ser lo que no eres. La habilidad de liderazgo también puede verse como la capacidad de entregar responsabilidades y delegar tareas. Aquellos que trasladan responsabilidad a sus empleados los motivan y garantizan su lealtad. Se innovador y visionario, detecta oportunidades de mejora, crea un ambiente que estimule la creatividad y sobre todo, confía en ti mismo y tu equipo te seguirá.<sup>14</sup>



HEMOS LLEGADO

## Notas

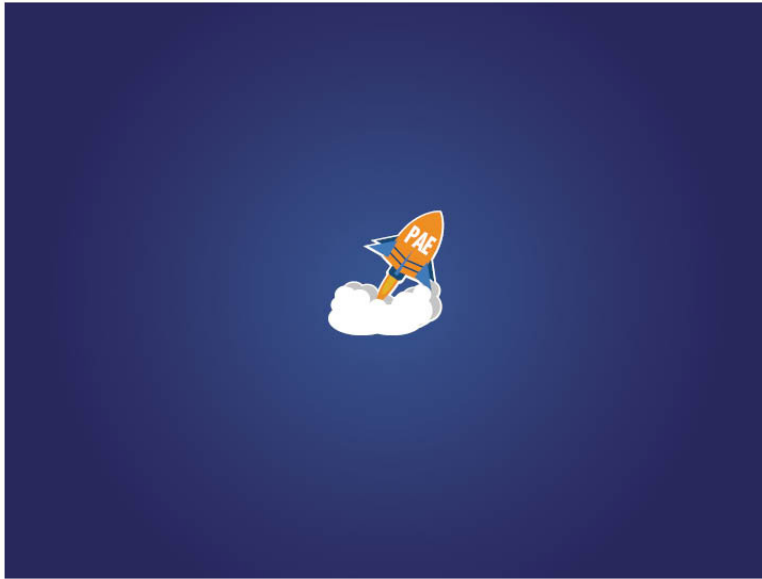
1. Qué es un emprendedor, del sitio web: [www.empredepyme.net/que-es-un-emprendedor.html](http://www.empredepyme.net/que-es-un-emprendedor.html)
2. Del sitio web: <https://www.tekcrisp.com/2017/08/23/foto-traje-especial-space/>
3. Elon Musk, del sitio web: [es.wikipedia.org/wiki/Elon\\_Musk](https://es.wikipedia.org/wiki/Elon_Musk)
4. Fotografía por: Divulgación FARUSAC
5. Del libro Economía Naranja una oportunidad infinita por Felipe Buhrago Restrepo e Iván Duque Márquez - BID.
6. Realizado por los autores: Alessandra Quarleson, Mónica Romis, Francisco Lanzofame, del libro Economía Naranja una oportunidad infinita por Felipe Buhrago Restrepo e Iván Duque Márquez - BID.
7. Del sitio web: <https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-ai-mapa-de-empleo-entendiendo-ai-client/>
8. CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar
9. Del sitio web: <http://disperlum.es/dato-aplicacion-online-gratuita/>
10. <https://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
11. [https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)
12. Fuente: <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/20375076-Mejoras-pr%C3%A1cticas-de-NPS-Qu%C3%A9-es-Net-Promoter-Score-y-c%C3%B3mo-me-puede-ayudar>
13. Modelo de Kano: [https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_Kano](https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Kano)
14. Cualidades de liderazgo más importantes, del sitio web: <https://www.michaelsage.es/active/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes>

## Figuras

- Figura 1. Contenido de Emprendamos Guate, ilustración de astronauta realizada por Mishel Bishop.
- Figura 2. Elon Musk, contenido de la fanpage de Bnomic; <https://www.facebook.com/BNOMIC/>
- Figura 3. Emprendedores Farusac, empresa Guate con Aroma a Café, fotografía de autoría propia.
- Figura 4. Emprendedores FARUSAC, empresa Super Snaks, fotografía por Divulgación FARUSAC.
- Figura 5. Emprendedores FARUSAC, empresa Sweet cupcakes, fotografía por Divulgación FARUSAC.
- Figura 6. Feria del emprendimiento, fotografía por Divulgación FARUSAC.
- Figura 7. Emprendedores FARUSAC, Rincón Zacaponeco, fotografía de autoría propia.
- Figura 8. Contenido de Emprendamos Guate
- Figura 9. El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLA-NE (ahora Dachs Group)
- Figura 10. Contenido de gráfica por emprendamos Guate
- Figura 11. FODA, contenido extraído de material de Emprendamos Guate
- Figura 12, 13 y 14. Imágenes extraídas de Material de Emprendamos Guate
- Figura 15. Gráfica realizada con contenido de Emprendamos Guate
- Figura 16. Fotografía extraída de contenido de Emprendamos Guate
- Figura 17. Fuente: Business Model Generation, Alex Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

