

TOOLKIT

“Transformando los datos en oportunidades para llevar a las empresas al siguiente nivel”





CONTENIDO

■	Introducción	1
■	Mapeo de oportunidades	2
•	Mapa de proceso y experiencia del cliente	3
•	Mapa de contexto	8
•	Lienzo de tendencias	13
•	DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	18
•	Caracterización de oportunidades	24
•	Priorización de oportunidades	30
■	Propuesta de valor	35
•	Identificación de actores interesados	36
•	Propuesta de valor	43
■	Modelo de negocio	48
•	Modelo de negocio	50
■	Experimentación y testeо	55
•	Diario de experimentación	57
•	Experimentos, lineamientos y herramientas	63
■	Créditos de imágenes	70

INTRODUCCIÓN

La Economía del Dato le permite a las empresas a crear valor a partir de la captura, análisis y uso de los datos.

En un mundo cada vez más digitalizado y en constante cambio, las empresas que puedan aprovechar eficientemente sus datos tienen una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Esto les permite anticiparse, responder y destacarse ante las dinámicas de su entorno.

A continuación, se presentan un conjunto de herramientas destinadas a facilitar la creación estrategias empresariales y nuevos modelos de negocio basados en el aprovechamiento de los datos para pymes y que de este modo puedan empezar a ser partícipes de la economía del dato y evidenciar sus beneficios en sus negocios.

Para lograrlo se cuentan con 4 etapas, cada una con un conjunto específico de herramientas diseñadas para guiar a los empresarios en la identificación y aprovechamiento de oportunidades relacionadas con el uso de datos, en su camino para ser partícipes de la economía del dato.

1. MAPEO DE OPORTUNIDADES



Identificar capacidades, fortalezas y necesidades para implementar estrategias de explotación del dato.

Las herramientas que abordarás en el presente capítulo serán:

- Mapa de proceso y experiencia del cliente
- Mapa de contexto
- Lienzo de tendencias
- DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
- Caracterización de oportunidades
- Priorización de oportunidades



Mapa de proceso y experiencia del cliente

Introducción



45 Minutos



3 - 5 Personas

Pensamiento
creativo

Esta herramienta te permite identificar oportunidades de mejora en la experiencia de tus clientes y en la operación del negocio lo qué ayudará a diferenciarte del mercado, ocupar una posición competitiva en tu sector y aumentar los momentos de satisfacción del cliente.

El "Mapa de proceso y experiencia del cliente" facilita la comprensión del recorrido del cliente y las acciones de la empresa durante la prestación de un servicio. Esto permite evaluar las acciones realizadas en función de la percepción del cliente y la operación de la empresa. Adicionalmente, la herramienta ayuda a reconocer datos que pueden facilitar el diagnóstico y mejora del proceso seleccionado.

Al finalizar, tendrás un conjunto de oportunidades de mejora de la experiencia del cliente y de la operación del negocio en los que podrás trabajar para entregar mayor valor a tus clientes.



Mapa de proceso y experiencia del cliente

Recomendaciones

Antes



Identifica a un cliente representativo para tu negocio cuya experiencia durante el servicio puedes definir claramente.

Enfócate en comprender la perspectiva del cliente durante el desarrollo de esta herramienta.

Si es posible, consulta directamente con el cliente para conocer su experiencia, o incluso experimenta el proceso con tu equipo de trabajo.

Durante



Ponte en los zapatos del cliente y de tus colaboradores durante el desarrollo del "Mapa de proceso y experiencia del cliente", asegurándote de comprender a fondo su experiencia.

Desafía tus supuestos y valida la información mapeada en la herramienta con clientes reales y colaboradores para obtener una perspectiva más precisa.

Después



Al finalizar la herramienta realiza una revisión de los hallazgos registrados, es posible que en el proceso surjan varias alternativas sobre cómo mejorar la experiencia de tus clientes y la operación de tu negocio; escríbelas pues te servirán de insumo en futuras herramientas o para desarrollarlas más adelante.

Mapa de proceso y experiencia del cliente

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Identifica una experiencia clave del negocio en la que esté involucrado tu cliente y que consideres que tenga una oportunidad de mejora.
2. Mapea horizontalmente todas las diferentes acciones o actividades que realiza el cliente durante la experiencia identificada.
3. Identifica las necesidades que el cliente intenta resolver para cada una de las acciones o actividades identificadas.
4. Analiza la experiencia del cliente durante cada una de las acciones o actividades identificadas. Pregúntate: ¿La experiencia que tiene el cliente actualmente es positiva, regular o negativa?
5. Identifica los puntos de contacto del cliente con el negocio, ya sea en espacios físicos o digitales.
6. Indica las acciones o procesos clave a desarrollar en tu negocio para satisfacer las necesidades del cliente.
7. Enumera las herramientas que empleas durante cada acción identificada. Recuerda que una herramienta puede ser un dispositivo o software que facilita la realización de un proceso o tarea.
8. Analiza los datos que capturas o procesas en cada acción del negocio.
9. Identifica los datos útiles que pueden ayudar a mejorar las acciones identificadas.
10. Piensa en aquellos datos a los que podrías tener acceso de fuentes internas o externas.
11. Describe las capacidades de tu equipo de trabajo para llevar a cabo cada una de las acciones del negocio. Reconoce a los integrantes de tu equipo que cuentan con habilidades e interés para aprovechar los datos en beneficio de tu negocio.
12. Despues de completar la herramienta, analiza con tu equipo las oportunidades de mejora que identificas en la situación actual, y destaca aquellas que pueden aprovecharse mediante el uso de datos.

Mapa de proceso y experiencia del cliente

Herramienta

1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
Journey Map (cliente)								
Experiencia Menciona la experiencia de tu negocio que posea una oportunidad de mejora								
Acciones del cliente Indica las acciones o actividades del cliente durante el uso o adquisición de un producto o servicio								
Necesidades del cliente ¿Qué quiere resolver el cliente en cada acción o actividad enlistada?								
Experiencia del cliente ¿Qué tipo de experiencia percibe el cliente/usuario durante cada acción o actividad?   								
Punto de contacto Indica los canales, medios o espacios físicos o digitales a través de los cuales se pone en contacto el cliente con el negocio durante cada acción o actividad								
Service blueprint (negocio)								
Actividades / procesos clave del negocio Menciona la experiencia de tu negocio que posea una oportunidad de mejora								
Herramientas Indica las acciones o actividades del cliente durante el uso o adquisición de un producto o servicio								
Datos capturados ¿Qué quiere resolver el cliente en cada acción o actividad enlistada?								
Datos de interés ¿Qué tipo de experiencia percibe el cliente/usuario durante cada acción o actividad?								
Habilidades Indica los canales, medios o espacios físicos o digitales a través de los cuales se pone en contacto el cliente con el negocio durante cada acción o actividad								
Oportunidades de mejora		¿Qué oportunidades de mejora identificas para cada una de las acciones o actividades mapeadas? ¿Cómo sería una experiencia ideal para cada acciones o actividades mapeadas tanto las del cliente como las del negocio?						



MAPA DE PROCESO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Journey Map (cliente)

Experiencia	Menciona la experiencia de tu negocio que posea una oportunidad de mejora						
Acciones del cliente	Indica las acciones o actividades del cliente durante el uso o adquisición de un producto o servicio						
Necesidades del cliente	¿Qué quiere resolver el cliente en cada acción o actividad enlistada?						
Experiencia del cliente	¿Qué tipo de experiencia percibe el cliente/usuario durante cada acción o actividad?	😊 😊 😊					
Punto de contacto	Indica los canales, medios o espacios físicos o digitales a través de los cuales se pone en contacto el cliente con el negocio durante cada acción o actividad						

Service blueprint (negocio)

Actividades / procesos clave del negocio	Menciona la experiencia de tu negocio que posea una oportunidad de mejora						
Herramientas	Indica las acciones o actividades del cliente durante el uso o adquisición de un producto o servicio						
Datos capturados	¿Qué quiere resolver el cliente en cada acción o actividad enlistada?						
Datos de interés	¿Qué tipo de experiencia percibe el cliente/usuario durante cada acción o actividad?						
Habilidades	Indica los canales, medios o espacios físicos o digitales a través de los cuales se pone en contacto el cliente con el negocio durante cada acción o actividad						
Oportunidades de mejora	¿Qué oportunidades de mejora identificas para cada una de las acciones o actividades mapeadas? ¿Cómo sería una experiencia ideal para cada acciones o actividades mapeadas tanto las del cliente como las del negocio?						

Mapa de contexto

Introducción



40 Minutos



4 - 5 Personas

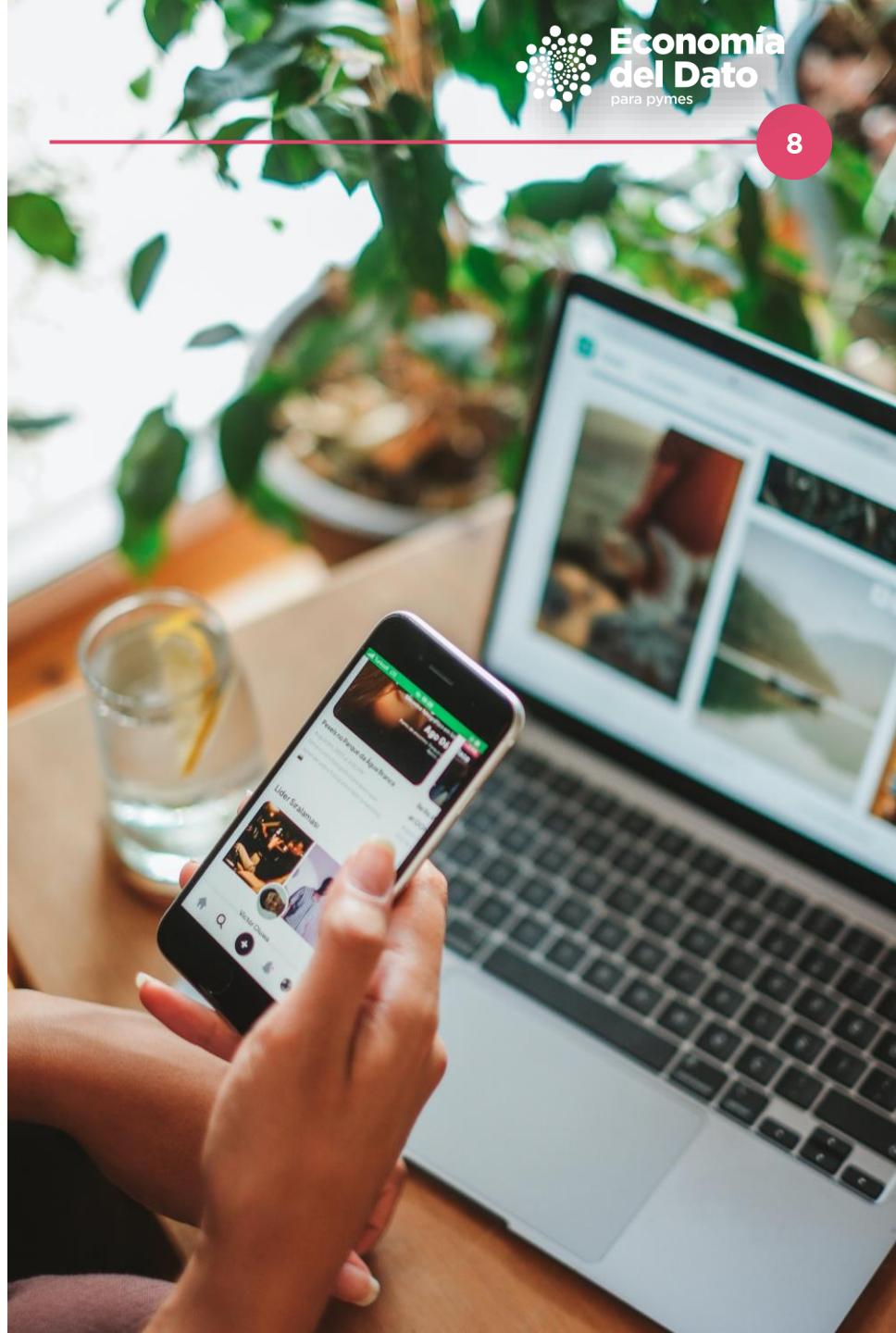
Pensamiento
creativo

Esta herramienta te permite identificar los cambios, factores y tendencias presentes en el entorno que pueden tener un impacto positivo o negativo en tu negocio.

Además, te ayuda a reconocer información valiosa para la evolución del mismo.

El "Mapa de contexto" analiza los aspectos que influyen en el desarrollo del negocio en 7 variables (tendencias demográficas, regulaciones, economía-medio ambiente, competencia, tecnología, nuevas necesidades de cliente e incertidumbre). Cada variable contiene preguntas orientadoras que facilitan su identificación. Una vez identificados, es necesario determinar si su impacto es positivo o negativo para el negocio..

Al finalizar la herramienta, contarás con un conjunto de oportunidades y amenazas que pueden guiar la toma de decisiones estratégicas para el futuro de tu negocio.



Mapa de contexto

Recomendaciones

Antes



Al explorar el entorno, es importante tener una visión integral. Examina diversos aspectos que puedan impactar tu industria y utiliza informes de tendencias para enriquecer los resultados de la herramienta.

Al analizar los acontecimientos mundiales, asegúrate de respaldar tus conversaciones con información proveniente de fuentes confiables. Esto garantizará que las ideas generadas estén respaldadas por datos sólidos.

Para conocer un poco más de las tendencias que pueden afectar tu negocio puedes visitar los siguientes portales y de este modo alimentar tu lienzo:

- <https://dataiq.com.ar/blog/predicciones-datos-analitica-gartner/>
- www.trendwatching.com/2024-trend-check
- <https://lp.euromonitor.com/white-paper/2024-global-consumer-trends/overview>

Durante



Durante la exploración de las tendencias, promueve un ambiente abierto en el que los miembros del equipo puedan aportar sus opiniones libremente.

Asegúrate de respaldar los hallazgos con datos para otorgar mayor validez a la información recopilada en la herramienta.

Después



Dedica tiempo con tu equipo para analizar las tendencias mapeadas en la herramienta y identificar los factores clave que podrían tener un impacto significativo en tu sector.

Prioriza las tendencias identificadas, enfocándote en aquellos que tienen mayor potencial de influir en el rumbo del negocio. Esto ayudará a concentrar los esfuerzos en áreas estratégicas.

Recuerda que el entorno empresarial es dinámico y puede presentar cambios repentinos.