- Figura 18. Contenido de Emprendamos Guate
- Figura 19. Las tres áreas de la Propuesta de Valor, con contenido de Emprendamos Guate.
- Figura 20. fuente: strategyzer.com
- Figura 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32. imágenes extraídas de material de Emprendamos Guate.
- Figura 33, 34. Contenidos de Emprendamos Guate.
- Figura 35, 36, 37. Fotografía de documentos de Emprendamos Guate.





## Cuadernillo de ejercicios para el manual de emprendimiento

Este documento acompaña al manual de emprendimiento, contiene ejercicios que ayudarán al estudiante comprender los contenidos de las unidades del manual.

El diseño de esta portada es similar a la portada del manual, con la diferencia que este tiene menos contenido de color y esto es porque el documento contiene gran cantidad de espacio en blanco que servirá para hacer las anotaciones correspondientes de cada ejercicio.



Por el tipo de documento se utilizó una línea gráfica sencilla y ordenada.





La información, el procesamiento de datos y la información tecnológica para la realización de una actividad económica, social, cultural, científica o educativa. Incluye el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros para la realización de actividades económicas, sociales, culturales, científicas o educativas. Incluye el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros para la realización de actividades económicas, sociales, culturales, científicas o educativas. Incluye el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros para la realización de actividades económicas, sociales, culturales, científicas o educativas.



Este libro es una versión confidencial del programa de trabajo del Instituto de Estadística, INEC.

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

#### 4. ¿A qué se dirige su producto?

Clientes  
Describa el perfil de estos personas (sexo, edad, nivel de ingresos...)

Ingresos  
Describa el perfil de estos ingresos (dinero, sector, mercado al que se dirige...)

#### 7. ¿Hay un incentivo por qué otros productores estorben después de comprar su producto/servicio?

\_\_\_\_\_

#### 1. Desafío al papel (en su empresa descomponiendo éste de la red de redes del sector)

Promotor de materias primas  
 Consumidor  
 Comerciador extranjero  
 Comerciador nacional  
 Promotor de servicios

#### 11. ¿Cómo es o cómo se podría hacer el cliente? Identifique los canales a través de los cuales el cliente puede acceder a su producto/servicio.

\_\_\_\_\_

#### 12. ¿Cómo es su producción o servicio? ¿Qué factores hacen que su producción o servicio sea innovador?

\_\_\_\_\_

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

### Análisis FODA

#### Descripción y objetivos

El objetivo de esta actividad es identificar la ventaja competitiva de su actividad y la estrategia sobre su estructura competitiva (diferenciación, FODA, etc.) para poder evaluar cómo realizar actividades que permitan ser más competitivos.

Para ello, deberá de las matrices propiamente dichas en las matrices presentadas. Para hacer un análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) deberá de las matrices presentadas.

#### Ejemplo

1. Fortalezas y Oportunidades (FODA) de la actividad. Fortalezas y Oportunidades de la actividad.

| Fortalezas | Oportunidades |
|------------|---------------|
|            |               |

| Debilidades | Amenazas |
|-------------|----------|
|             |          |

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

#### 2a. Inicie la siguiente lista de debilidades identificadas. Describa cada una de ellas en profundidad, indicando el grado de prioridad (Alta, Media o Baja) y el impacto en su negocio.

| Debilidad | Descripción | Importancia | Impacto |
|-----------|-------------|-------------|---------|
|           |             |             |         |
|           |             |             |         |
|           |             |             |         |

#### 2b. Inicie la siguiente lista de amenazas identificadas. Describa cada una de ellas en profundidad, indicando el grado de prioridad (Alta, Media o Baja) y el impacto en su negocio.

| Amenaza | Descripción | Importancia | Impacto |
|---------|-------------|-------------|---------|
|         |             |             |         |
|         |             |             |         |
|         |             |             |         |

#### 2c. Inicie la siguiente lista de fortalezas identificadas. Describa cada una de ellas en profundidad, indicando el grado de prioridad (Alta, Media o Baja) y el impacto en su negocio.

| Fortaleza | Descripción | Importancia | Impacto |
|-----------|-------------|-------------|---------|
|           |             |             |         |
|           |             |             |         |
|           |             |             |         |

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

#### 2d. Inicie la siguiente lista de oportunidades identificadas. Describa cada una de ellas en profundidad, indicando el grado de prioridad (Alta, Media o Baja) y el impacto en su negocio.

| Oportunidad | Descripción | Importancia | Impacto |
|-------------|-------------|-------------|---------|
|             |             |             |         |
|             |             |             |         |
|             |             |             |         |

#### 3. Teniendo en cuenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que determinan su nivel de negocio, ¿cómo debería ser el negocio para poder competir?

| Oportunidades | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|------------|-------------|
|               |            |             |
|               |            |             |
|               |            |             |

| Amenazas | Fortalezas | Debilidades |
|----------|------------|-------------|
|          |            |             |
|          |            |             |
|          |            |             |

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

#### Datos personales

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Documento Personal Identificación (DPI): \_\_\_\_\_

Nombre del emprendimiento: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

Este libro es una versión confidencial del programa de trabajo del Instituto de Estadística, INEC.

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

#### 4. Una vez definido el perfil del cliente, la búsqueda de mercado de estudio. Para ello, construya un mapa de negocio basado en la siguiente estructura de datos que le permita que se defina. Puede agregar o quitar preguntas que se presenten a continuación para completar cada uno de los campos que le permita el mapa de negocio.

| Campo   | Preguntas   |
|---|---|
| ¿Qué gana el cliente de su producto/servicio? | • ¿Cuál es su nivel de ingresos?<br>• ¿Cuál es su nivel de gastos?<br>• ¿Cuál es su nivel de ahorro?                |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |
| ¿Qué le daña?                                 | • ¿Qué tipo de problemas se enfrentan?<br>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción?<br>• ¿Cuál es el nivel de confianza? |

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

### Propuesta de Valor (PV)

#### DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo de esta actividad es definir la propuesta de valor de su actividad y la estrategia sobre su estructura competitiva (diferenciación, FODA, etc.) para poder evaluar cómo realizar actividades que permitan ser más competitivos.

Para ello, deberá de las matrices propiamente dichas en las matrices presentadas. Para hacer un análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) deberá de las matrices presentadas.

#### Ejemplo

1. Describa su actividad o negocio. Indique el tipo de negocio que le permite hacer con sus clientes presentando su nivel de negocio.

\_\_\_\_\_

2. Ingrese en este apartado el resultado de los encuentros realizados.

\_\_\_\_\_

3. Analice las respuestas de sus clientes, considerando las que determinen un resultado positivo para la actividad económica que realiza.

Sí, es un negocio.  
 No, no es un negocio.

**Cuaderno de trabajo PAE, FARUSAC**

### Lean canvas estructura de ingresos-costos, métricas y canales

#### DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo de esta actividad es definir la estructura de ingresos de su actividad y la estrategia sobre su estructura competitiva (diferenciación, FODA, etc.) para poder evaluar cómo realizar actividades que permitan ser más competitivos.

Para ello, deberá de las matrices propiamente dichas en las matrices presentadas. Para hacer un análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) deberá de las matrices presentadas.

#### Ejemplo

1. Estructura de ingresos

1. Describa los principales canales de distribución de su actividad y la estrategia sobre su estructura competitiva (diferenciación, FODA, etc.) para poder evaluar cómo realizar actividades que permitan ser más competitivos.

\_\_\_\_\_

2. Estructura de costos

2. Describa los principales canales de distribución de su actividad y la estrategia sobre su estructura competitiva (diferenciación, FODA, etc.) para poder evaluar cómo realizar actividades que permitan ser más competitivos.

\_\_\_\_\_

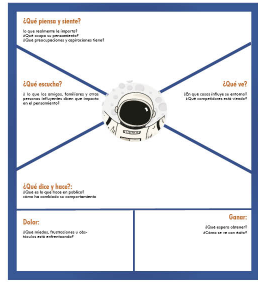
3. Métricas de negocio

3. Describa las principales métricas de su actividad y la estrategia sobre su estructura competitiva (diferenciación, FODA, etc.) para poder evaluar cómo realizar actividades que permitan ser más competitivos.