Mapa de contexto

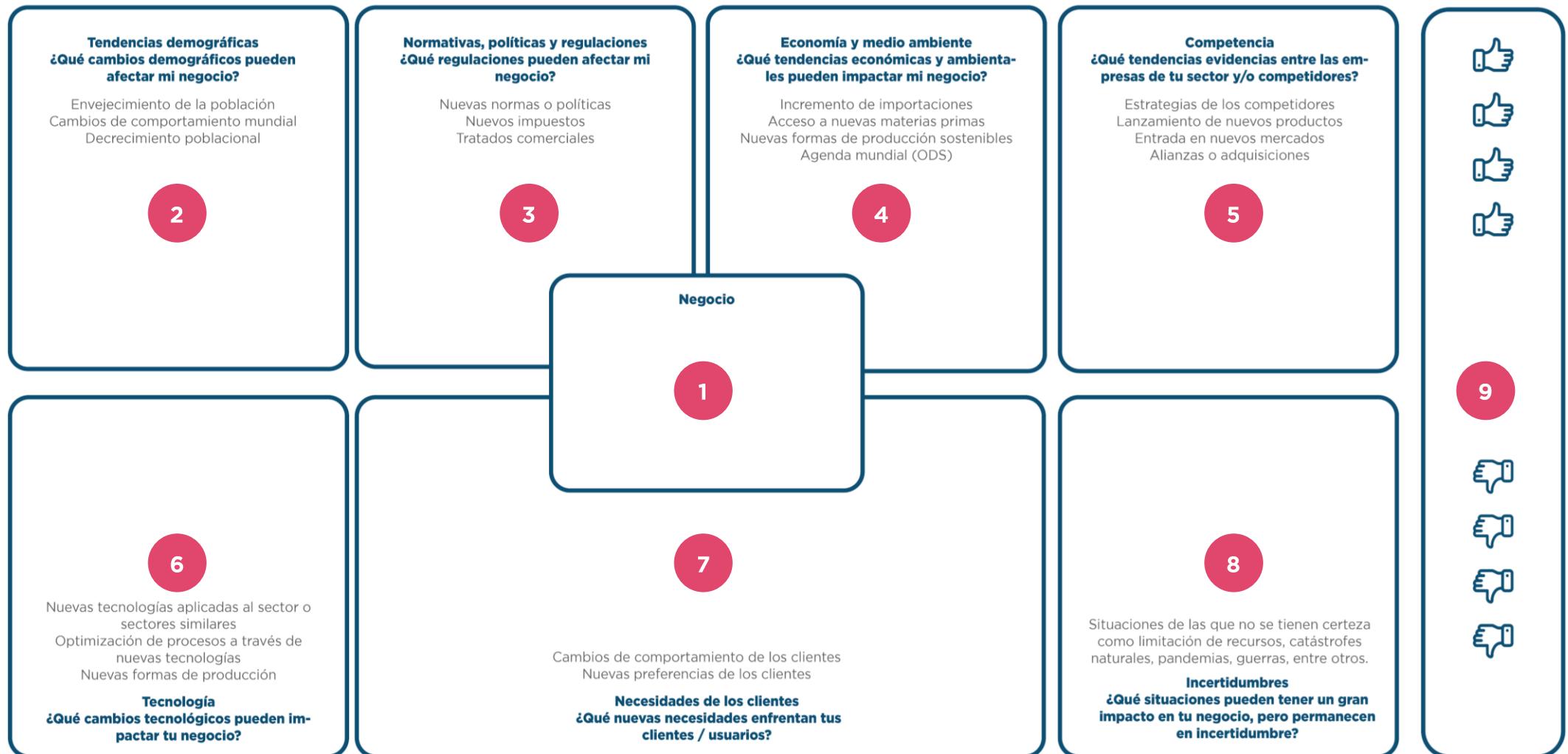
Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

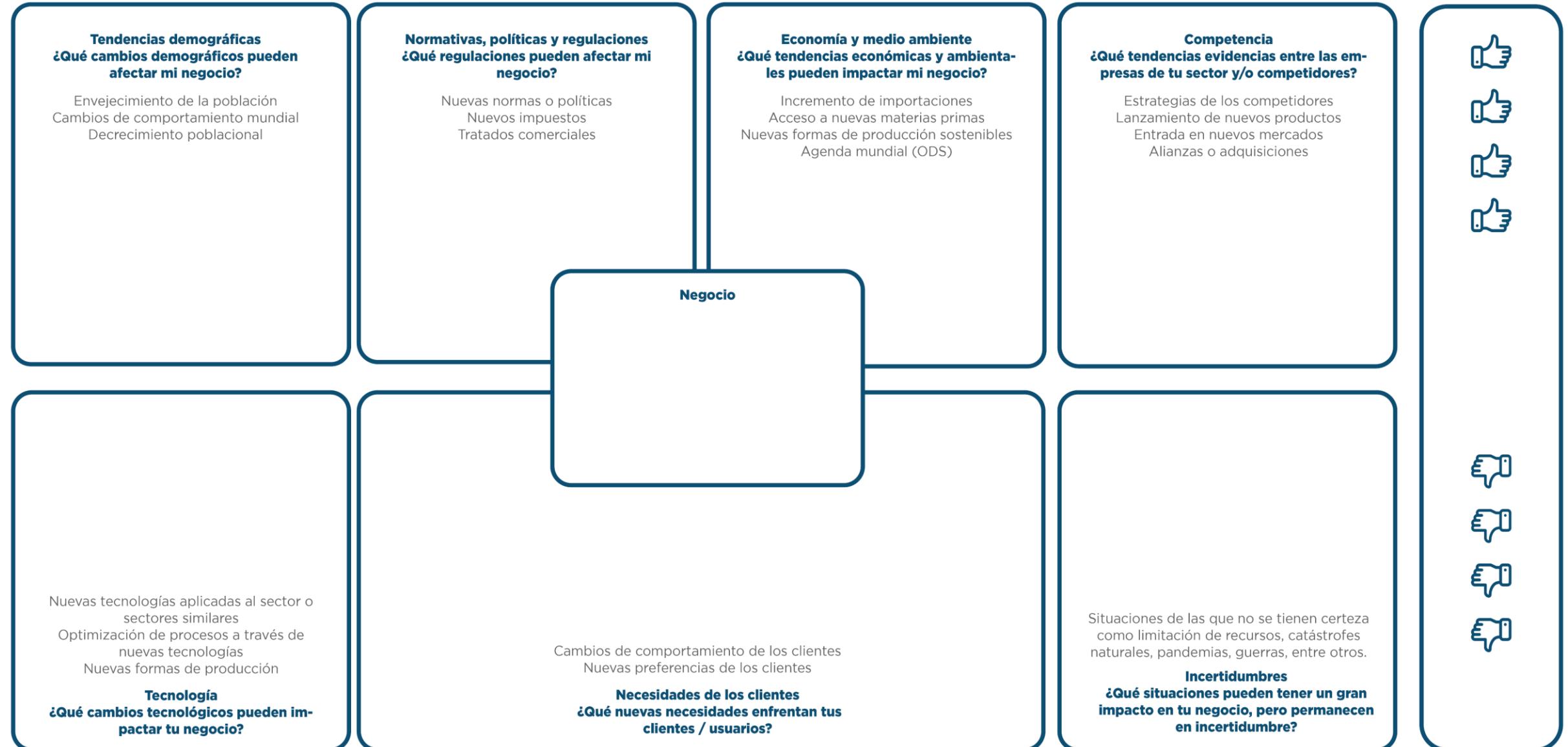
1. En el centro de la herramienta, define la actividad principal de tu negocio, su misión o propuesta de valor
2. Identifica las tendencias demográficas del territorio donde opera tu negocio, esto representa analizar datos referentes a la distribución de edades, género, ubicación geográfica, niveles de ingresos, patrones de comportamiento o composición familiar entre otros datos que describen el comportamiento de una población. Determinar estos factores te será útil para identificar oportunidades de mercado, interactuar de una mejor manera con tus clientes y ajustar tus estrategias para atender a sus necesidades.
3. Mapea las normativas, políticas y regulaciones que puedan afectar tu negocio, te ayudará a anticipar cambios normativos que puedan afectar tus operaciones futuras, permitiéndote adaptar tus estrategias y procesos de forma proactiva.
4. Define los aspectos económicos y ambientales que pueden impactar positiva o negativamente a tu negocio, te ayudará a identificar oportunidades para operar de manera sostenible y responsable, así como para identificar posibles riesgos relacionados con condiciones externas a tu negocio.
5. Identifica y analiza a tus competidores para que puedas tener una comprensión más profunda del mercado; puedes mencionar aquellas acciones, estrategias, cambios o lanzamientos relevantes de las empresas de tu sector.
6. Identifica los avances y nuevas aplicaciones tecnológicas que pueden generar cambios para el futuro de tu sector. ¿Qué tecnologías son tendencia? ¿Qué nuevas tecnologías están utilizando tus competidores?
7. Menciona los cambios de comportamiento y nuevas necesidades de tus clientes. Recuerda que el mercado se encuentra cambiando constantemente al igual que las expectativas de los clientes. Para lograrlo puedes analizar las redes sociales de tus clientes, identificar patrones de compra o leer informes de tendencias de consumidor.
8. Identifica aquellos eventos o situaciones de alta incertidumbre que podrían tener un alto impacto en tu negocio. Puedes identificar estos eventos de alta incertidumbre por medio de portales de noticias o informes económicos que mencionen panoramas futuros.
9. Ahora es momento de caracterizar los hallazgos de cada segmento del lienzo, señala con el símbolo (👍) aquellos que impactan positivamente a tu negocio y con el símbolo (👎) aquellos que lo impactan negativamente.

Mapa de contexto

Herramienta



MAPA DE CONTEXTO



Lienzo de tendencias

Introducción



40 Minutos



4 - 5 Personas

Pensamiento
creativo

En la actualidad, los negocios deben estar en constante cambio para adaptarse a las nuevas demandas y tendencias del mercado. El "Mapa de tendencias" te ayuda a identificar oportunidades para la integración o adaptación de tendencias del sector para beneficiar a tu negocio y de este modo tener una actitud proactiva frente a los cambios, es decir anticiparlos y poder contar con una estrategia en cuando se presenten.

Para lograrlo, la herramienta impulsa a la identificación de nuevas tendencias, impulsores de cambio y expectativas de los clientes. Esto facilita la construcción de acciones aplicables dentro del negocio, permitiendo identificar oportunidades para aprovechar las nuevas tendencias del mercado y brindar valor a tus clientes.

Al finalizar la herramienta, contarás con un conjunto de oportunidades relacionadas con la adaptación de tu negocio a las nuevas tendencias para poder sacar provecho de ellas.



Lienzo de tendencias

Recomendaciones

Antes



En primer lugar, revisa informes de tendencias, preferiblemente relacionados con tu sector, para establecer una base sólida en la identificación de tendencias emergentes. Algunos informes valiosos que te pueden ayudar en el uso de la presente herramienta pueden ser las siguientes:

- www.gartner.es/es/articulos/las-10-principales-tendencias-tecnologicas-estrategicas-de-gartner-para-2024
- <https://lp.euromonitor.com/white-paper/2024-global-consumer-trends/overview>
- www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2023/12/11/15-global-trends-for-2024/?sh=396cdfee63f0

Amplía tu búsqueda más allá de tu sector y explora tendencias tecnológicas y de comportamiento del consumidor que puedan tener efectos sobre tu negocio.

Además, identifica casos de empresas en tu sector que estén marcando tendencias significativas. Analiza sus prácticas y enfoques para obtener ideas valiosas.

Durante



Fomenta un ambiente de apertura donde los miembros de tu equipo de trabajo puedan aportar ideas libremente.

Dedica tiempo con tu equipo para analizar las ideas mapeadas y para identificar los factores clave que podrían tener un impacto significativo en tu sector. Además, reflexiona sobre cómo podrías adaptarlos a tu negocio.

Evalúa cómo la adopción o adaptación de una tendencia puede agregar valor a tus clientes. Enfócate en la entrega de soluciones y experiencias que satisfagan las necesidades emergentes generadas por estas tendencias.

Después



Conversa con tu equipo de trabajo sobre las capacidades, recursos y personas esenciales necesarias para incorporar y ejecutar una tendencia en el negocio. Explora cómo esta adopción afectaría el futuro de la empresa. Recuerda que el entorno empresarial es dinámico y puede presentar cambios repentinos.