\_\_\_\_\_



Mapa de empatía



A continuación, rellena el mapa de empatía para cada uno de los clientes objetivo:

Table with 4 columns: Cliente, Cliente 1, Cliente 2, Cliente 3. Rows include questions like '¿Qué piensa y siente?', '¿Qué ve?', '¿Qué dice y hace?', and '¿Qué siente?'.

En base a la información recabada, considere que el producto/servicio que va a ofrecer es capaz de resolver su problema (o sus problemas):

Empty rectangular box for notes.



1. Describe cuáles son, a su juicio, las razones que explican que este servicio de servicios, producto de los servicios, pueda ser atractivo para el mercado, según el modelo de negocio, considerando los aspectos de negocio, como: canales de venta, canales de distribución, canales de suministro, canales de pago, etc.

Empty rectangular box for answer.

4. En caso de que sean los factores habituales de trabajo en el mercado, indique por qué su modelo de negocio es innovador en este aspecto. ¿Qué es innovador, qué es nuevo, qué es diferente a lo que ya existe, qué es mejor, qué es más eficiente, etc.

Empty rectangular box for answer.

Ejercicio 2. Estructura de costos

1. Enumere cuáles son los costos principales relacionados con el desarrollo de su actividad. Enumere cuáles son los costos fijos y variables. Sea lo más específico posible y considere todos los gastos.

Costo Fijo: Son aquellos que se mantienen constantes, independientemente del nivel de producción o de ventas. Ejemplos: Alquiler de locales, Depósito de bienes o stocks, Salarios, Costos de alquiler, Ingresos por alquiler, Costos de distribución y comercialización y otros.

Ejemplo: Alquiler de oficinas o locales, Depósito de bienes o stocks, Salarios, Costos de alquiler, Ingresos por alquiler, Costos de distribución y comercialización y otros.

Costo Variable: Son aquellos que dependen directamente de la producción o prestación de los servicios. Al crecer el nivel de la producción, estos costos también crecen proporcionalmente.

Ejemplo: Materia Prima, Insumos, Salarios, Mano de Obra, Costos de Distribución, Comisiones por venta, Transportes, Costos por la producción.

Table with 2 columns: Costo tipo, Costo variable.



2. ¿Cuáles canales son atractivos a los estudiantes actualmente en el mercado?  No pasar el presupuesto 1)  No pasar el presupuesto 2)

3. Enumere cuáles son los canales que a su juicio tienen que ser innovadores para ser atractivos para el mercado. Defina innovador de canales aquellos que no existen o que son innovadores en el mercado de productos o servicios que usted quiere vender para el cliente, mejor dicho del canal, etc.

Empty rectangular box for answer.

4. Si los canales con los habituales no son atractivos en el mercado, valore si existen barreras de entrada para el negocio a nivel de canales de comercialización. Considere desde los canales de distribución hasta el punto de venta, considerando los aspectos de negocio, como: canales de venta, canales de distribución, canales de suministro, canales de pago, etc.

Empty rectangular box for answer.

5. ¿Cuáles canales innovadores en el mercado le gustaría tener en consideración para acceder a los canales de comercialización?  No pasar el presupuesto 1)  No pasar el presupuesto 2)

6. Reflexione los principales desafíos estratégicos de su modelo de negocio, así como lo tienen que pasar acceder a ellos.

Empty rectangular box for answer.

Ejercicio 3. Leve canales

1. Enumere cuáles los canales a su juicio son innovadores, considerando aquellos que no existen o que son innovadores en el mercado de productos o servicios que usted quiere vender para el cliente, mejor dicho del canal, etc.

Empty rectangular box for answer.



# Material publicitario



Todo el material publicitario se realizó apegado a la línea gráfica, con la diferencia que el color dominante en este caso es el naranja, esto es para que el grupo objetivo distinga estos artes entre el resto de las publicaciones y se logre obtener su atención.



Ejemplo de banner para las encuestas en google docs.

Formato para afiches e impresión y pantalla. Con el mismo estilo se trabajaron las mantas vinílicas.



# Lineamientos de uso

## **Manual de emprendimiento enfocado a la economía naranja**

El manual puede reproducirse de manera impresa o fotocopiado, además, debe encuadernarse. En ambas formas y encuadernado, el precio es de Q.45.00. Este manual es un apoyo para el Taller que se imparte en el PAE, pero puede ser utilizado por cualquier persona que esté interesada en el tema como material de lectura.

## **Cuadernillo de ejercicios para el manual de emprendimiento**

El cuadernillo puede reproducirse de manera impresa o fotocopiarse. Impreso o fotocopiado, y encuadernado, su precio asciende a Q.35.00. Este cuadernillo de trabajo contiene los ejercicios relacionados con la guía, por lo que es indispensable tener la guía para realizar los ejercicios.

## **Material publicitario y para redes sociales**

El CD entregado al programa contiene los artes editables, con las tipografías utilizadas, las cuales deben usarse para los siguientes artes publicitarios y textos que se generen. De igual manera funciona para los afiches.

Las mantas publicitarias pueden colocarse para promover talleres y ferias de emprendimiento.

La manta vinílica del Taller de emprendimiento tiene un espacio vacío para llenar con información pegando hojas impresas de tamaño carta o tabloide.

# Lecciones aprendidas

## Aspectos técnicos

Sobre el programa Adobe Indesign: Aprendí el uso apropiado de estilos de párrafo, porque normalmente usaba estilos de carácter.

Aprendí acerca de la aplicación de fórmulas, especialmente, la fórmula para no dejar líneas “huérfanas” (o sueltas) en los párrafos.

A prestar más atención a los detalles pequeños como los espacios en los interlineados.

A redactar de una mejor manera, y también que para redactar es necesario leer mucho.

Los proyectos de esta magnitud involucran amplias y complejas interrelaciones y comunicación del diseñador gráfico con otras personas: mediadores, consumidores finales, asesores y otros.

## Aspectos emocionales

La clave para ser un diseñador gráfico eficiente es administrar inteligentemente el tiempo y las emociones.

Es necesario fundamentar teórica y funcionalmente las propuestas de diseños, para contar con los argumentos necesarios para su defensa.

Descubrí que todo lo que me rodea impacta los resultados del trabajo: las personas con quienes se establecen interrelaciones, las actividades que llevan a cabo, la música que se escucha, los hábitos y costumbres.

# Conclusiones

Para elaborar un proyecto de diseño gráfico profesional es necesario establecer y aplicar orden en todo el proceso. Seguir parámetros de procesos similares, contribuirá a que resulte más sencilla su elaboración.

Las opiniones de los profesionales y del grupo objetivo son sumamente importantes e indispensables en el desarrollo de los proyectos, debido a que el diseño inicial representa la lógica particular del diseñador gráfico para resolver el problema de comunicación; sin embargo, no se debe suponer que se conocen por completo los gustos y requerimientos del usuario final. Además, las opiniones de los profesionales y del grupo objetivo evitarán que detalles técnicos esenciales pasen por alto.

Es necesario establecer un cronograma del proyecto, para que el desarrollo del mismo se lleve a cabo en el tiempo estipulado. En el cronograma se deben contemplar todas las actividades y tiempos del proceso de diseño. Generalmente, las primeras experiencias de planificación y calendarización serán complejas para los diseñadores gráficos y se dificultará calcular los tiempos de las actividades, lo que podría provocar que se estipulen tiempos más cortos de lo que realmente se requiere y se presenten contratiempos.

Realizar el proyecto de grado proporciona gran cantidad de aprendizaje y experiencia. Cabe indicar que los conocimientos y experiencias adquiridas durante el proceso serán de utilidad para el adecuado desarrollo y desenvolvimiento profesional.

# Recomendaciones

## A la institución:

- Mantener la línea gráfica en todos los elementos a diseñar a futuro.
- Utilizar el manual junto con el cuadernillo de trabajo.
- Contar con contenidos mediados y listos para ejecutar.
- Conservar la información obtenida para futuros epesistas.