Lienzo de tendencias

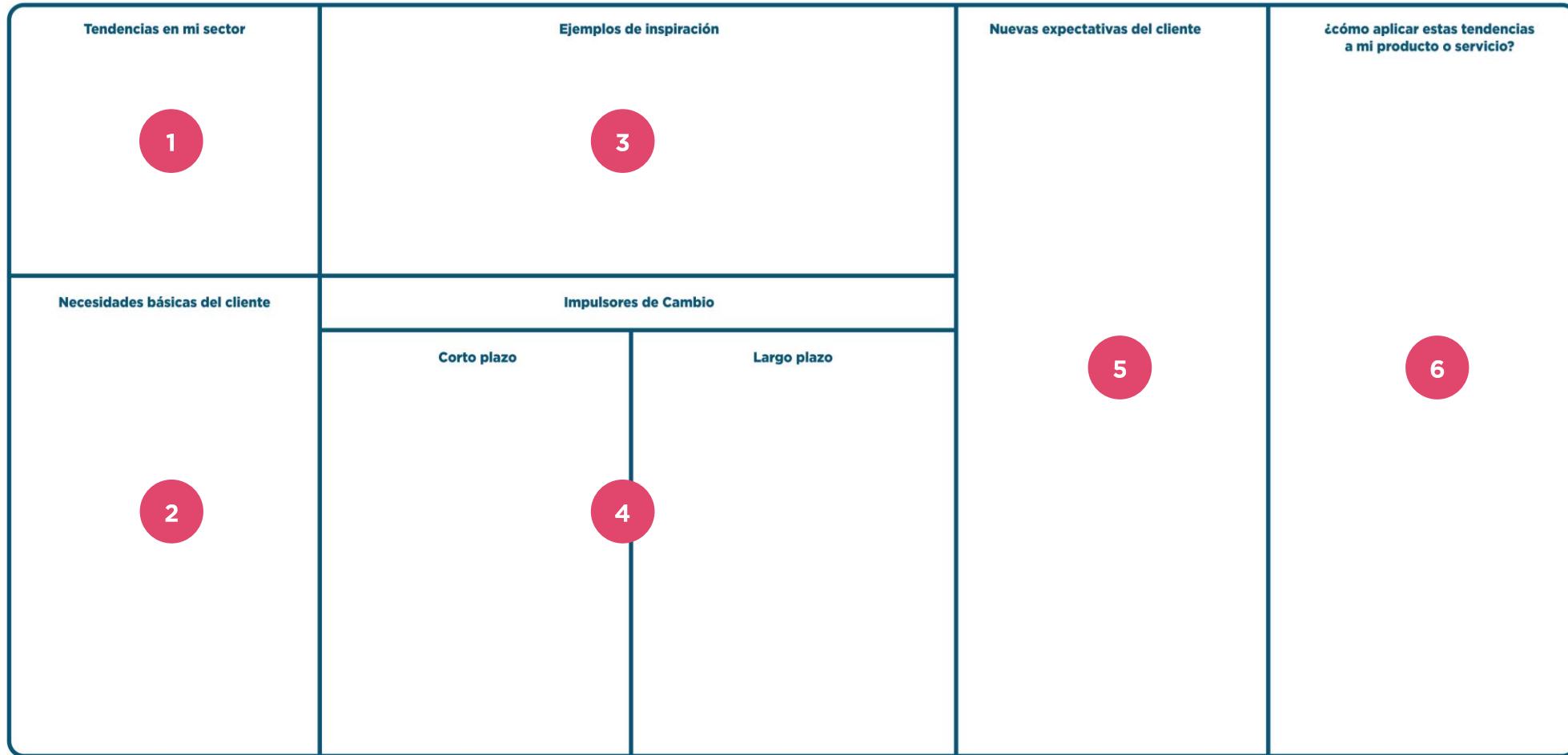
Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Identifica tendencias emergentes en tu sector, especialmente aquellas relacionadas con el uso de datos y/o nuevas tecnologías. Recuerda que una tendencia emergente se refiere a un patrón o dirección del ámbito empresarial de un sector que puede tener un impacto significativo en el futuro de la industria. Para identificar este tipo de tendencias analiza datos disponibles en la red relacionados con tu sector, referéntiate de líderes del sector y revisa informes sobre tendencias tecnológicas de firmas consultoras como Gartner.
2. Enlista las necesidades básicas de tu cliente, es decir las expectativas esenciales que los clientes esperan cubrir con tu producto, como calidad, precio justo y atención al cliente.
3. Investiga y presenta ejemplos inspiradores presentes en tu sector de empresas que estén aplicando las tendencias que hayas identificado. Para encontrar este tipo de ejemplos consulta por casos de éxito de tu sector y aprovechamiento de tecnología de la cuarta revolución industrial y/o uso de los datos en tu sector.
4. Identifica de qué manera la tecnología y los cambios en el mundo habilitan nuevas formas de atender a las necesidades básicas de tus clientes en el corto y largo plazo.
5. Ten presente los siguientes conceptos:
 - **Corto plazo:** Estos son factores o eventos que tienen un impacto significativo en un período de tiempo de hasta un año.
 - **Largo plazo:** Estos son factores que influyen en una escala temporal mayor a un año.
6. Identifica las nuevas expectativas de tus clientes teniendo en cuenta los impulsores de cambio que has identificado. Recuerda revisar informes de tendencias del consumidor o mapear aquellos cambios de comportamiento que hayas identificado en tus clientes.
7. Finalmente, describe cómo puedes integrar, adaptar o apropiar estas nuevas tendencias a tu negocio para atender las necesidades básicas y nuevas expectativas de tus clientes.
8. Reflexiona sobre los perfiles necesarios para aplicar las tendencias identificadas, preguntándote: ¿Qué capacidades necesitas para aplicar estas tendencias? ¿Tu equipo de trabajo cuenta con estas capacidades? ¿Cómo fortalecer y generar las capacidades necesarias dentro de tu equipo de trabajo?

Lienzo de tendencias

Herramienta



LIENZO DE TENDENCIAS

Tendencias en mi sector	Ejemplos de inspiración		Nuevas expectativas del cliente	¿Cómo aplicar estas tendencias a mi producto o servicio?
Necesidades básicas del cliente	Impulsores de Cambio			
	Corto plazo	Largo plazo		

DOFA

Introducción



45 Minutos



3 - 4 Personas

Pensamiento
creativo

La herramienta "DOFA" proporciona una visión integral de la situación del negocio en relación con los hallazgos identificados mediante la aplicación de las herramientas "Mapa de proceso y experiencia de cliente", "Mapa de contexto" y "Lienzo de tendencias". Los hallazgos mapeados representan oportunidades de mejora que pueden abordarse en beneficio del negocio en el futuro.

Se compone de cuatro segmentos: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de tu negocio en relación con el uso y aprovechamiento de datos, teniendo en cuenta la exploración interna y externa realizada con las herramientas de mapeo de oportunidades.

Finalmente, esta herramienta facilita la comprensión del entorno en el que se desenvuelve tu negocio y las oportunidades que pueden ser desarrolladas.



DOFA

Recomendaciones

Antes



Antes de realizar el análisis "DOFA", comparte y reflexiona con tu equipo sobre los resultados obtenidos de herramientas previas como el "Mapa de proceso y experiencia de cliente", el "Mapa de contexto" y el "Mapa de tendencias". Identifica el posicionamiento actual de tu negocio en relación con los acontecimientos a nivel mundial y en tu sector.

Reflexiona con tu equipo sobre las oportunidades que pueden surgir en tu negocio gracias a los nuevos avances tecnológicos y el aprovechamiento de los datos.

Durante



Menciona la mayor cantidad de ideas para cada segmento de la herramienta. Luego, tómate el tiempo necesario para priorizar los elementos más relevantes y estratégicos para tu negocio.

Después



Utiliza los hallazgos obtenidos durante el análisis "DOFA" para comprender el estado actual de tu negocio en comparación con el entorno global, el sector y las tendencias emergentes que lo afectan.

DOFA

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

Analiza los resultados de la sección de mapeo de oportunidades e identifica las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de tu negocio; Posteriormente ubícalas en su respectivo cuadrante:

1. Las debilidades presentes al interior de tu negocio. Piensa e identifica aquellas áreas del negocio que enfrentan desafíos frecuentes, procesos ineficientes o brechas de habilidades que les impidan alcanzar una posición más competitiva.
2. Las fortalezas presentes al interior de tu negocio. Analiza tu competencia y menciona aquellas áreas en las que sobresales; resalta el conocimiento que ha adquirido tu negocio a través de los años también llamado Know How; resalta habilidades y conocimientos distintivos, así como también tu valor diferencial.
3. Las amenazas a la continuidad o estabilidad de tu negocio. Determina los factores externos que podrían afectar el rumbo de tu negocio en forma negativa; define los desafíos que enfrentas relacionados con el surgimiento de nuevos competidores, nuevas tendencias y tecnologías emergentes.
4. Las oportunidades que puede apropiar tu negocio para su beneficio. Identifica los elementos externos que pueden ser de beneficio para tu negocio. ¿Qué tendencias, cambios en el comportamiento y nuevas tecnologías pueden ser aprovechadas o capitalizadas para obtener beneficios? Examina de qué manera tu negocio puede desarrollar estas oportunidades identificadas.

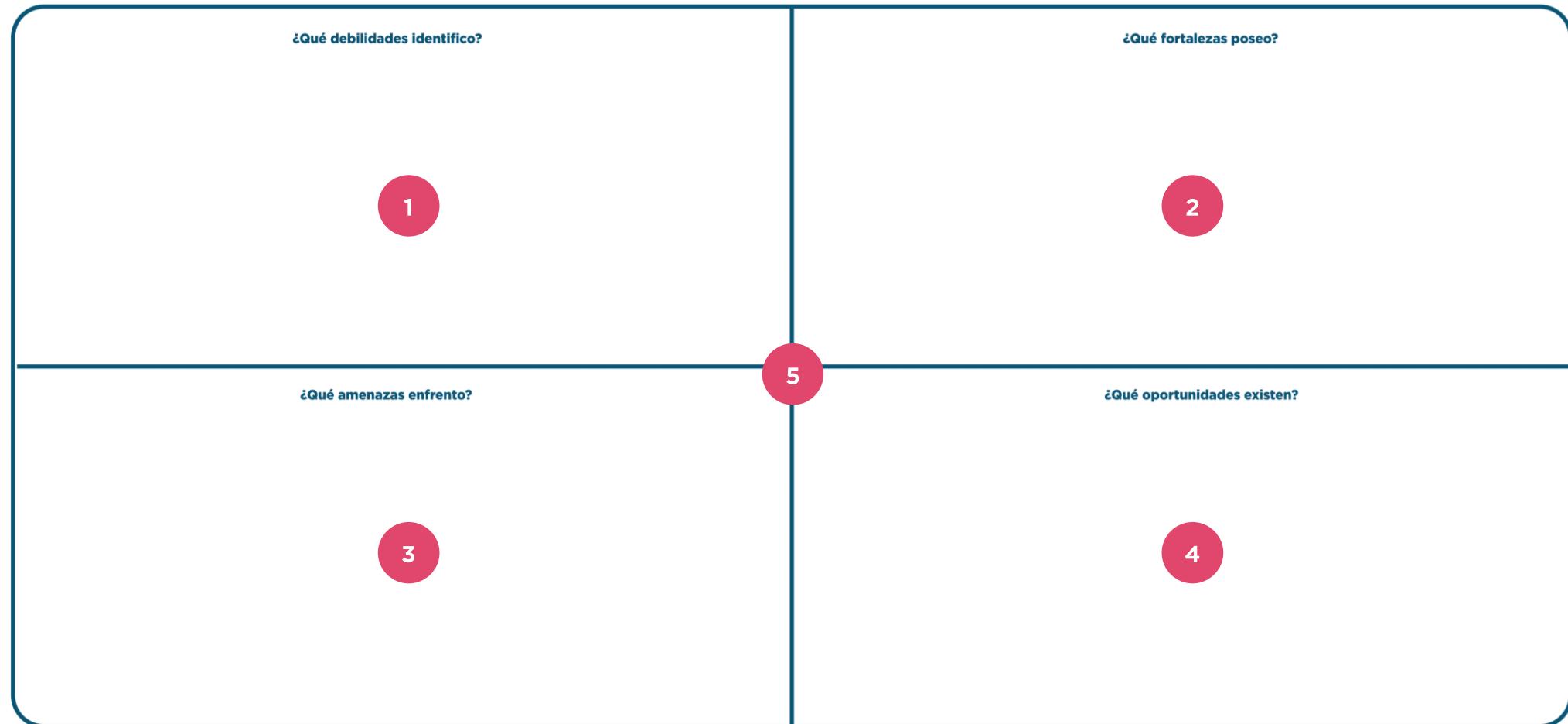
5. Revisa de forma general los hallazgos identificados y piensa estrategias con tu equipo de trabajo que favorezcan el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas identificadas para hacer frente a las amenazas y debilidades de modo que se busque la creación de valor para tu negocio haciendo especial énfasis en las ventajas que ofrece el aprovechamiento de los datos.

Recuerda tener en cuenta las siguientes definiciones:

- **Fortalezas:** Atributos y recursos que favorecen la competitividad y la consecución de resultados positivos para el negocio
- **Debilidades:** Atributos y recursos que actúan en contra de la competitividad y dificultan la consecución de resultados positivos para el negocio
- **Oportunidades:** Factores que pueden ser capitalizados por el negocio para alcanzar un beneficio.
- **Amenazas:** Factores que comprometen de forma negativa el éxito del negocio.

DOFA

Herramienta





DOFA

¿Qué debilidades identifico?

¿Qué fortalezas poseo?

¿Qué amenazas enfrento?

¿Qué oportunidades existen?



Caracterización de oportunidades

Conceptos clave

OPORTUNIDADES DEL "DOFA" Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DENTRO DE LA HERRAMIENTA "CARACTERIZACIÓN DE OPORTUNIDADES"

Las oportunidades identificadas a través de la herramienta "DOFA" se derivan de factores externos a la organización y no abarcan la totalidad de las oportunidades que pueden ser identificadas, ya que estas últimas pueden surgir del análisis de otras herramientas. Por otro lado, las oportunidades que se buscan identificar en la herramienta "Caracterización de oportunidades" se originan del análisis de los descubrimientos obtenidos a través de las herramientas "Mapa de proceso y experiencia de cliente", "Mapa de contexto", "Lienzo de tendencia" y "DOFA", y tienen como objetivo impactar directamente en la operación del negocio.