## A la Escuela de Diseño Gráfico, Facultad de Arquitectura de la USAC:

- Implementar apoyo psicológico a los epesistas, para que se realicen diagnósticos de personalidad con el fin de orientar y recomendar al estudiante sobre la mejor metodología, de acuerdo a su personalidad, para aplicar en su trabajo de grado. Además, ayude a administrar el tiempo y el manejo de emociones durante el proceso.
- Realizar conferencias o talleres, en donde profesionales, consultores o especialistas compartan sus experiencias en el mercado sobre estándares de costos y presupuestos de Diseño Gráfico.
- Publicitar más los resultados de los diseñadores y su aporte a la sociedad.
- Incrementar el número de contactos con organismos e instituciones nacionales e internacionales, con el fin de visibilizar en mayor grado la labor de la Escuela de Diseño Gráfico e incrementar aún más su prestigio.

## A los estudiantes:

- Es recomendable que el material a diseñar esté completamente mediado y preferiblemente en archivos Word.
- Para lidiar con el estrés se pueden investigar técnicas de autocontrol o meditación.
- Leer otros proyectos y libros de diseño gráfico durante la carrera.
- Es importante conocer la institución previamente a realizar el EPS, para establecer fluida comunicación y vínculos con la misma, con el fin de lograr contactos más naturales y determinar con claridad la necesidad de comunicación visual a resolver.
- Alejarse de personas que impliquen distracción o pérdida significativa de tiempo. Por el contrario, acercarse a personas que posean conocimiento y experiencia sobre el tema, que contribuyan y aporten al desarrollo del proyecto.
- Disfrutar todo el proceso.



# Referencias

- AIESEC. ¿Qué significa AIESEC? s.f. Consultado el 21 de octubre de 2020. <https://aiesec.org.mx/acerca-de-aiesec/#tab-id-2>
- Banco Mundial. Doing Business, 2014. Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas. 29 octubre 2013. Consultado el 15 de agosto del 2019, <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2014>
- Bhaskaran, Lakshmi. ¿Qué es el diseño editorial? Index Book, 2006.
- BID; MIF; FOMIN. Guía de emprendimientos dinámicos, 2008. Consultado el 12 de agosto del 2019, <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-de-emprendimientos-din%C3%A1micos.pdf>
- Buitrago Restrepo, Pedro Felipe e Iván Duque Márquez. La economía naranja una oportunidad infinita. BID, 2013. Consultado el 18 de agosto del 2019, <https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita>
- Congreso de la República. Decreto Número 20-18, Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento. Publicada el 29 de octubre de 2018. Consultado el 10 de agosto del 2019, [https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info\\_legislativo/decretos/1540842510\\_20-2018.pdf](https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/1540842510_20-2018.pdf)
- De León, Carlos. El desempleo en Guatemala. En: República.gt, Columna de opinión. 9 de mayo 2017. Consultado el 08 de agosto del 2019, <https://republica.gt/2017/05/09/el-desempleo-en-guatemala/>.
- García Cervantes, Miguel Osiris, et.al. Manual de diseño editorial profesional. Diciembre 2014. Publicado por Rosalyth Rodríguez en: Issuu.com el 14 de enero de 2016. Consultado el 15 de agosto del 2019, [https://issuu.com/rosalythr/docs/manual\\_dise\\_c3\\_b1o\\_editorial/3](https://issuu.com/rosalythr/docs/manual_dise_c3_b1o_editorial/3)
- Gerencie.com. Emprendimiento. 28/04/2018 consultado el 14 de Agosto de 2019 <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Haslam, Andrew. Creación, diseño y producción de libros. Barcelona: Blume, 2007.
- Higueros, Andrés. Sin retícula no hay paraíso, una compilación de grandes autores en diseño editorial. USAC, Guatemala: 2017.
- INE. Caracterización, República de Guatemala. 26 de febrero 2014. Consultado el 10 de agosto de 2019, <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/02/26/L5pNHMXzxy-5FFWmk9NHCrK9x7E5Qqvvy.pdf>
- Lara, Luis; et.al. Reporte Monitor Global de Emprendimiento Guatemala 2016-2017. 28 de julio de 2017. Publicado por Eugenia Aldana, en: NewmediaUFM. Consultado el 16 de agosto de 2019, <https://newmedia.ufm.edu/coleccion/reportes-monitor-global-de-emprendimiento-guatemala-2016-2017/>

- Lom Holguín, Javier Antonio. El impacto del Diseño en nuestras actividades diarias. Publicado de la página 168 a página 172 en Actas de Diseño N°3, julio 2007. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo, II Encuentro Latinoamericano de Diseño "Diseño en Palermo". Comunicaciones Académicas. Buenos Aires, julio y agosto 2007.
- Mastiposde.com. Tipos de manuales. 2017. Consultado septiembre 2018, <https://www.tiposde.com/manuales.html>.
- MINECO. Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa. Política Nacional de Emprendimiento, Guatemala Emprende. 2015. Consultado el 16 de agosto de 2019, <http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Politica%20Emprendimiento.pdf>
- Müller-Brockmann, Josef. Sistemas de cuadrícula en diseño gráfico: manual de comunicación visual para diseñadores gráficos, tipógrafos y diseñadores tridimensionales. (11ª. edición), Zurich: Niggli, 2016
- Orozco, Francisco. Netflix y la televisión abierta en tiempos de los millennials. En: Foro Económico Mundial, 16 de agosto 2017. Consultado el 20 de agosto de 2019, <https://es.weforum.org/agenda/2017/08/netflix-y-la-television-abierta-en-tiempos-de-los-millennials/#:~:text=La%20generaci%C3%B3n%20Millennial%20ha%20cambiado,plataformas%20de%20internet%2C%20como%20Netflix.&text=En%20datos%2C%20el%2098.3%25%20de,todav%C3%A1Da%20como%20medio%20de%20entretenimiento>.
- Samara, Timothy. Diseñar con y sin retícula. Barcelona: Gustavo Gili, 2005.
- Saregune. Hezigune: Diseño Gráfico. 2008. Consultado el 25 de agosto de 2019,; [http://www.saregune.net/ikasi/hezigune/curso.php?curso=disenno&leccion=d\\_elem\\_plano\\_web](http://www.saregune.net/ikasi/hezigune/curso.php?curso=disenno&leccion=d_elem_plano_web)
- UFM, Facultad de Ciencias Económicas. Reporte Nacional de Emprendimiento Guatemala 2013-2014. Consultado el 15 de agosto de 2019, <https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2016/06/GEM-2013-2014.pdf>
- USAC, FARUSAC. Encuesta de demanda laboral egresados de diseño gráfico. 2017.
- USAC. Dirección General de Administración. Departamento de Registro y Estadística Sección de Estadística. Total de estudiantes inscritos por unidad académica y carrera, según categoría de ingreso y sexo. Ciclo Académico 2018. 1 de marzo 2019. Consultado el 20 de agosto de 2019, [https://registro.usac.edu.gt/formularios\\_rye/POficialINS-CRITO2018.pdf](https://registro.usac.edu.gt/formularios_rye/POficialINS-CRITO2018.pdf)
- Wong, Wucius. Fundamentos del Diseño. Barcelona: Gustavo Gili, 1979.



# Anexos

## Instrumento de validación para tipografía

# Tipografías

### Manual de emprendimiento

¿Te gusta esta tipografía?

si no

¿La asocias al tema espacial?

si no

¿Es fácil de leer?



### MANUAL DE EMPRENDIMIENTO

¿Te gusta esta tipografía?

si no

¿La asocias al tema espacial?

si no

¿Es fácil de leer?



### MANUAL DE EMPRENDIMIENTO

¿Te gusta esta tipografía?

si no

¿La asocias al tema espacial?

si no

¿Es fácil de leer?



### MANUAL DE EMPRENDIMIENTO

¿Te gusta esta tipografía?

si no

¿La asocias al tema espacial?

si no

¿Es fácil de leer?



### Manual de emprendimiento

¿Te gusta esta tipografía?

si no

¿La asocias al tema espacial?

si no

¿Es fácil de leer?



# Instrumento de validación para Profesionales



## Manual de emprendimiento

Instrucciones: Encierre en un círculo la estrella correspondiente a su respuesta

|  |    |            |         |              |    |
|--|----|------------|---------|--------------|----|
| ¿La distribución de elementos facilita el recorrido visual?                    | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿Considera armniosa la aplicación cromática?                                   | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿Considera legible el contenido del manual?                                    | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿Le parece bien la diagramación?   | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿El concepto de diseño se ve reflejado en el manual?                           | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿La aplicación de tipografía facilita la comprensión lectora?                  | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿La jerarquía utilizada en texto favorece la comprensión del conenido?         | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿Considera atractivo el estilo de diseño?                                      | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿Cumple con los requisitos técnicos mínimos recomendados desde su experiencia? | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿La elección del formato facilita la manipulación del manual?                  | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |
| ¿Considera apropiado el tamaño de los márgenes en relación al diseño ?         | ★  | ★          | ★       | ★            | ★  |
|  | si | suficiente | regular | insuficiente | no |

Escriba sus recomendaciones técnicas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Escriba sus comentarios ú observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡gracias**  
por tus respuestas!