Caracterización de oportunidades

Introducción



45 Minutos



3 - 4 Personas

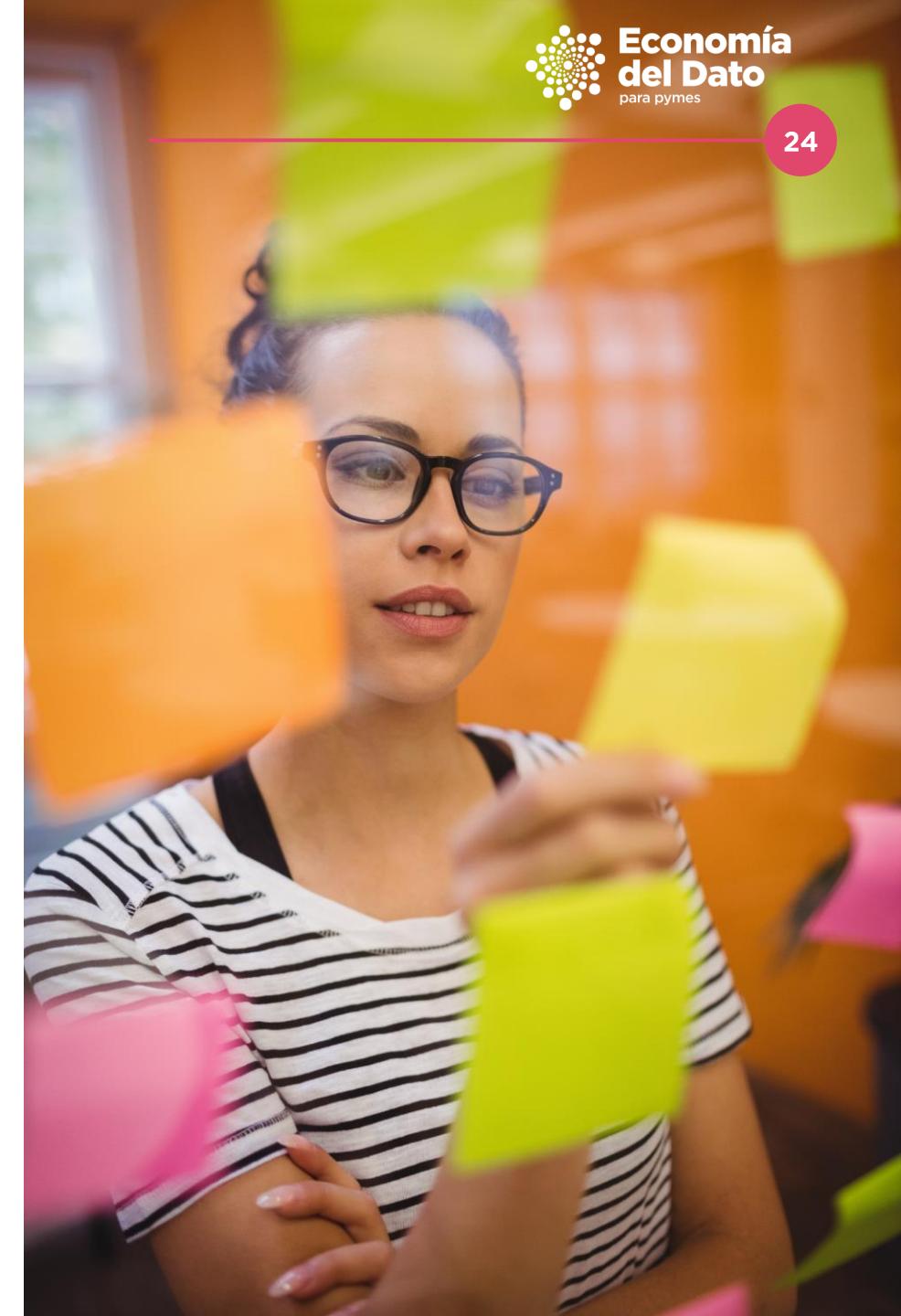
Pensamiento
creativoPensamiento
lógico

La función principal de esta herramienta es clasificar y caracterizar las oportunidades identificadas dentro de las herramientas "Mapa de proceso y experiencia de cliente", "Mapa de contexto", "Lienzo de tendencia" y "DOFA" para facilitar su posterior priorización de los hallazgos. De este modo, es posible centralizar los esfuerzos del equipo en el desarrollo de las oportunidades con mayor potencial para el negocio.

La herramienta comienza definiendo la visión del negocio, luego permite clasificar las oportunidades identificadas de acuerdo con el beneficio que entregan, para dar paso a la priorización de oportunidades mejor relacionadas con la visión del negocio y, por último, la caracterización de las mismas.

Es importante mencionar que las oportunidades clasificadas dentro de esta herramienta surgen del análisis de todas las herramientas previas a esta dentro de la fase oportunidades.

Al completar la herramienta, contarás con tres oportunidades priorizadas y caracterizadas, identificando datos de valor que pueden enriquecerlas.



Caracterización de oportunidades

Recomendaciones

Antes



Asegúrate de tener una visión clara de tu negocio. En caso de que necesites construirla, recuerda tener en cuenta tu propósito empresarial, tus objetivos a largo plazo y los valores diferenciales de tu negocio.

Durante



Al determinar los niveles de impacto y esfuerzo para cada una de las oportunidades priorizadas, recuerda tener en cuenta los conceptos planteados en el paso a paso que se describe a continuación.

Al momento de evaluar y determinar las oportunidades, enfócate principalmente en aquellas que estén alineadas con la visión establecida para tu negocio y que generen un valor significativo tanto para tus clientes como para tus colaboradores.

Además, evalúa la viabilidad de combinar oportunidades que comparten similitudes o que se complementen entre sí, con el objetivo de potenciar su impacto.

Después



Las oportunidades caracterizadas por esta herramienta servirán como insumo para la matriz de "Priorización de oportunidades", en la cual, a través del análisis con tu equipo, se llevará a cabo el proceso de priorización para determinar qué oportunidad tiene el potencial de ser implementada en tu negocio.

Caracterización de oportunidades

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Visualiza el desarrollo futuro de tu negocio en los próximos años y plasma esa visión. ¿Cómo visualizas el desarrollo de tu empresa en los siguientes años?
2. Clasifica todas las oportunidades identificadas según el tipo de beneficio que entregan, ya sea servicio o producto, experiencia del cliente, proceso o estructura.
3. Analiza con tu equipo las oportunidades clasificadas y seleccionen las tres que consideren más relevantes de acuerdo con la visión de tu negocio.
4. Menciona los datos que pueden ser de utilidad para el desarrollo de cada una de las tres oportunidades priorizadas.
5. Señala las fuentes de los datos que apalancan cada una de las oportunidades

Puedes encontrar diferentes fuentes de datos tales como:

- **Abiertas:** fuentes de datos públicos y de libre acceso disponibles para su uso.
- **Propios:** fuentes de datos locales, o datos que genera o captura el negocio con sus actividades principales y/o adyacentes.

- **Clientes:** Datos suministrados de manera voluntaria por los clientes o usuarios de tu negocio. Pueden estar relacionados o no con la tu actividad y te permiten caracterizar a tus segmentos de clientes y su percepción frente a tu negocio.

- **Terceros:** Fuentes de datos adquiridos a organizaciones que se dedican a recolectar datos sin tener una relación directa con clientes o consumidores.

- **Asociaciones o gremios:** Datos generados por estudios e investigaciones de asociaciones o gremios que buscan beneficiar a un sector en específico.

Caracterización de oportunidades

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

6. Identifica los procesos más adecuados para agregar valor a los datos en cada una de las oportunidades priorizadas. Recuerda las definiciones de algunos procesos que aportan valor a los datos:

- **Describir:** Consiste en presentar los datos de manera organizada para comprender su significado y relevancia. Ayuda a comprender una situación en específico.

- **Analizar:** Implica examinar los datos para identificar patrones, tendencias o señales que puedan guiar decisiones empresariales.

- **Proyectar:** Se refiere a utilizar los datos para predecir tendencias futuras o resultados potenciales.

- **Compartir:** Se trata de difundir los datos relevantes con los miembros clave de la organización para informar y colaborar en la toma de decisiones.

- **Vender:** Implica utilizar los datos como un activo comercial, ofreciéndolos a otras partes interesadas.

- **Enriquecer:** Consiste en mejorar la calidad o el valor de los datos mediante la incorporación de información adicional o el refinamiento de su estructura.

7. Selecciona el nivel de impacto de cada una de las tres oportunidades priorizadas, considerando los siguientes tipos de impacto:

- **Impacto bajo:** la oportunidad tiene baja incidencia en el negocio; desarrollarla no ocasionaría cambios ni beneficios significativos para el negocio.

- **Impacto medio:** la oportunidad tiene posibilidades de generar cambios moderados en el negocio. Los beneficios resultantes del desarrollo de la oportunidad ayudan a potenciar el negocio.

- **Impacto alto:** la oportunidad puede ocasionar cambios positivos para el negocio y ayudar a aproximarse a su visión futura.

8. Selecciona el nivel de esfuerzo necesario para cada oportunidad, considerando los siguientes tipos de esfuerzo:

- **Esfuerzo bajo:** requiere pocos recursos y es de rápida implementación, tiene pocas barreras técnicas y no implica interrupción significativa de las operaciones.

- **Esfuerzo medio:** requiere recursos al alcance del negocio y un tiempo moderado de implementación. Puede involucrar cambios en la estructura o procesos del negocio y asesoramiento técnico.

- **Esfuerzo alto:** requiere una inversión considerable en recursos y tiempo. Implica riesgos e incertidumbre, requiere planificación, asesoramiento técnico y el apoyo de distintas áreas. Puede afectar temporalmente el desarrollo de las operaciones.

Caracterización de oportunidades

Herramienta

<p>1 ¿Cuál es la visión futura de tu negocio?</p>							
Oportunidades de mejora para el servicio o producto			Oportunidades de mejora para la experiencia del cliente		Oportunidades de mejora para el proceso o estructura de negocio		
2							
3 Enlista las tres oportunidades priorizadas		4 ¿Qué datos pueden apalancar la oportunidad?		5 Selecciona la fuente de datos	6 ¿Qué hacer con los datos?	7 Nivel impacto	8 Nivel esfuerzo
(1)				Abierto <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Terceros <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/>	Describir <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Proyectar / predecir <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Enriquecer los datos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>
(2)				Abierto <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Terceros <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/>	Describir <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Proyectar / predecir <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Enriquecer los datos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>
(3)				Abierto <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Terceros <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/>	Describir <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Proyectar / predecir <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Enriquecer los datos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>



Caracterización de oportunidades

¿Cuál es la visión futura de tu negocio?

Oportunidades de mejora para el servicio o producto	Oportunidades de mejora para la experiencia del cliente	Oportunidades de mejora para el proceso o estructura de negocio			
Enlista las tres oportunidades priorizadas	¿Qué datos pueden apalancar la oportunidad?	Selecciona la fuente de datos	¿Qué hacer con los datos?	Nivel impacto	Nivel esfuerzo
1		Abierto <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Terceros <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/>	Describir <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Proyectar / predecir <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Enriquecer los datos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>
2		Abierto <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Terceros <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/>	Describir <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Proyectar / predecir <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Enriquecer los datos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>
3		Abierto <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Terceros <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/>	Describir <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Proyectar / predecir <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Enriquecer los datos <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/>

Priorización de oportunidades

Introducción



35 Minutos



3 - 4 Personas

Pensamiento
lógico

Esta herramienta permite priorizar el conjunto de oportunidades identificadas en la herramienta "Caracterización de oportunidades", para reconocer las oportunidades que ofrezcan mayores beneficios con un esfuerzo menor serán aquellas que se priorizaran.

La priorización se realiza en función del impacto positivo que la oportunidad tenga la capacidad de brindar al negocio y el esfuerzo requerido para desarrollarla.

Como resultado, la herramienta concluirá con la construcción de una frase que sintetiza la oportunidad priorizada y cómo esta se ve apalancada por los datos para alcanzar un resultado deseado.



Priorización de oportunidades

Recomendaciones

Antes



Retoma los resultados alcanzados a través de la herramienta "Caracterización de oportunidades" dado que el propósito de la presente matriz es analizar y establecer de manera visual qué oportunidad aporta mayor valor en un menor tiempo.

Ten claros los conceptos de clasificación de impacto y esfuerzo presentes en el paso a paso de la herramienta.

Durante



La ubicación de las oportunidades dentro de la matriz se puede realizar de manera ágil con la información de la herramienta "Categorización de oportunidades", sin embargo, si dos o más oportunidades se encuentran en posiciones similares dentro de la matriz, es recomendable analizar nuevamente el nivel de impacto y esfuerzo para ubicar adecuadamente las oportunidades.

Después



Luego de completar la matriz, comunica los resultados de manera clara a todas las partes interesadas. Esto asegurará una comprensión común y respaldo para las decisiones tomadas.

Tómate un momento para asegurar que la declaración final está alineada con la visión del negocio y deja claro cómo los datos aportan valor tanto al negocio como al cliente.

Priorización de oportunidades

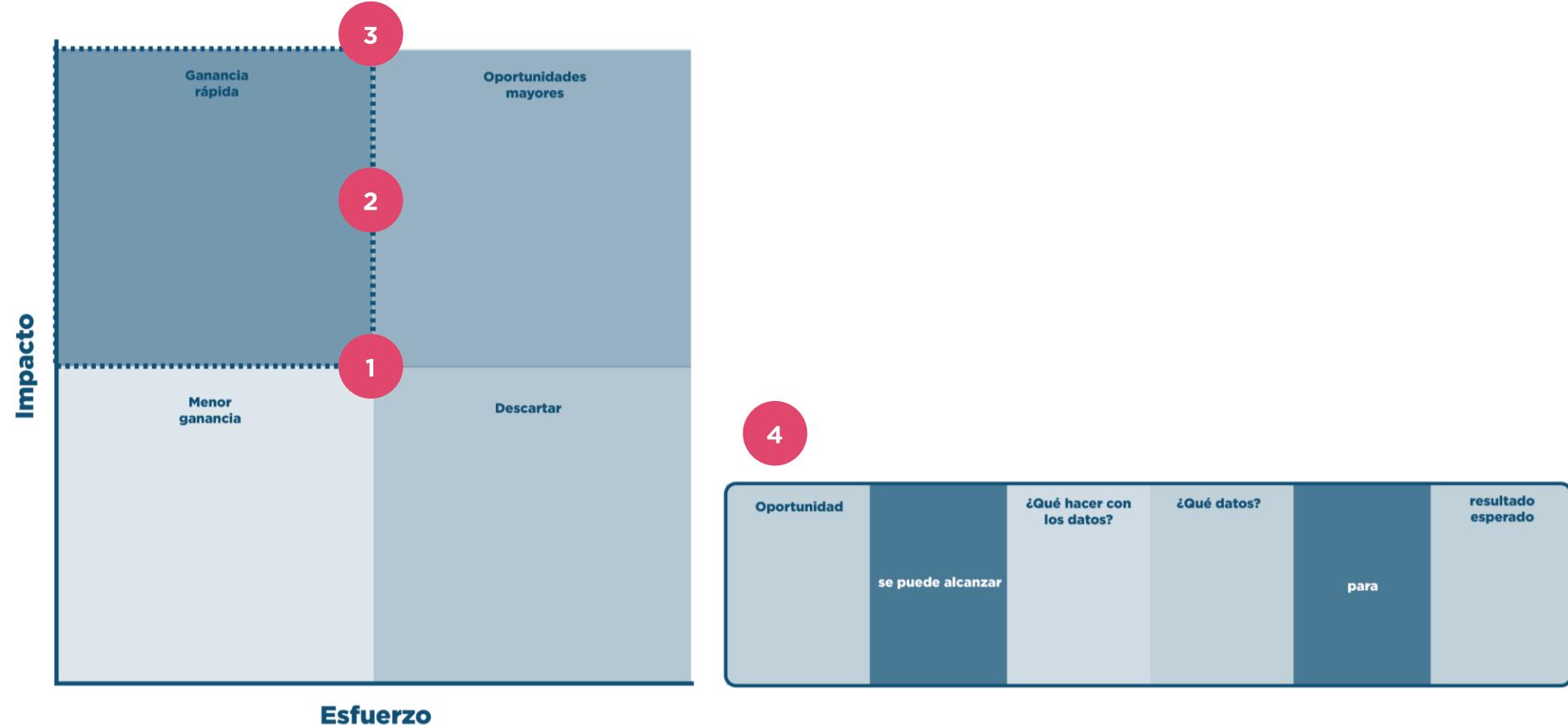
Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

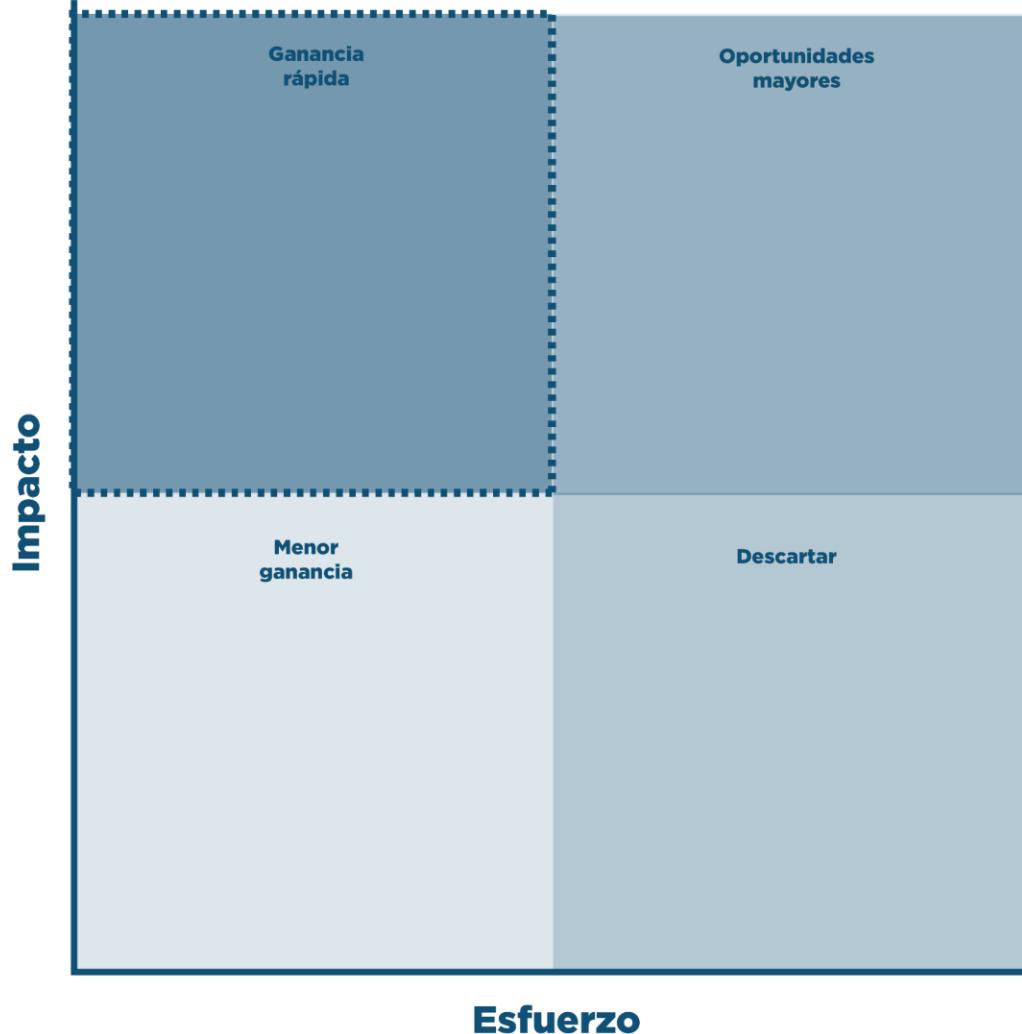
1. Partiendo de la caracterización de las oportunidades en función del impacto y esfuerzo, ubícalas dentro de la matriz en el cuadrante correspondiente, teniendo en cuenta las siguientes definiciones:
 - **Descartar:** Cuando una oportunidad es de alto esfuerzo y bajo impacto, lo mejor es descartarla y poner el foco en otras de mayor beneficio, dado que los esfuerzos invertidos no se verán fácilmente retribuidos en ganancias.
 - **Menor ganancia:** Este tipo de oportunidades se puede ejecutar de forma rápida pero no entregarán beneficios muy representativos para el negocio.
 - **Oportunidades mayores:** Son oportunidades de alto esfuerzo y mayor ganancia. Requieren tiempo para ver los resultados reflejados en tu negocio, este tipo de oportunidades necesita ser desglosadas en tareas más simples.
 - **Ganancias rápidas:** Se sugiere empezar por este tipo de oportunidades dado que impulsarán tu negocio en un tiempo reducido en comparación con otro tipo de oportunidades, y los resultados se pueden evidenciar más rápidamente.
2. Conversa con tu equipo de trabajo sobre las capacidades del negocio para llevar a cabo las oportunidades ubicadas en el cuadrante "ganancia rápida" o, si cuentas con una alta capacidad operativa, evalúa priorizar aquellas ubicadas en el cuadrante "oportunidades mayores".
3. Luego de analizar las oportunidades, indica aquella que el equipo de trabajo considera que aporta mayor valor y es posible desarrollar con las capacidades actuales del negocio.
4. Cuando hayas decidido desarrollar una de las oportunidades priorizadas, completa la estructura guía para tener una definición más clara de cómo la oportunidad ayuda a alcanzar un resultado esperado para el negocio y qué datos requieres para ello.

Priorización de oportunidades

Herramienta



PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES



2. PROPUESTA DE VALOR



Construir una propuesta de valor que aproveche las capacidades actuales de la pyme y se fortalezca con el aprovechamiento de datos del negocio, buscando la diferenciación del mismo.

Las herramientas que abordarás en el presente capítulo serán:

- Identificación de actores involucrados
- Propuesta de valor



Identificación de actores involucrados

Introducción



35 Minutos



3 - 4 Personas



Pensamiento creativo

Esta herramienta te permitirá identificar los principales actores involucrados dentro de la oportunidad que ha sido priorizada mediante la herramienta "Matriz de priorización". En cuanto se define una oportunidad de mejora para el negocio se pueden identificar distintos tipos de involucrados, sin embargo, es importante reconocer a cuál de estos se priorizará en busca de construir iniciativas que mejoren su situación.

Para lograr su objetivo la herramienta busca caracterizar la oportunidad priorizada, reconocer los principales involucrados y definir un actor priorizado entre los clientes y colaboradores de la empresa. Una vez identificados los principales involucrados, se describe la relación de los mismos con el problema y se abre una discusión en el equipo sobre qué actor se ve mayormente afectado por la situación.

Al finalizar la herramienta, podrás reconocer los principales actores impactados por la situación actual y priorizar un actor para beneficiar con la creación o mejora de la propuesta de valor.



Identificación de actores involucrados

Recomendaciones

Antes



Valida previamente con tu equipo la oportunidad priorizada, en la búsqueda de ampliar aspectos de la misma y fortalecerla.

Integra a los líderes del proceso, producto o servicio que se desea mejorar para poder acercarte a la realidad de la situación.

Durante



Una vez que hayas descrito la oportunidad, considera a todas las partes involucradas. En este punto, es crucial ponerte en el lugar de tus clientes y colaboradores para comprender de manera acertada la situación que enfrentan.

De ser posible, vincula o valida las situaciones mapeadas con los actores priorizados en la herramienta, con el propósito de conocer si se sienten representados con la situación evidenciada en la misma.

Reflexiona sobre quiénes se ven mayormente afectados por la situación asociada a la oportunidad: ¿tus colaboradores o tus clientes?

Después



Basándote en la información recopilada, realiza un análisis con tu equipo de trabajo para determinar a qué actor se le deberá otorgar prioridad en relación con la oportunidad analizada. Si has tenido la oportunidad de dialogar directamente con los involucrados, considera sus puntos de vista durante este proceso.

Identificación de actores involucrados

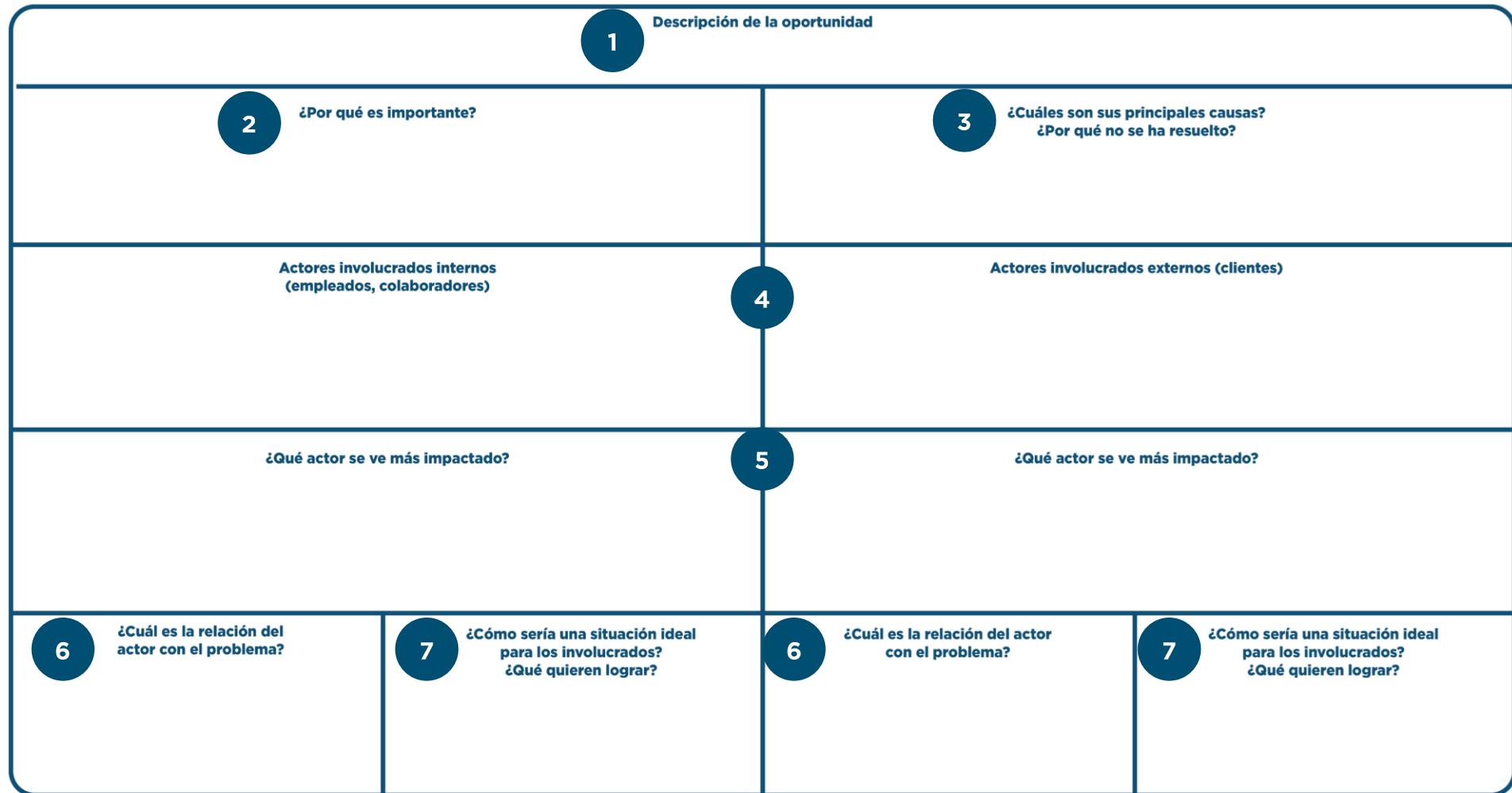
Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Describe la oportunidad priorizada y cómo impacta positivamente a tu negocio.
2. Menciona por qué es importante desarrollar esta oportunidad para tu negocio.
3. Indica las principales causas que generan la situación actual y explica por qué no se ha sido resuelta.
4. Identifica quiénes son los principales actores involucrados internos y externos alrededor de la oportunidad. Los involucrados internos son los colaboradores y socios, mientras que los externos pueden ser clientes, usuarios o entidades externas al negocio, entre otros.
5. De los actores identificados, menciona quién es el actor que más se ve impactado a nivel interno y externo.
6. Menciona cuál es la relación del actor priorizado en cada caso (interno y externo) con la situación actual o problema.
7. Proyecta cómo sería una situación ideal para los actores priorizados e identifica qué es lo que se quiere lograr con el desarrollo de la oportunidad.
8. Con tu equipo de trabajo, define entre el actor interno y externo priorizados quién es el que se ve mayormente afectado y que será foco de la propuesta de valor a construir.

Identificación de actores involucrados

Herramienta



Oportunidad

Propuesta de valor - Actor involucrado

IDENTIFICACIÓN LOS ACTORES INVOLUCRADOS



Descripción de la oportunidad

¿Por qué es importante?

**¿Cuáles son sus principales causas?
¿Por qué no se ha resuelto?**

**Actores involucrados internos
(empleados, colaboradores)**

Actores involucrados externos (clientes)

¿Qué actor se ve más impactado?

¿Qué actor se ve más impactado?

¿Cuál es la relación del actor con el problema?

**¿Cómo sería una situación ideal para los involucrados?
¿Qué quieren lograr?**

¿Cuál es la relación del actor con el problema?

**¿Cómo sería una situación ideal para los involucrados?
¿Qué quieren lograr?**

Oportunidad

Propuesta de valor - Actor involucrado



Propuesta de valor

Conceptos clave

DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de un negocio describe de manera distintiva y efectiva cómo sus productos o servicios abordan las necesidades y desafíos específicos de los clientes generándoles valor.

DEFINICIÓN DE DATA PRODUCT

Data product es una herramienta, plataforma, aplicación o conjunto de datos que aprovecha los mismos para entregar valor a las personas o sistemas que los emplean. Los Data product utilizan técnicas de análisis, procesamiento o visualización de datos para generar hallazgos de valor, predicciones o información accionable.



Propuesta de valor

Conceptos clave

TIPOS DE DATA PRODUCT

Existen diferentes tipos de Data products clasificados por su nivel de sofisticación, entre ellos podemos identificar:

- Datos sin procesar
- Datos que alimentan sistemas
- Algoritmos
- Soporte de decisiones
- Tomadores de decisiones automáticos

DATA PRODUCT Y PROPUESTA DE VALOR

Recuerda que el Data product no es la propuesta de valor; El Data product ayuda a la creación de valor para el negocio y/o el cliente, pero no representa la propuesta de valor.

Propuesta de valor

Introducción



60 Minutos



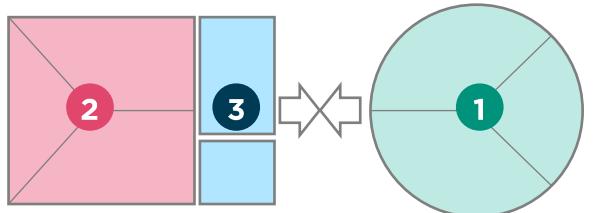
3 - 5 Personas

Pensamiento
creativoPensamiento
lógico

La herramienta "Propuesta de valor" te permite comprender la situación que experimenta un cliente, frente a la cual el negocio busca aportar valor a través de la oferta de un producto o servicio que idealmente ayuda a resolver las tareas o desafíos que enfrenta.

Se compone de tres partes: la primera plasma el punto de vista del cliente; la segunda define la oferta de valor del negocio para ayudar a enfrentar el problema, y la tercera parte se trata de la construcción de un Data Product que facilitará la entrega de valor para el cliente.

Recuerda que un Data Product es una herramienta, plataforma, aplicación o conjunto de datos que aprovecha los mismos para entregar valor a las personas o sistemas que los utilizan. Un ejemplo de Data Product puede ser un tablero de visualización de datos que ayuda a los colaboradores a tomar decisiones importantes para el negocio.



Como resultado de la herramienta, podrás evidenciar tu propuesta de valor sintetizada en una frase que explica tu oferta de producto o servicio, el problema que resuelves para tus clientes y las características que te hacen diferente en el mercado.



Propuesta de valor

Recomendaciones

Antes



Recuerda siempre comenzar por identificar al cliente o involucrado priorizado para tu oportunidad. Ten en cuenta que la construcción de la propuesta de valor está diseñada para él, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

Durante



Al identificar los trabajos del cliente, relaciona sus necesidades con tareas funcionales, sociales o personales.

No es necesario solucionar todas las tareas que deba realizar el cliente; prioriza las más importantes.

Además, recuerda que cada creador de ganancia debe estar relacionado con una meta o expectativa identificada; de la misma manera, cada eliminador de impedimento se correlaciona con un impedimento identificado.

Después



Reflexiona con tu equipo de trabajo sobre aquellos aspectos necesarios para convertir tu propuesta de valor en una realidad.

Propuesta de valor

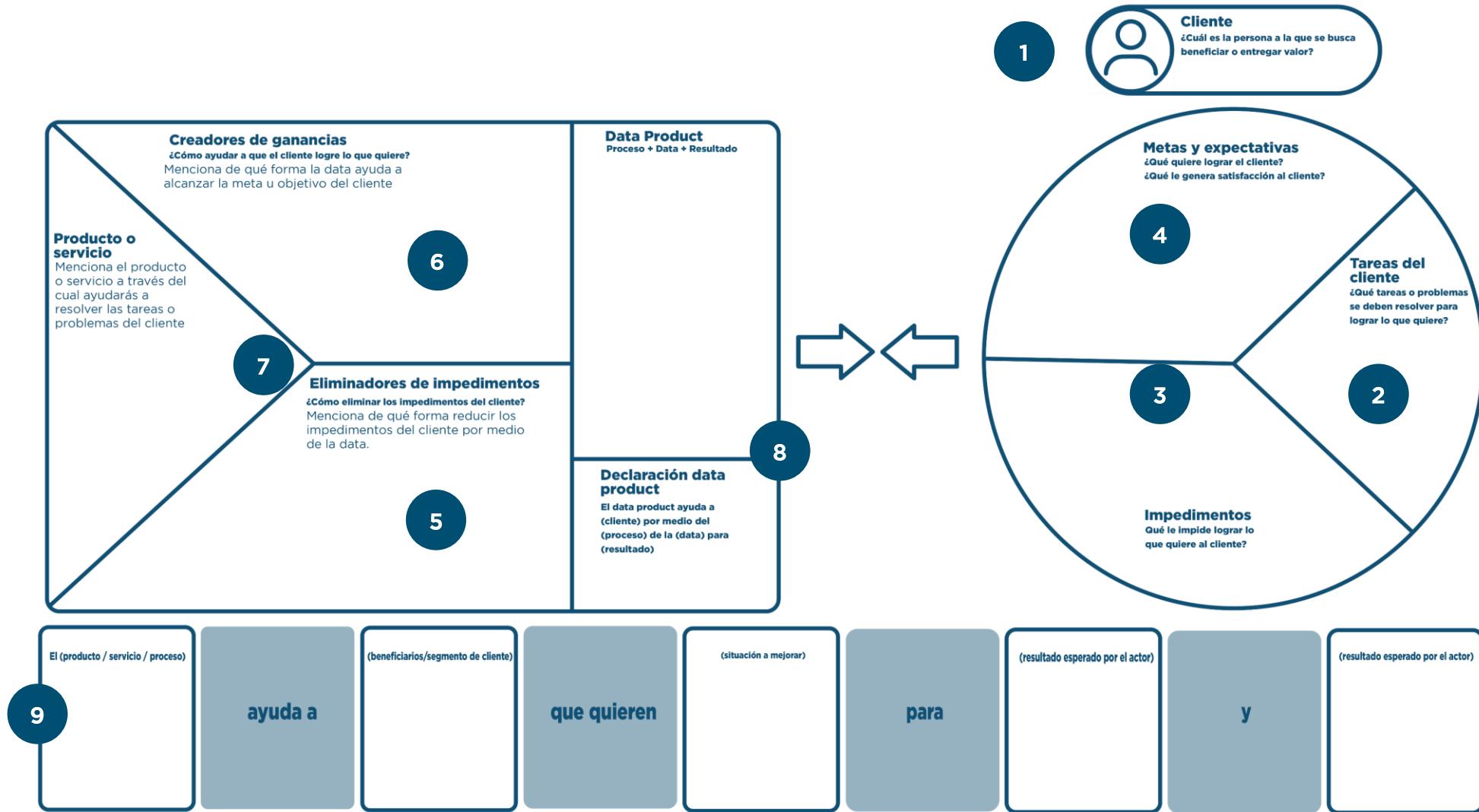
Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Menciona al cliente que se busca beneficiar y que fue priorizado con la herramienta "identificación de actores involucrados".
2. Especifica las tareas o trabajos que debe realizar el cliente para alcanzar un objetivo o solucionar un problema.
3. Menciona los principales problemas e impedimentos que se le presentan al cliente cuando busca alcanzar un objetivo que quiere lograr.
4. Describe las metas por lograr del cliente y sus expectativas respecto al objetivo que quiere alcanzar. Analiza y menciona los escenarios que generan satisfacción al cliente.
5. Define la manera como tu negocio pretende eliminar o aliviar los impedimentos o problemas que enfrenta el cliente; ten en cuenta la sección número (3) en donde se encuentran los impedimentos.
6. Describe la manera como tu negocio ayudará al cliente a alcanzar sus metas y cumplir sus expectativas; ten en cuenta sección número (4) en donde se encuentran las metas y expectativas del cliente.
7. Presenta el producto o servicio que facilitará al cliente la resolución de tareas o trabajos, permitiéndole alcanzar sus objetivos.
8. Establece el Data product que contribuirá a generar valor para el negocio y el cliente, detallando el proceso, conjunto de datos y resultados que potenciarán el producto o servicio ofrecido.
9. Sintetiza la propuesta de valor de tu negocio en una frase, resaltando el papel crucial de los datos para impulsarla hacia el éxito.

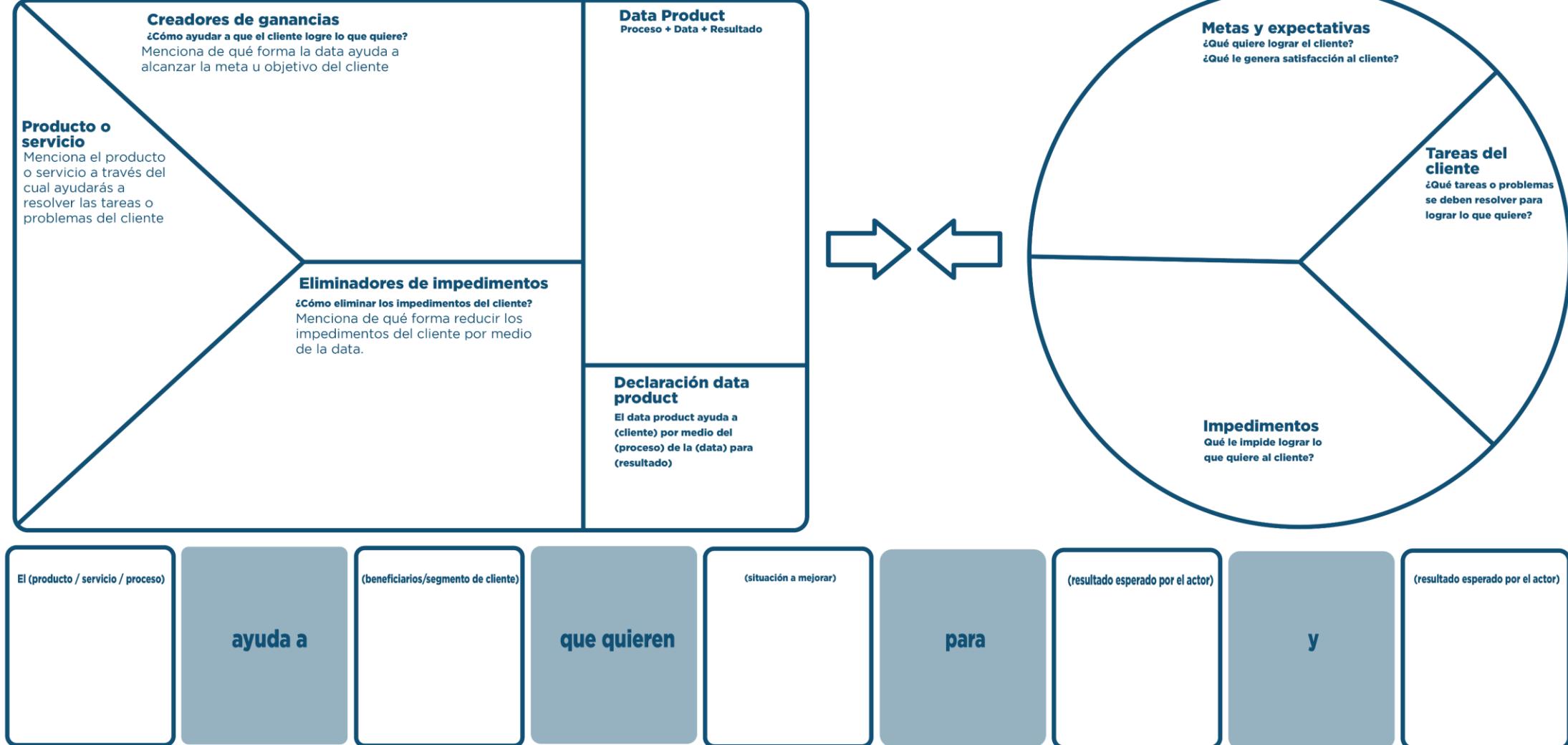
Propuesta de valor

Herramienta





PROPUESTA DE VALOR



3. MODELO DE NEGOCIO



Estructurar un modelo de negocio basados en la explotación del dato buscando plasmar y definir como la empresa puede generar y entregar valor a sus clientes por medio de la utilización de los datos como motor competitivo.

La herramienta que abordarás en el presente capítulo será:

- **Modelo de negocio**





Modelo de negocio

Conceptos clave

DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Es una herramienta visual que permite describir los componentes sobre los que funciona un negocio para crear, ofrecer y captar valor.

Puedes encontrar inspiración en algunos modelos de negocio de referencia sobre el siguiente link:

<https://businessmodelnavigator.com/explore>

Modelo de negocio

Introducción



60 Minutos



3 - 6 Personas

Pensamiento
lógico

La herramienta "Modelo de negocio" tiene como propósito facilitar la descripción, creación y visualización de una estructura preliminar de negocio, centrándose en la forma en que entrega valor al cliente a través de su propuesta de valor.

Se compone de cuatro partes principales que se relacionan entre sí: el primer componente describe el mercado que se busca atender, el segundo, habla de la forma de operar del negocio, el tercer componente enumera la propuesta de valor que se ofrece y la cuarta enumera los aspectos económicos como base para la sostenibilidad del negocio.



Como resultado de la herramienta habrás identificado los elementos más importantes para la construcción, sostenibilidad y entrega de tu propuesta de valor a los clientes.



Modelo de negocio

Recomendaciones

Antes



Puedes buscar inspiración en otros modelos de negocio; analiza ejemplos que puedan servirte de referencia para configurar tu propio modelo de negocio. En particular, examina cómo se ofrece valor a los clientes a través de la propuesta de valor, ya que esto puede brindarte ideas valiosas para tu propio enfoque.

En las diferentes secciones de la herramienta podrás identificar preguntas y conceptos que te ayudarán a guiar tus respuestas.

Durante



Incluye únicamente los aspectos más relevantes para esquematizar tu modelo de negocio.

Recuerda que cada aspecto de la herramienta debe estar interconectado y contribuir a la comprensión integral de tu modelo de negocio.

Después



Habla con tu equipo sobre los aspectos necesarios para que tu modelo de negocio se haga realidad. Pregúntate: ¿Qué aspectos deberías validar para que funcione correctamente?

Modelo de negocio

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Inicia definiendo el segmento de clientes principales para el negocio; en este segmento se busca responder a la pregunta ¿Para quién busca generar valor el negocio a través de su propuesta de valor?
2. Describe tu propuesta de valor; puedes tomar como guía la herramienta "Propuesta de Valor". Explica: ¿Cómo resuelves los problemas o satisfaces las necesidades de tus clientes?
3. Describe el Data Product que te ayudará a construir tu propuesta de valor, detallando el proceso, conjunto de datos y resultados que lo componen. Recuerda que un Data Product es una herramienta o conjunto de datos que entrega valor al usuario. Por ejemplo, un tablero de visualización de datos que ayuda a tomar decisiones empresariales importantes.
4. Enlista tus principales fuentes de ingresos, es decir, las maneras como tus clientes te recompensarán o te pagarán por recibir tu propuesta de valor.
5. Menciona los medios a través de los cuales interactúas y te comunicas con tus clientes. Un ejemplo pueden ser un equipo comercial, espacios físicos como tiendas o espacios digitales como una página web.
6. Describe la forma en cómo la empresa interactúa con sus clientes, un ejemplo de un tipo de relación con el cliente puede ser la atención personalizada o un servicio automático. La elección del tipo de relación con el cliente depende de las características de este y la conveniencia para entregar la propuesta de valor.
7. Enlista las actividades claves de tu negocio, enfócate tanto en aquellas indispensables para la construcción de la propuesta de valor como también aquellas que garantizan la disponibilidad, confiabilidad y seguridad de los datos que agregan valor a tu negocio.
8. Existen diversos tipos de recursos; estos pueden ser físicos (materiales o equipos), económicos o datos. Enlista los recursos y datos indispensables para construir y entregar tu propuesta de valor.
9. Identifica y menciona tus aliados clave y principales proveedores que te ayudarán a construir tu propuesta de valor y Data product.
10. Enlista el equipo de trabajo que requieres para poner en marcha tu modelo de negocio, resalta las habilidades y roles específicos. Identifica las personas de tu equipo que cuentan con las capacidades necesarias para el uso y aprovechamiento de datos para agregar valor a tu negocio.
11. Define cuáles son los principales costos derivados de las actividades clave, recursos y datos requeridos para construir y entregar tu propuesta de valor.

Modelo de negocio

Herramienta

<p>Aliados clave y Proveedores ¿Quiénes son los principales aliados del negocio?</p> <p>Optimización y economía de escala Reducción de riesgos e incertidumbre Compra de recursos o servicios</p>	<p>Actividades clave ¿Qué actividades son indispensables para soportar la propuesta de valor? ¿Qué tipo de procesamiento se debe realizar a los datos para que entreguen valor? ¿Qué debo hacer para asegurar la disponibilidad de los datos? ¿Cómo aseguro que los datos que utilizo son confiables? ¿Cómo se garantiza la seguridad de los datos? ¿Capacidades para la entrega de la propuesta de valor? ¿Cómo capacitar a tu equipo para que alcance dichas capacidades?</p> <p>Producción Resolución de problemas Plataforma / red</p>	<p>Propuesta de valor ¿Qué valor se entrega al cliente como resultado de la actividad del negocio? ¿Qué necesidades se resuelven?</p> <p>Novedad Mejora de rendimiento Personalización Trabajo hecho Diseño Marca/Status Precio Reducción de costes Reducción de riesgo Accesibilidad Comodidad/utilidad</p>	<p>Relación con clientes ¿Qué tipo de relación se tiene con los clientes?</p> <p>Asistencia personal Asistencia personal exclusiva Autoservicio Servicios automáticos Comunidades Creación colectiva</p>	<p>Segmentos de clientes ¿Para quién se crea valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes?</p> <p>Mercado de masas Nicho de mercado Mercado segmentado Mercado diversificado Plataformas multilaterales</p>
<p>Equipo de trabajo clave ¿Qué habilidades y competencias debe tener tu equipo para que el modelo de negocio funcione? ¿Tu equipo actual cuenta con las capacidades necesarias para poner en marcha tu modelo de negocio?</p> <p>Administradores de logística Diseñadores de producto Desarrolladores de aplicaciones Analistas de datos Científicos de datos</p>	<p>Recursos y datos clave ¿Qué recursos soportan la propuesta de valor del negocio? ¿Qué datos son esenciales para sostener la propuesta de valor?</p> <p>Equipos Licencias /software Maquinaria Económicos Datos clave</p>	<p>Data product ¿Qué data product impulsa la entrega de valor y cómo lo hace?</p> <p>Proceso + Data + Resultado</p>	<p>Canales ¿Qué canales se emplean para interactuar con los clientes?</p> <p>Equipo comercial Ventas Online Tiendas propias Tiendas de socios Mayorista</p>	
<p>Estructura de costos ¿Qué costos son los más representativos en el desarrollo del modelo de negocio?</p> <p>Costos fijos Costos variables Economías de escala Economías de campo</p>	<p>Fuentes de ingreso ¿De qué forma tus clientes te recompensan o pagan por recibir tu propuesta de valor? ¿Cuáles son tus principales fuentes de ingresos?</p> <p>Venta de activos Cuota por uso Cuota por suscripción Prestamo Licencias Comisiones Publicidad</p>			

MODELO DE NEGOCIO



Aliados clave y Proveedores

¿Quiénes son los principales aliados del negocio?

Optimización y economía de escala
Reducción de riesgos e incertidumbre
Compra de recursos o servicios

Actividades clave

¿Qué actividades son indispensables para soportar la propuesta de valor?
¿Qué tipo de procesamiento se debe realizar a los datos para que entreguen valor?
¿Qué debo hacer para asegurar la disponibilidad de los datos?
¿Cómo aseguro que los datos que utilizo son confiables?
¿Cómo se garantiza la seguridad de los datos?
¿Capacidades para la entrega de la propuesta de valor?
¿Cómo capacitar a tu equipo para que alcance dichas capacidades?

Producción
Resolución de problemas
Plataforma / red

Propuesta de valor

¿Qué valor se entrega al cliente como resultado de la actividad del negocio?
¿Qué necesidades se resuelven?

Novedad
Mejora de rendimiento
Personalización
Trabajo hecho
Diseño
Marca/Status
Precio
Reducción de costes
Reducción de riesgo
Accesibilidad
Comodidad/utilidad

Relación con clientes

¿Qué tipo de relación se tiene con los clientes?

Asistencia personal
Asistencia personal exclusiva
Autoservicio
Servicios automáticos
Comunidades
Creación colectiva

Segmentos de clientes

¿Para quién se crea valor?
¿Quiénes son los clientes más importantes?

Mercado de masas
Nicho de mercado
Mercado segmentado
Mercado diversificado
Plataformas multilaterales

Equipo de trabajo clave

¿Qué habilidades y competencias debe tener tu equipo para que el modelo de negocio funcione? ¿Tu equipo actual cuenta con las capacidades necesarias para poner en marcha tu modelo de negocio?

Administradores de logística
Diseñadores de producto
Desarrolladores de aplicaciones
Analistas de datos
Científicos de datos

Recursos y datos clave

¿Qué recursos soportan la propuesta de valor del negocio? ¿Qué datos son esenciales para sostener la propuesta de valor?

Equipos
Licencias /software
Maquinaria
Económicos
Datos clave

Data product

¿Qué data product impulsa la entrega de valor y cómo lo hace?

Proceso + Data + Resultado

Canales

¿Qué canales se emplean para interactuar con los clientes?

Equipo comercial
Ventas Online
Tiendas propias
Tiendas de socios
Mayorista

Estructura de costos

¿Qué costos son los más representativos en el desarrollo del modelo de negocio?

Costos fijos
Costos variables
Economías de escala
Economías de campo

Fuentes de ingreso

¿De qué forma tus clientes te recompensan o pagan por recibir tu propuesta de valor?
¿Cuáles son tus principales fuentes de ingresos?

Venta de activos
Cuota por uso
Cuota por suscripción
Prestamo
Licencias
Comisiones
Publicidad

4. EXPERIMENTACIÓN Y TESTEO



Desarrollar pruebas de validación de los nuevos modelos de negocio o estrategias para la explotación del dato.

La herramienta que abordarás en el presente capítulo será:

- Diario de experimentación





Diario de experimentación

Conceptos clave

DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

Se refiere a una suposición inicial que se plantea para ser probada por medio de un experimento o un proceso de investigación.

Las hipótesis pueden abordar suposiciones sobre el funcionamiento o resultados esperados de un proceso, producto, servicio o modelo de negocio.

Diario de experimentación

Introducción



60 Minutos



3 - 6 Personas

Pensamiento
creativoPensamiento
lógico

El "Diario de experimentación" te guía en el proceso de validación de los supuestos en los que se basa tu modelo de negocio y propuesta de valor, con el fin de reducir la incertidumbre sobre su funcionamiento y aumentar la probabilidad de un buen desempeño.

La herramienta mapea y prioriza las hipótesis clave para el funcionamiento del modelo de negocio o propuesta de valor, acompaña la selección de experimentos más adecuados para la validación y sintetiza los resultados obtenidos a través de los experimentos realizados para validar una hipótesis relacionada con la propuesta de valor o el modelo de negocio.

La herramienta se divide en 4 partes:

1. Mapeo de hipótesis que deben ser probadas para que la propuesta de valor o modelo de negocio funcione correctamente.
2. Priorización de hipótesis mapeadas de acuerdo con el nivel de impacto y nivel de evidencia con el que se cuenta para cada una de ellas.
3. Selección del experimento con el cuál se ha de validar la hipótesis priorizada.
4. Síntesis de resultados del experimento que se desarrolló para validar la hipótesis.

Al completar la herramienta, tendrás un registro de todas las acciones relevantes que te llevarán a determinar si una hipótesis es válida y las acciones a seguir para el desarrollo de tu modelo de negocio y propuesta de valor.



Diario de experimentación

Recomendaciones

Antes



Considera los distintos tipos de experimentos que puedes realizar; revisa la información adjunta sobre los experimentos.

Durante



Asegúrate de priorizar las hipótesis de mayor impacto para validar el funcionamiento de tu propuesta de valor o modelo de negocio, teniendo en cuenta los conceptos incluidos en el paso a paso.

Luego, toma un espacio independiente para construir con tu equipo de trabajo el experimento y ejecutarlo.

Después



Si es posible, valida más de una hipótesis e integra los hallazgos y aprendizajes obtenidos en nuevos experimentos, buscando la mejora continua.

Diario de experimentación

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

1. Junto con tu equipo de trabajo, identifica la mayor cantidad de hipótesis o supuestos que deban ser validados para que la propuesta de valor o el modelo de negocio funcionen adecuadamente.
2. Analiza y prioriza las hipótesis identificadas dentro de la matriz de impacto - evidencia, teniendo en cuenta las siguientes definiciones:
 - **Alto Impacto:** La oportunidad puede generar cambios positivos para el negocio y le ayudan a aproximarse a su visión futura.
 - **Bajo Impacto:** La oportunidad tiene baja incidencia en el negocio; desarrollar la oportunidad no ocasionaría cambios ni beneficios significativos para el negocio.
 - **Mucha evidencia:** Se cuenta con datos, pruebas o hechos que respaldan y aumentan la confianza en la validez de la hipótesis.
 - **Poca evidencia:** Hay escasez de datos, pruebas o hechos que respalden la hipótesis; existen varias dudas sobre la validez de esta.
3. Selecciona el tipo de experimento que servirá para comprobar la hipótesis. Existen tres tipos de experimentos:
 - **Descubrimiento:** Permite reconocer información clave o hallazgos que puede guiar el desarrollo de soluciones o nuevas alternativas para dar respuesta a un problema.
 - **Interacción:** Evaluar prototipos o versiones iniciales de un producto o servicio para recopilar retroalimentación sobre la experiencia del cliente y rendimiento del prototipo
 - **Llamado a la acción:** Medir la respuesta de los clientes a un llamado específico para realizar una acción. Puede estar vinculado a la adopción de una nueva característica, la compra de un producto o la participación en una iniciativa.

Diario de experimentación

Paso a paso

Para completar la herramienta, las actividades a realizar están numeradas. Cada número en la herramienta corresponde a un paso o actividad específica que debes seguir y que se mencionan a continuación:

4. Define tu métrica de confirmación de la hipótesis, es decir, una variable cuantitativa y un intervalo de confianza bajo el cual se podría determinar que la hipótesis es verídica. Ten en cuenta el siguiente ejemplo:

Se espera que, con los cambios en el producto, se incremente el porcentaje de potenciales clientes interesados en un 15% a 20%. La métrica a evaluar será el número de clientes que manifiesten su interés. Un intervalo de confianza del 15% al 20% se establecerá como el rango dentro del cual se considerará que la hipótesis es válida si se cumple.

5. Pon en marcha tu experimento, teniendo en cuenta las definiciones adjuntas de los experimentos.
6. Registra los resultados y aprendizajes en el último recuadro del "Diario de experimentación". Los resultados mostrarán las características cualitativas y cuantitativas derivadas de la ejecución del experimento, mientras que los aprendizajes se referirán a los análisis que se pueden realizar a partir de los resultados obtenidos. Esto permitirá identificar retroalimentaciones y conocimientos aplicables en el futuro.
7. Analiza los resultados y aprendizajes del experimento y define cuál sería el paso a seguir teniendo en consideración las siguientes definiciones:

- **Descartar:** Si los resultados muestran que la hipótesis no es válida o no cumple con las expectativas, se puede optar por descartarla y buscar nuevas oportunidades.

- **Iterar:** Si los resultados indican que la hipótesis es válida, pero presenta oportunidades de mejora, se puede iterar, es decir, realizar ajustes y volver a probarlo en un nuevo experimento.

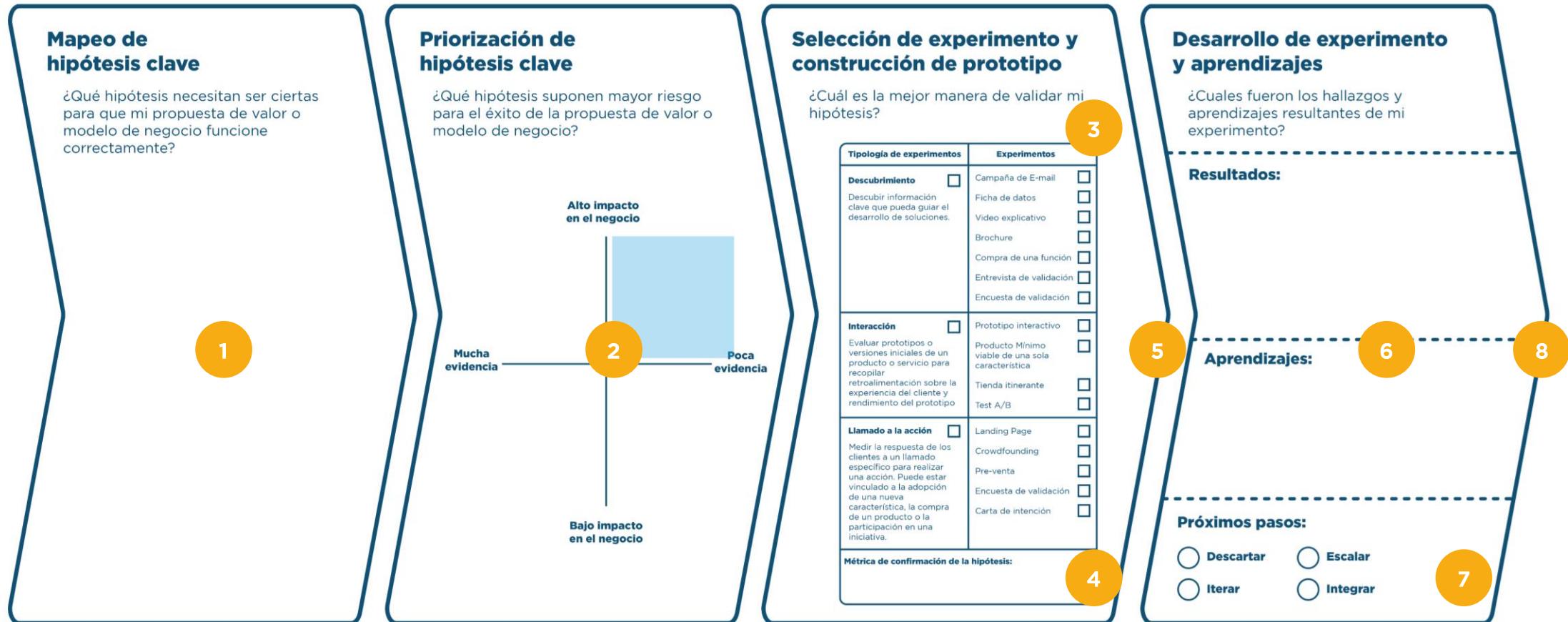
- **Integrar:** Si los resultados demuestran que la hipótesis es válida, se puede proceder a integrarla en el flujo de trabajo o el portafolio de productos/servicios de la empresa.

- **Escalar:** Si los resultados muestran un gran potencial, se puede considerar escalar la hipótesis validada para llegar a un público más amplio o extender su alcance.

8. Valida otras hipótesis importantes retomando el "Diario de experimentación" para incrementar el número de certezas sobre tu propuesta de valor o modelo de negocio.

Diario de experimentación

Herramienta





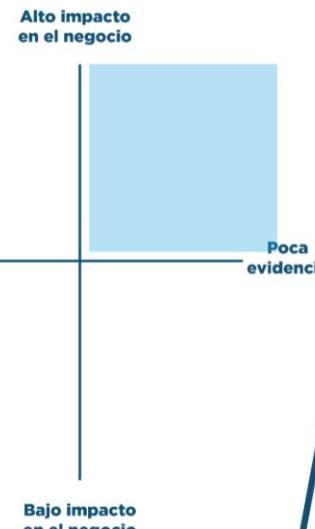
EXPERIMENTACIÓN Y TESTEO

Mapeo de hipótesis clave

¿Qué hipótesis necesitan ser ciertas para que mi propuesta de valor o modelo de negocio funcione correctamente?

Priorización de hipótesis clave

¿Qué hipótesis suponen mayor riesgo para el éxito de la propuesta de valor o modelo de negocio?



Selección de experimento y construcción de prototipo

¿Cuál es la mejor manera de validar mi hipótesis?

Tipología de experimentos	Experimentos
Descubrimiento	<input type="checkbox"/> Campaña de E-mail <input type="checkbox"/> Descubrir información clave que pueda guiar el desarrollo de soluciones. <input type="checkbox"/> Ficha de datos <input type="checkbox"/> Video explicativo <input type="checkbox"/> Brochure <input type="checkbox"/> Compra de una función <input type="checkbox"/> Entrevista de validación <input type="checkbox"/> Encuesta de validación
Interacción	<input type="checkbox"/> Prototipo interactivo <input type="checkbox"/> Evaluar prototipos o versiones iniciales de un producto o servicio para recopilar retroalimentación sobre la experiencia del cliente y rendimiento del prototipo <input type="checkbox"/> Producto Mínimo viable de una sola característica <input type="checkbox"/> Tienda itinerante <input type="checkbox"/> Test A/B
Llamado a la acción	<input type="checkbox"/> Landing Page <input type="checkbox"/> Crowdfunding <input type="checkbox"/> Pre-venta <input type="checkbox"/> Encuesta de validación <input type="checkbox"/> Carta de intención

Métrica de confirmación de la hipótesis:

Desarrollo de experimento y aprendizajes

¿Cuáles fueron los hallazgos y aprendizajes resultantes de mi experimento?

Resultados:

Aprendizajes:

Próximos pasos:

- Descartar
- Escalar
- Iterar
- Integrar

A continuación, encontrarás la definición de cada uno de los experimentos propuestos en el DIARIO DE EXPERIMENTACIÓN y una serie de herramientas y lineamientos que te ayudarán a poner en marcha los experimentos

Diario de experimentación

Experimentos

Descubrimiento

Experimentos	Herramientas
<p>Campaña de E-mail: Consiste en el envío de correos electrónicos a un grupo específico de destinatarios con el fin de evaluar la respuesta a un nuevo proceso, producto o servicio. Se puede medir la tasa de apertura (a través de software especializados), la tasa de clics y la tasa de conversión (compra) para determinar el nivel de interés y compromiso de los destinatarios.</p>	   <p>Visitar sitio web Visitar sitio web Visitar sitio web</p>
<p>Ficha de datos: Una ficha de datos es un documento que proporciona información detallada sobre un proceso, producto o servicio. En un experimento, se puede presentar la ficha de datos a un grupo de participantes y recopilar retroalimentación sobre la comprensión, utilidad y percepción de la información que se presenta.</p>	  <p>Visitar sitio web Visitar sitio web</p>
<p>Video explicativo: Por medio de la creación de un video en el que se describe y demuestra un proceso, producto o servicio, se puede medir la cantidad de visualizaciones, la duración de visualización y las respuestas posteriores al video para evaluar el nivel de comprensión y el interés generado en los espectadores.</p>	  <p>Visitar sitio web Visitar sitio web</p>
<p>Brochure: Es un material impreso que proporciona información sobre la nueva innovación, producto o servicio. Es posible distribuir el brochure y evaluar la respuesta de los receptores, así como recopilar comentarios sobre la efectividad de la comunicación de la información.</p>	 <p>Visitar sitio web</p>

Diario de experimentación

Experimentos

Descubrimiento

Experimentos	Herramientas
<p>Compra de una función: Este experimento implica exponer a un público predeterminado un conjunto de funciones de un producto o servicio; al público se le proporcionará un presupuesto limitado de dinero ficticio para comprar las funciones que considere más importantes. El experimento permite evidenciar el valor percibido por los participantes frente a las diferentes funciones expuestas, así como la disposición de pago por ellos.</p>	 Visitar sitio web
<p>Entrevista de validación: Se compone de conversaciones individuales con participantes seleccionados para explorar en profundidad sus opiniones, percepciones o experiencia con respecto a un tema. Se pueden utilizar preguntas abiertas y cerradas para recopilar información cualitativa y cuantitativa.</p>	 Visitar sitio web
<p>Encuesta de validación: Consiste en la recopilación sistemática de respuestas a preguntas estructuradas sobre un tema específico. Las encuestas pueden medir la percepción, intención de uso, preferencias y otras métricas relevantes para validar una hipótesis.</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="1384 976 1607 1128">  Microsoft Forms Visitar sitio web </div> <div data-bbox="1735 976 1958 1128">  Google Forms Visitar sitio web </div> <div data-bbox="2060 1013 2391 1128">  Visitar sitio web </div> </div>

Diario de experimentación

Experimentos

Interacción

Experimentos

Prototipo interactivo: Es una representación visual y parcialmente funcional de un proceso, producto o servicio que permite a los usuarios interactuar con sus características principales. Se utiliza para evaluar la experiencia del usuario, la usabilidad y la aceptación de las características por parte de los participantes.

MVP (Producto Mínimo Viable) de una sola característica: Es una versión simplificada del producto que incluye únicamente una funcionalidad clave. Se lanza para probar la respuesta de los usuarios y validar la viabilidad y utilidad de esa característica específica.

Tienda itinerante: Se trata de una ubicación física en donde se pone a prueba un producto o servicio a diferentes audiencias. Se puede medir la interacción, la retroalimentación y la intención de compra de los asistentes.

Herramientas



[Visitar sitio web](#)

[Visitar sitio web](#)



Pop-Up Stores

[Visitar sitio web](#)

Diario de experimentación

Experimentos

Interacción

Experimentos

Test A/B: Consiste en comparan dos versiones diferentes de un mismo proceso, producto o servicio para determinar cuál es más favorable para el usuario. Se divide a los participantes en dos grupos y se les presenta una versión diferente, luego se analizan las respuestas de los participantes para determinar la variante más efectiva. Este experimento también se puede recrear de manera digital.

Mock-up: Es una representación de un producto que muestra su estructura y diseño. Se utiliza para recopilar retroalimentación sobre la apariencia visual, el diseño y la disposición de elementos antes de la implementación.

Herramientas



[Visitar sitio web](#)



[Visitar sitio web](#)



[Visitar sitio web](#)



[Visitar sitio web](#)

Diario de experimentación

Experimentos

Llamado a la acción

Experimentos	Herramientas
<p>Landing page: Es una página web diseñada específicamente para captar la atención de los visitantes y llevar a cabo una acción determinada, como suscribirse a un boletín, descargar un recurso, o comprar un producto. Con este experimento se busca medir la tasa de conversión de los visitantes para evaluar el interés y la viabilidad.</p>	 Visitar sitio web  Visitar sitio web
<p>Crowdfunding: Es un proceso en el cual se busca recaudar fondos a través de pequeñas contribuciones financieras de un gran número de personas, generalmente en línea. El crowdfunding permite medir la disposición de las personas para respaldar financieramente la idea, lo que proporciona una validación temprana del interés y la demanda del mercado. (escalar)-potenciar-para...</p>	 Visitar sitio web  Visitar sitio web  <small>for Entrepreneurs</small> Visitar sitio web
<p>Pre-venta: Consiste en ofrecer un producto o servicio a los consumidores antes de que esté disponible en el mercado. Permite validar la disposición de los clientes a comprometerse con la compra antes de que el producto esté completamente desarrollado o lanzado.</p>	 Visitar sitio web Otra guía de pre-venta

Diario de experimentación

Experimentos

Llamado a la acción

Experimentos	Herramientas
<p>Encuesta de validación: Recopilación sistemática de respuestas a preguntas estructuradas sobre un proceso, producto o servicio. Las encuestas pueden medir la percepción, intención de uso, preferencias y otras métricas relevantes para validar la hipótesis.</p>	 <p>Microsoft Forms</p> Visitar sitio web
<p>Carta de intención: Es un documento en el que una persona o entidad expresa formalmente su intención de participar en una transacción o acuerdo futuro. Se puede utilizar como un experimento para medir el compromiso potencial de los clientes, socios o inversores con la idea o producto, proporcionando una indicación temprana de interés y apoyo.</p>	 <p>Google Forms</p> Visitar sitio web

Créditos de imágenes

- Imagen de Freepik
- Foto de Mikael Blomkvist: <https://www.pexels.com/es-es/foto/trabajando-reunion-grupo-espacio-de-trabajo-6476254/>
- Foto de olia danilevich de Pexels: <https://www.pexels.com/es-es/foto/escritorio-mujer-sentado-sillas-8145241/>
- Foto de Artem Podrez: <https://www.pexels.com/es-es/foto/sentado-conversacion-comentarios-discusion-6585014>
- Foto de Gülşah Aydoğan: <https://www.pexels.com/es-es/foto/mano-agua-telefono-inteligente-ordenador-portatil-17774938/>
- Foto de Zen Chung: <https://www.pexels.com/es-es/foto/persona-sosteniendo-la-pluma-escribiendo-en-un-cuaderno-5749155/>
- Foto de Kindel Media de Pexels: <https://www.pexels.com/es-es/foto/gente-ordenador-portatil-oficina-trabajando-6773397/>
- Foto de Freepik: https://www.freepik.es/foto-gratis/autentica-agencia-marketing-pequena-joven_94964048.htm#page=2&query=business%20team&position=0&from_view=search&track=ais&uuid=7fd3277b-4e5c-4a65-a710-b646c9ca348
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/ejecutivo-sexo-femenino-que-lee-notas-adhesivas_1170-1710.jpg?w=360&t=st=1706728128-exp=1706728728-hmac=cab18efc5dcb745823d03d1be5d9ca0509bd2a345a0fd0e6b7a6e0448e78600f
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/hombre-tiro-medio-pegado-ventana_23-2149932899.jpg?w=360&t=st=1706732741-exp=1706733341-hmac=969e9065ddf2deb18a74298087b4ebcf43786f423d5952d9db4969814b67c13b
- Foto de RF_.studio de Pexels: <https://www.pexels.com/es-es/foto/foto-de-mujeres-en-el-encuentro-3810792/>
- Foto de RF_.studio de Freepik: https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSjk7dZ6KtaMMX9DXEJLHzPLkBeyGITROKh_38mvKErMCAKiHZ
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/representacion-experiencia-usuario-diseno-interfaz_23-2150169851.jpg?w=360&t=st=1706727953-exp=1706728553-hmac=898d95b41ac53f
- 06883ad9ebb93a5983bcd138bbf07f7968e5deb49fc080547
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/tomar-solicitante-vacante_1098-13292.jpg?w=360&t=st=1706733073-exp=1706733673-hmac=bcdd9d9a2e4f6cc61bf998bdae292e32e5deb9f7b1f716e2cd607ff5fb8a94c3
- https://www.freepik.es/foto-gratis/gente-negocios-reunion_2757013.htm#query=empresaria%20post%20its&position=14&from_view=author&uuid=2cd38e70-ad55-4a9d-8601-279d5d6a87e4
- Foto de fauxels: <https://www.pexels.com/es-es/foto/foto-de-hombres-haciendo-golpe-de-puno-3184302/>
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/grupo-ejecutivos-negocios-discutir-sobre-ordenador-portatil-su-des_1170-1978.jpg?w=360&t=st=1706733236-exp=1706733836-hmac=aee4199ff49de7fa0e845a09ef37aa84a40638c95820893cdc9d871798639dd1
- Foto de Pexels: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSu536KK5CTKSwzKhRBLKHIHoLg1FCTBKRDV_4QdDrZR146BCuF
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/hombre-vista-lateral-escribiendo-post-su_23-2149930955.jpg?w=360&t=st=1706728978-exp=1706729578-hmac=72c9a0630a6d283a8a55eec67e0937ad8eb00207739c15b3aae633e5c8798274
- Foto de Freepik: https://img.freepik.com/foto-gratis/disenadora-web-femenina-papeles-notas-oficina_23-2149749910.jpg?w=360&t=st=1706728968-exp=1706729568-hmac=6f77d0241783d29e614705ce01ddb9d0eec037fb879a67ade00f0114f0763b9c
- Foto de MART PRODUCTION: <https://www.pexels.com/es-es/foto/gente-oficina-hombres-mujer-7550298/>



IDOM



Cámara de
Comercio de
Cali

ANDE Agencia
Nacional de
Desarrollo

BID

BID | LAB