Andrea María Calderón Castillo • 2 01016387 • Proyecto de graduación



# Entrevista al Grupo Objetivo

**ENTREVISTA PARA EMPRENDEDORES**

Instrucciones: encierra en un círculo tu respuesta:

¿Cuál medio de comunicación te parece más efectivo para enterarte de noticias y actividades?

Redes Sociales     Correo Institucional     Cartelera

¿Cómo consideras la comunicación en la Facultad de Arquitectura?

Mala     buena    Excelente

¿Acostumbras a leer?

Si    No     Un poco

Instrucciones: responde

¿Qué te motiva a emprender?

Aparar a las personas de mi entorno. No depender de un salario.

¿Qué alcances esperas de tu emprendimiento?

Tener una marca establecida que llene las expectativas del consumidor.

¿Cuál consideras que es la importancia del emprendimiento en tu país?

Producto beneficioso para la salud.

**Cuéntanos un poco acerca de tu emprendimiento**

Acesorios en sistemas Agostuños tiles.  
Enfoco en el sector agropecuario, con empresas agropecuarias semi-extensivas e intensivas, medianas y grandes.

**Fase de tu emprendimiento**

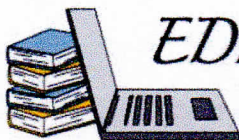
Solo idea  
 Iniciado  
 Avanzado

¿Cuánto tiempo le dedicas a tu emprendimiento?

Aún no le dedico tiempo  
Más de una hora a la semana  
Más de una diaria  
Más de cuatro horas diarias







EDICIONES TM

Norma Leticia Toledo Morales  
Licenciada en Letras  
Colegiada No. 22970

Guatemala, 13 de enero 2021

MSc. Arquitecto  
Edgar Armando López Pazos  
Decano  
Facultad de Arquitectura  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado señor Decano:

Atentamente, hago de su conocimiento que llevé a cabo la revisión de estilo y lingüística del proyecto de graduación de la estudiante: **Andrea María Calderón Castillo**, carné **201016387** de la Escuela de Diseño Gráfico, Facultad de Arquitectura, titulado:

*Creación de material gráfico para la implementación y desarrollo del proyecto "Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor" de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala.*

Proyecto de grado, previo a conferírsele el título de Licenciada en Diseño Gráfico.

Luego de las adecuaciones y correcciones pertinentes en el campo lingüístico, considero que el proyecto de graduación que se presenta, cumple con la calidad técnica y científica requerida.

Al agradecer la atención que se sirva brindar a la presente, me suscribo respetuosamente.

Norma Leticia Toledo Morales  
Licenciada en Letras  
[nortolmo2@gmail.com](mailto:nortolmo2@gmail.com)

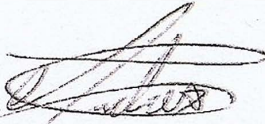
WhatsApp 35498645 y Cel. 59469408

*Norma Leticia Toledo Morales  
Licenciada en Letras  
Colegiada 22970*



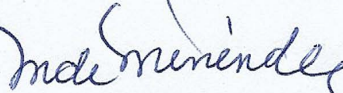
**“Creación de material gráfico para la implementación y desarrollo del proyecto  
“Programa de Apoyo al Estudiante Emprendedor” de la Facultad de Arquitectura de  
la Universidad de San Carlos de Guatemala.”**

Proyecto de Graduación desarrollado por:

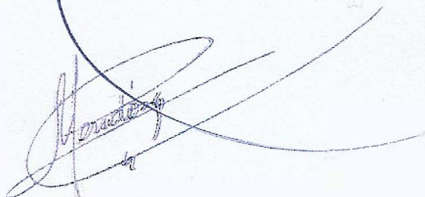


**Andrea María Calderón Castillo**

Asesorada por:



**Licda. Haydee Maryella Pérez M. de Menéndez**



**Licda. Larisa Mendoza**



**Licda. Lourdes Pérez**

Imprímase:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



**MSc. Arq. Edgar Armando López Pazos**  
Decano





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala