

# Habilidades de Resiliencia y Rescate para las PYMES, reforzando la Alerta Temprana Europea, ResC-EWE



# Contenido del Kit de Herramientas y Materiales Formativos



Kit de Herramientas y Materiales  
Formativos del MOOC ResC-EWE  
y Aprendizaje a través del MOOC



1. Habilidades de Resiliencia y Rescate para  
las PYMES, reforzando la Alerta Temprana Europea  
[ResC-EWE]



2. Resiliencia y Desarrollo de Habilidades



3. Comprensión del Cliente



4. Infraestructura y Operaciones

5. Finanzas

6. Gestión

7. Resiliencia en Acción

8. Puntos Clave del  
Aprendizaje

9. Referencias



# KIT DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES FORMATIVOS del ResC-EWE MOOC

## Habilidades Empresariales para Estudiantes, Mentores y Emprendedores

El proyecto ResC-EWE presenta un MOOC (un Curso Online Masivo y Abierto) que incluye ocho vídeos escalables y un conjunto de herramientas innovadoras y basadas en la práctica, para la educación y la formación formal, no formal e informal.

El MOOC se desarrolla a través de un proyecto Erasmus+, Resiliencia y Habilidades de Rescate para las PYMES, reforzando la Alerta Temprana Europea, que continúa e integra los resultados de una investigación realizada en cinco países europeos: Dinamarca, Finlandia, Grecia, Polonia y España. ResC-EWE es la continuación del trabajo realizado por la [Red de Alerta Temprana Europea](#).

El espíritu empresarial/emprendedor hace referencia a la capacidad de un individuo para convertir sus ideas en acción (Comisión Europea). El espíritu emprendedor comprende varias cualidades y habilidades internas y externas, como la creatividad, la comunicación, la cooperación, la innovación, el liderazgo y la resiliencia.

Siga cada una de las secciones del kit de herramientas y del material formativo y desarrolle sus habilidades en la práctica!



# Aprendiendo a través del MOOC.

## Videos

El MOOC incluye ocho vídeos que ofrecen un resumen de los temas clave, como el espíritu empresarial, la planificación de negocios y la resiliencia. Los vídeos se desarrollan en seis temas principales, y cada uno de ellos dura aproximadamente siete minutos. El modelo empresarial Canvas de Alexander Osterwalder sirve como metodología para el MOOC. Para desarrollar sus habilidades en la práctica, vea cada vídeo primero y luego continúe con las secciones prácticas del kit de herramientas y materiales de formación.

## El Kit de Herramientas y Materiales Formativos

El Kit de herramientas y materiales de formación, incluye una sección para cada tema, siguiendo los temas de los vídeos. El kit incluye innovadoras herramientas prácticas para desarrollar sus habilidades empresariales y emprendedoras, de planificación empresarial y habilidades de resiliencia, ¡y muchas más! Cada sección del kit de herramientas incluye una reflexión y un plan de acción -diseñe su propio plan de acción y comparta tus ideas con sus colegas, socios comerciales, mentores o compañeros de estudios.

## Mentores

Utilice la versión digital del kit de herramientas o imprima las herramientas y utilícelas para sus propios propósitos en el coaching, el mentoring o la enseñanza. Vea los vídeos para obtener una comprensión coherente de cada tema.

## Empresarios y Emprendedores

Elija los contenidos y herramientas que se ajusten a sus necesidades de planificación y desarrollo empresarial, o utilícelos en los retos a los que pueda enfrentarse en su negocio. Vea los vídeos para obtener una comprensión coherente de cada tema.

## Estudiantes

Vea los vídeos y estudie las secciones del kit de herramientas una por una. Cada tema presentado se relaciona con el tema anterior en el propósito de analizarlos. Utilice la versión digital del kit de herramientas o imprímala para su aprendizaje. Elija las herramientas que más se adapten a su situación de aprendizaje o de desarrollo de competencias en práctica.

# Habilidades de Resiliencia y Rescate para las PYMES, fortalecimiento de la EWE



# HERRAMIENTA 1 - Resiliencia y Habilidades de Rescate para las PYMES, reforzando el sistema de EWE

El espíritu emprendedor genera valor para los empresarios, las organizaciones y la sociedad, ya que crea puestos de trabajo, mejora los mercados y los medios de vida. Las economías confían en las habilidades de los emprendedores para generar crecimiento.



El ResCEWE  
MOOC:  
desarrollo  
de  
habilidades

El espíritu  
empresarial:  
niveles  
individuales  
y sociales

Modelo  
Empresarial  
Canvas:  
construyendo  
resiliencia



# El espíritu empresarial en una sociedad



Las pequeñas y medianas empresas [PYME] son las fuentes de empleo más importantes de la Unión Europea. Nuestro objetivo es animar a los individuos a convertirse en empresarios y apoyar a las personas para que creen y hagan crecer sus negocios de forma sostenible.

Los gobiernos y las organizaciones empresariales deben animar a las personas a convertirse en empresarios mediante el apoyo y el asesoramiento, la formación y la educación.

# El ResC-EWE MOOC

Su guía en el viaje es una figura de Lego empresario. La figura de Lego ofrece una perspectiva culturalmente sensible para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades a través del MOOC. Lego es una empresa familiar [fundada en 1932], que ha conseguido rediseñar su estrategia en repetidas ocasiones para mantener la competitividad.

Los contenidos del MOOC ResC-EWE incluyen:



1. Habilidades de resiliencia y rescate para las PYMES: Orientación al MOOC y al proyecto ResC-EWE, Early Warning Europe Network [Red Europea de Alerta Temprana], metodología, el modelo empresarial Canvas.

2. Resiliencia y desarrollo de habilidades: Significado de la resiliencia, resiliencia de un empresario, conciliación laboral

3. Comprensión del cliente a través del Modelo Empresarial Canvas: Propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes.

4. Infraestructura y operaciones a través del Modelo Empresarial Canvas: Actividades clave, recursos clave, socios clave, generación de valor a través de las operaciones empresariales.

5. Finanzas a través del Modelo Empresarial Canvas: Estructura de costes y flujos de ingresos, estructura de precios, el modelo de ingresos.

6. Gestión: Proceso de gestión, funciones de gestión, riesgos empresariales, gestión de riesgos.

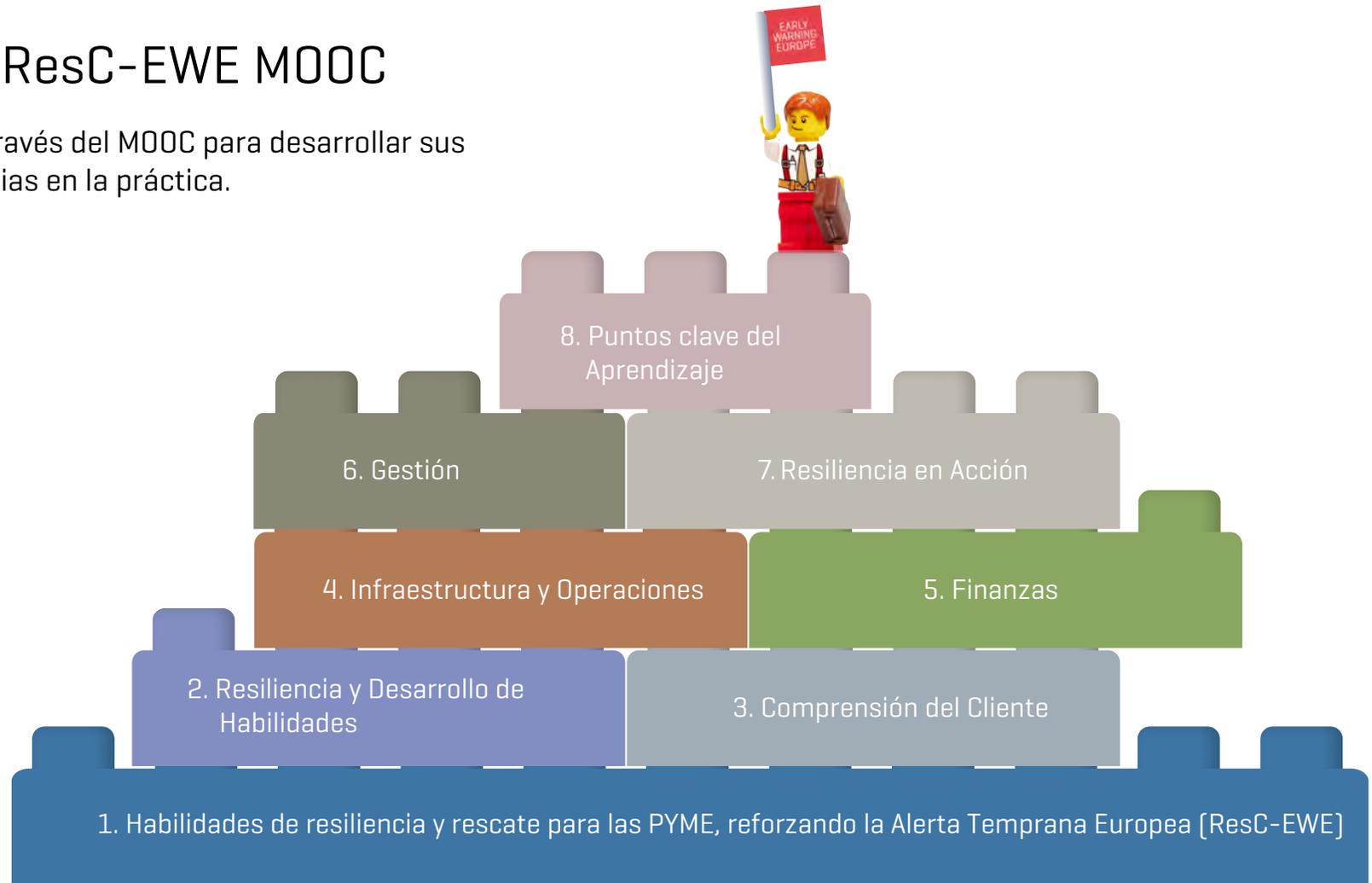
7. Resiliencia en acción: resiliencia empresarial puesta en práctica, perspectivas de la planificación de la resiliencia, planificación estratégica, gestión de la continuidad.

8. Puntos clave de aprendizaje del MOOC ResC-EWE: resumen de los principales temas y asuntos cubiertos.



# Los temas del ResC-EWE MOOC

Disfrute aprendiendo a través del MOOC para desarrollar sus habilidades y competencias en la práctica.



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams



# Tras la reflexión

Anote los contenidos que debe poner en marcha en la siguiente fase.

Herramienta: Plan de acción - ¿Cómo puedo llevar a cabo mi plan de acción personal según el MOOC?

Objetivo:	
Acciones a realizar:	
Recursos necesarios (incluyendo conocimientos o habilidades requeridas):	
Calendario de trabajo:	
Seguimiento, indicadores para evaluar los logros:	
Aclaraciones necesarias:	
Otras notas:	

# Resiliencia y Desarrollo de Habilidades



# HERRAMIENTA 2: Resiliencia y desarrollo de habilidades

## La resiliencia en la práctica:

Un empresario resiliente aprende de las dificultades y tiene capacidad para el crecimiento personal.

Un empresario resiliente puede aprovechar al máximo sus puntos fuertes y reconoce sus puntos débiles para poder desarrollarlos, en la vida personal y en la profesional.



## Objetivos - HERRAMIENTA 2:

Después de haber trabajado el tema:

Entenderá el significado de resiliencia y el desarrollo de habilidades de resiliencia personal.

Entenderá el significado de conciliación de la vida laboral.

Conocerá el concepto de aprendizaje permanente y comprenderá su significado en la práctica.



# El concepto de resiliencia

La resiliencia se refiere a la capacidad de recuperarse rápidamente de las dificultades y de las experiencias difíciles.

Cada persona tiene sus propias fortalezas personales. Las fortalezas nos movilizan para actuar y afrontar situaciones difíciles.

DOBLARSE O QUEBRARSE





# Herramienta: Destilar los puntos fuertes de los problemas

**Resultado:** Entenderá sus capacidades para utilizar sus habilidades y lograr objetivos. Será capaz de utilizar su propio potencial de forma más eficiente.

## Paso 1

### Descripción del problema

¿Con qué está usted luchando en este momento? Describa el problema: Ejemplo: "Estoy estresado, porque no estoy preparado para mi próxima negociación ya que tengo demasiado trabajo que hacer".

¿Con qué está luchando en este momento? Describa el problema a continuación: Ejemplo: "Estoy estresado, porque no estoy preparado para una próxima negociación ya que tengo demasiado trabajo que llevar a cabo".

## Paso 2

### Identificar la influencia

¿En qué área de la vida influye el problema? Describa la influencia: Ejemplo: "El exceso de trabajo influye en mis relaciones familiares negativamente".

¿En qué área de la vida influye el problema? Describa la influencia: Ejemplo: "El exceso de trabajo influye en mis relaciones familiares negativamente".

## Paso 3

### Identificar el comportamiento problemático en usted mismo

¿Hay algo que usted esté haciendo demasiado o demasiado poco, que contribuye al desafío subyacente?

## Paso 4

### Identificar sus fortalezas

¿Cómo puede usted reformular el comportamiento identificado en el paso 3 como un punto fuerte? En el contexto de este problema, puede usted haberlo infrautilizado o sobreutilizado. Ejemplo: "Mi punto fuerte subyacente que contribuye a esta situación es: "Presto demasiada atención a los detalles".



Consejo: ¡Las pequeñas acciones dan impulso!





# Herramienta: Desbloquee su optimista interior

**Resultado:** Entenderá que hay que centrarse en una mentalidad positiva.

## Paso 1

Siéntese en la silla de la mentalidad pesimista.



## Paso 2

Ahora, siéntese en la silla de la mentalidad optimista.



## Paso 3

Evalúe sus experiencias.



# Desarrollo de competencias - aprendizaje permanente

La resiliencia tiene una relación directa con el desarrollo continuo de las competencias.

El desarrollo de competencias contribuye a que la empresa sea competitiva.

Una empresa competitiva garantiza el desarrollo de sus empleados.

Las habilidades del siglo XXI incluyen los conocimientos, las habilidades para la vida, la carrera y profesionales, así como los rasgos necesarios para tener éxito en las sociedades competitivas y en el mercado laboral.





# Herramienta: Autoeficacia

Una herramienta para desarrollar la resiliencia a través de la eficacia

**Resultado:** Comprenderá sus capacidades para utilizar sus habilidades y lograr objetivos. Será capaz de utilizar su propio potencial de forma más eficiente.

## Pasado positivo, Paso 1

La gratitud por el pasado y los recuerdos positivos. Para usted, ¿cuál ha sido el principal motor de su carrera?

El perdón: un pasado positivo también requiere perdonar y olvidar. ¿Qué le gustaría cambiar si pudiera? ¿Por qué?

## Presente positivo, Paso 2

Mindfulness: vivir en el presente y ralentizar la marcha.

¿Suele hacer varias cosas a la vez? ¿Por qué?  
Saborear: apreciar el presente.

Actualmente, ¿cuál es el asunto más importante en su vida?

Fluir: la presencia positiva requiere participación. ¿Qué le hace feliz en este momento?

## Futuro positivo, Paso 3

Visión positiva del futuro. ¿Qué le gustaría conseguir en su vida?

Visión optimista del futuro deseado. ¿Qué le gustaría conseguir en el futuro?



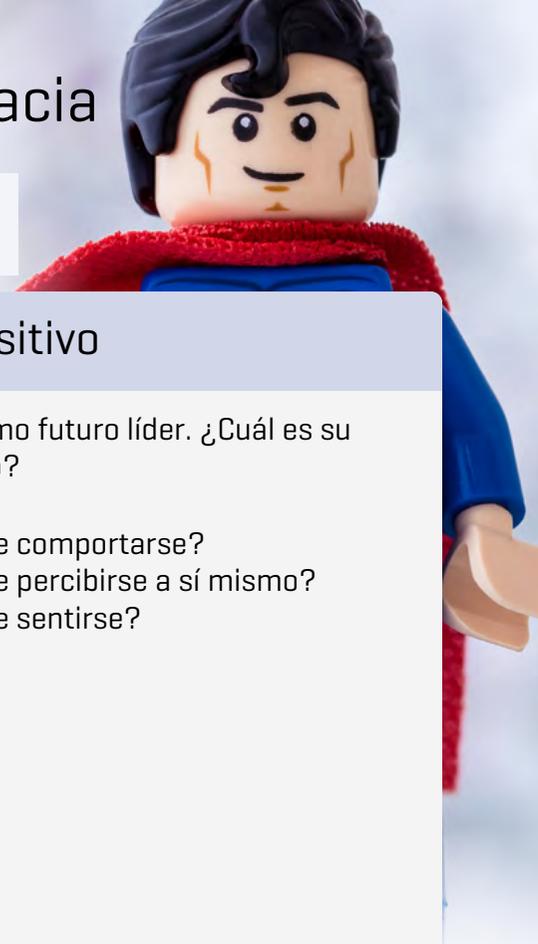
Consejo: Trabaje con sus recuerdos y emociones.





# Herramienta: Desarrollar la resiliencia a través de la eficacia

**Resultado:** Entenderá sus capacidades para utilizar sus habilidades y cumplir con los objetivos. Será capaz de utilizar su propio potencial de forma más eficiente.



## Pasado positivo

- ¿De qué está agradecido con respecto al pasado?
- ¿A quién le expresaría su gratitud en relación con las experiencias pasadas y cómo?
- ¿A quién necesita perdonar?

## Presente positivo

- Piense en los factores que aportan alegría en el trabajo:
- Elija una tarea positiva del trabajo diario. Concéntrese en esa actividad. Obsérvela con detenimiento.
- Evalúe sus emociones, involucrando a sus sentidos.
- ¿Cómo puede transferir esta experiencia positiva a otros ámbitos de la vida?

## Futuro positivo

- Descríbase como futuro líder. ¿Cuál es su futuro deseado?
- ¿Cómo quiere comportarse?
- ¿Cómo quiere percibirse a sí mismo?
- ¿Cómo quiere sentirse?



Consejo: La autoeficacia es una creencia interna para iniciar y mantener la acción deseada. Puede utilizar esta herramienta para evaluar los factores valorados por su equipo o dirección, y hacer un plan a largo plazo para lograr una acción deseada.



# Reflexión: ¿Qué ha aprendido en este tema?

## PRIMER PASO – AHORA:

Reflexione sobre los temas y contenidos significativos aprendidos.

¿Qué ha aprendido?

## SEGUNDO PASO – SIGUIENTE:

¿En qué temas tuvo éxito, qué es significativo?

¿Hubo contenidos que deba revisar?

## TERCER PASO – FUTURO:

Reflexione sobre los temas en los que usted y/o su empresa deben centrarse en el futuro.

¿Qué puede poner en práctica teniendo en cuenta los objetivos futuros?

¿Cómo puede poner en práctica los contenidos aprendidos?  
Escriba su plan de acción.

## Plan de Acción:

Actividades planeadas

Recursos necesarios (incluyendo habilidades)

Calendario

Seguimiento (incluidos los indicadores para la evaluación)

Aclaraciones sobre las actividades previstas

Notas

# Entender al Cliente



# HERRAMIENTA 3: ENTENDER AL CLIENTE

Entender al cliente hace referencia a conocer a los clientes para crear relaciones a largo plazo a través de la generación de valor.

El valor generado está determinado por los clientes.



## Objetivos - HERRAMIENTA 3:

Después de haber revisado el tema:

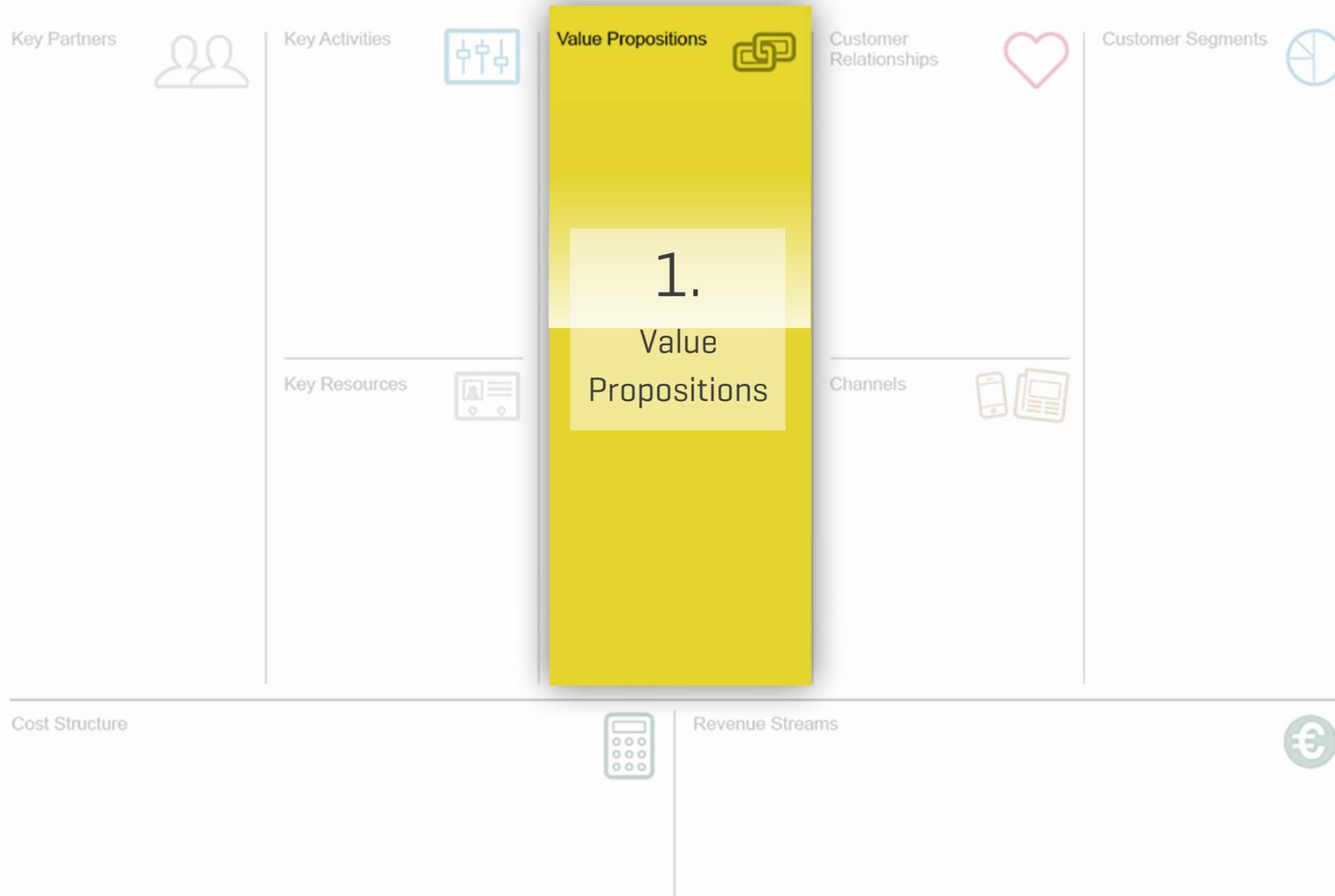
Entenderá la importancia del valor en las operaciones comerciales.

Podrá crear un valor añadido para sus clientes a través de los servicios y productos ofrecidos.

Entenderá los canales más adecuados para llegar a los clientes.

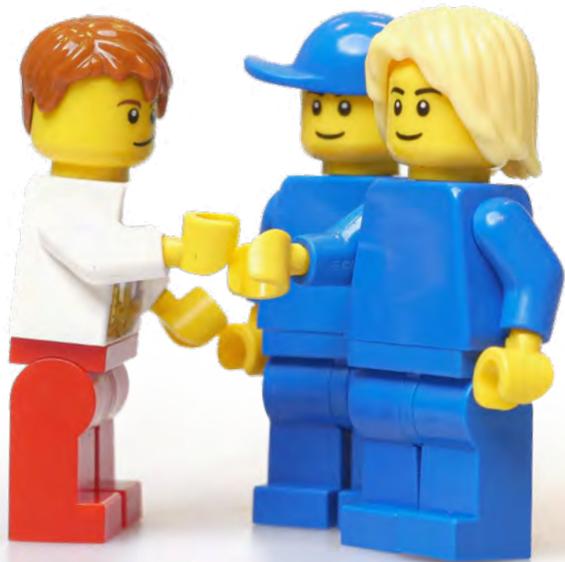
Entenderá los canales más adecuados para llegar a los clientes existentes, nuevos y potenciales, de forma estratégica.

# BUSINESS MODEL CANVAS



# Propuestas de valor

La Propuesta de valor [VP], especifica el valor de un producto o un servicio: ¿Qué hace que un determinado producto o servicio sea atractivo [valioso para los clientes]? ¿Cómo es vivenciado y por qué ofrece ciertas ventajas frente a los competidores?



**CLIENTE**  
puede ser cualquier persona o grupo con diferentes motivaciones

**BENEFICIO**  
beneficios aportados a los clientes a través de los productos o servicios de la empresa

**DOLOR**  
necesidades o problemas de los clientes (deben ser resueltos mediante la generación de valor)

**PRODUCTOS O SERVICIOS**  
ofertas de la empresa que aportan el valor a clientes





# Herramienta: Crear valor 1/2

**Resultado:** Comprenderá la importancia del valor - ayuda a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva.

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



1.

## Marca / Imagen

Crea asociaciones emocionales y promete funcionalidad y calidad. Las marcas dan forma positiva a las expectativas de los clientes.

## Fiabilidad

Cumple con las expectativas de los clientes durante el tiempo especificado. El producto o servicio ofrece los aspectos que está destinado a ofrecer.

## Accesibilidad / Usabilidad

Garantiza que los clientes pueden acceder y utilizar los productos o servicios independientemente de su ubicación, antecedentes o situación vital.

## Confort / Seguridad

Mejora el bienestar de los clientes o la sensación de confort y seguridad.

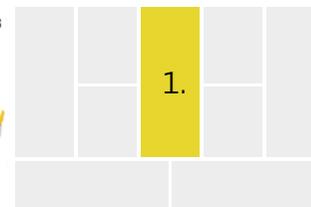


Consejo: Puede encontrar temas relacionados con la comprensión del cliente en la siguiente página. La creación de valor para los clientes es crucial en las actividades empresariales.





# Herramienta: Crear valor 2/2



## Hacer el trabajo

El valor se crea a través de la comprensión de las necesidades de los clientes. ¿Qué ofrece usted a los clientes? ¿Qué puede usted ofrecer en el futuro?

## Comportamiento

¿Cuál es el comportamiento del producto o servicio a largo plazo? ¿Funciona según lo prometido? ¿Cómo se puede mejorar el rendimiento?

## Reducción de riesgos

La gestión de riesgos garantiza que los riesgos y los desafíos se abordan de acuerdo con las acciones de gestión y las operaciones de la empresa.

## Precio

El valor de un producto o servicio debe considerar la calidad y el precio global que paga el cliente. Las operaciones deben ser rentables en relación con el diseño, la producción, el marketing y las ventas.



Consejo: ¿Cómo puede comunicar el valor a los clientes?





# Herramienta: Canvas de la propuesta de valor

## Oferta al cliente



1.

**Resultado:** Comprenderá la importancia del valor - ayuda a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva.

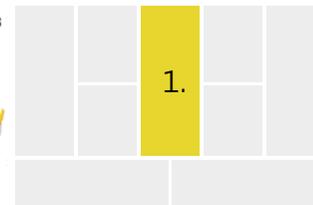




# Herramienta: Canvas de la propuesta de valor

## Acción del cliente

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams



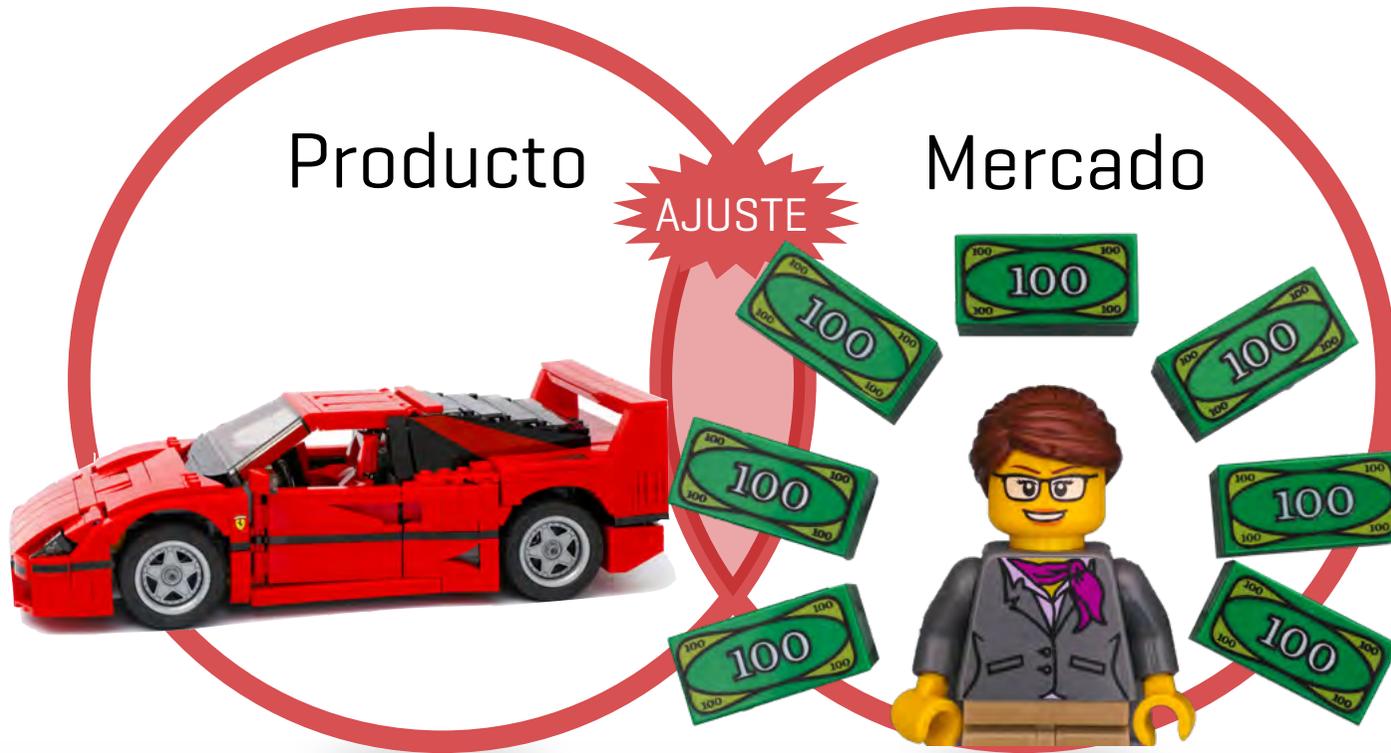
## 2.

### Customer Segments



# Segmentos de Clientes 1/2

La propuesta de valor y los segmentos de clientes crean un ajuste producto-mercado.  
El ajuste producto-mercado es el ajuste entre el producto [oferta] y el mercado [clientes].



# Segmentos de Clientes 2/2

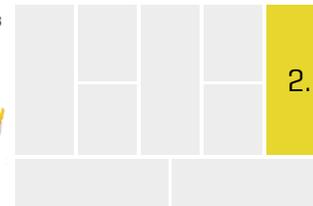
Los clientes son personas con distintos antecedentes, experiencias, necesidades y motivaciones. En la segmentación, los clientes se dividen en determinados grupos. La segmentación ayuda a las empresas a desarrollar, comercializar y vender productos y servicios en consecuencia, y a ofrecer servicios posventa.

Los clientes se dividen en grupos basados en ciertas similitudes, como por ejemplo:

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



2.



## Comportamiento de compra

Ventas [frecuencia de compra], reacción al marketing y canales utilizados



## Factores psicográficos

Motivación o aficiones



## Necesidades

El producto o servicio satisface a todo el grupo de clientes

## Factores demográficos

Por ejemplo la edad, el sexo o la trayectoria profesional



## Factores geográficos

Localización





# Herramienta: La matriz cliente-producto

**Resultado:** Reconocerá la importancia de los productos y los clientes en términos de rentabilidad y crecimiento potencial.

Grupo de productos	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
Grupo de clientes				
Cliente 1				
Cliente 2				
Cliente 3				
Cliente 4				
Cliente 5				

Revise su matriz Cliente-Producto y analice lo siguiente:

- Oportunidades del producto
- Replicabilidad del producto
- Sinergia del producto con otros productos y grupos de clientes
- Velocidad de finalización del producto
- Eficacia del producto para generar flujo de caja

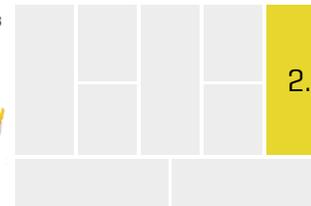
Siguiente:

- 1) Seleccione los productos clave para su plan de negocio.
- 2) Cree un plan mensual para el desarrollo del primer producto.
- 3) Cree un plan de tres años para su desarrollo.





# Herramienta: Recogida de datos de la competencia



**Resultado:** Aprenderá a visualizar la oferta, la infraestructura y las acciones de gestión frente al mercado.

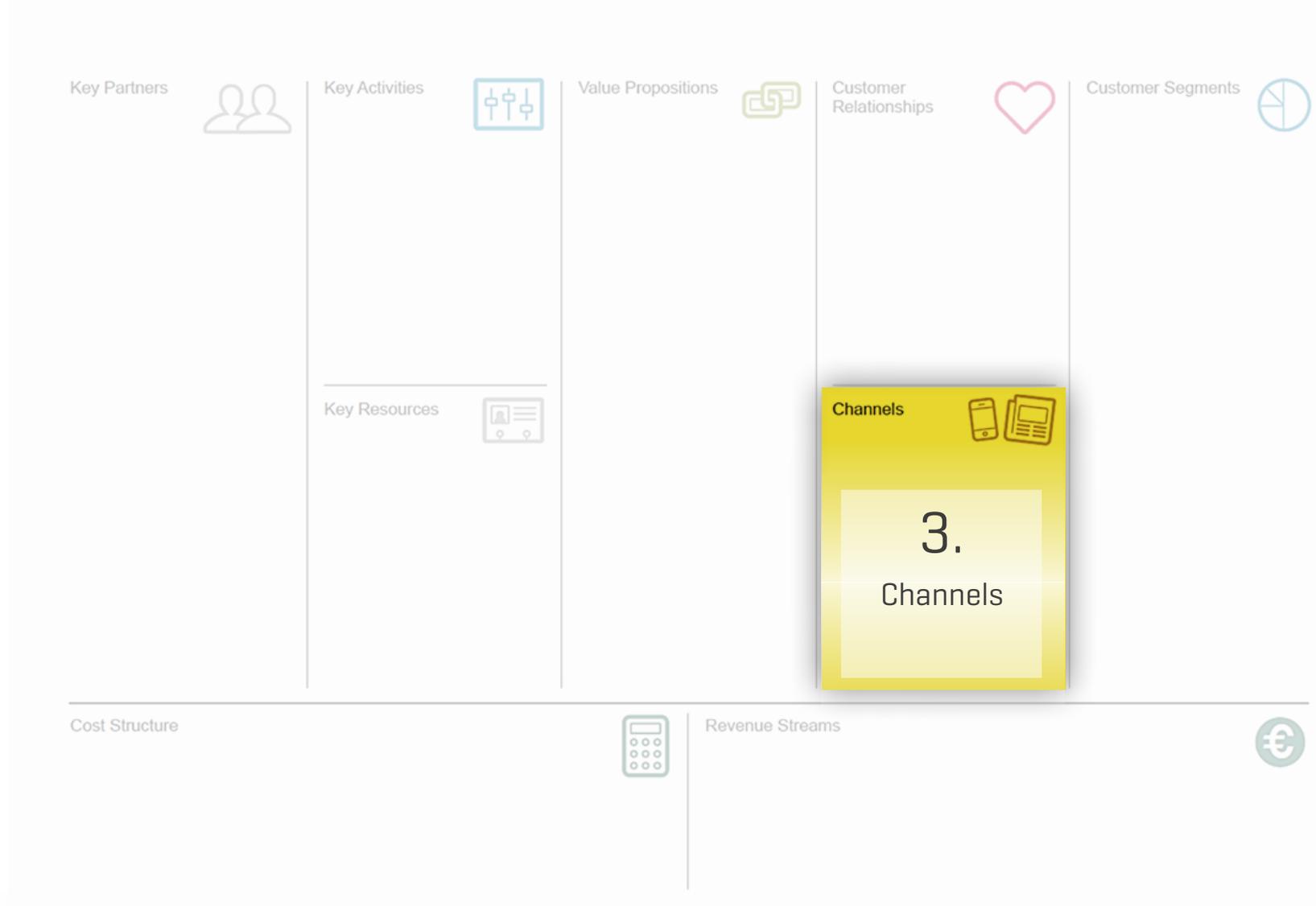
	Competidor 1:	Competidor 2:	Competidor 3:	Refleje su propio negocio frente a los competidores:
Cliente				
Productos / servicios				
Estrategia de precios				
Distribución				
Recursos clave				
Imagen de la empresa				
Competencias clave				
Estrategia				
Tecnología clave				
Otros				



Consejo: ¿Cómo puede comunicar el valor a los clientes?



# BUSINESS MODEL CANVAS



# Canales

La empresa debe elegir los mejores canales para llegar a los clientes con el fin de generar valor. Los canales incluyen la comunicación, la distribución, las ventas y el marketing. Los canales deben tener en cuenta toda la experiencia del cliente: antes, durante y después del proceso de venta.

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



Los canales de comunicación para llegar a los segmentos de clientes y entregarles la propuesta de valor. Las fases del canal incluyen:

- Sensibilización
- Evaluación
- Entrega
- Después de la venta

Decidir los canales más adecuados para llegar a los clientes - Los puntos de contacto que conducen a la satisfacción del cliente son:

- Comunicación
- Distribución
- Ventas

Decidir los tipos de canal, que incluyen métodos de comunicación y establecimientos físicos:

- Ventas
- Ventas por Internet
- Tiendas
- Venta asociada
- Venta al por mayor

La gestión de las ventas es esencial para maximizar su rendimiento.

La gestión de ventas requiere un equipo de ventas cualificado, coordinación y la implementación de una estrategia de ventas precisa, con el fin de crear ventaja competitiva.

Las herramientas de gestión de ventas varían desde las hojas tradicionales en papel a herramientas en línea.

La cuestión clave es encontrar y utilizar aquellas herramientas que llegan a los clientes y a su negocio.





# Herramienta: Implantación y gestión de la venta

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS

**Resultado:** Aprenderá a encontrar y controlar los canales más adecuados para sus productos y servicios.

Grupo de clientes	Productos / Servicios	Objetivo de ventas	Canales de ventas	Canales de apoyo a las ventas	Gestión de los canales de venta [seguimiento]
1					
2					
3					
4					
5					
6					

1

2

3

4

5

6



Consejo: Entender las necesidades y deseos de los clientes es esencial para gestionar las ventas.

Herramienta 3: Entender al Cliente

Toolkit  
Start

Table of  
Contents

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Herramienta: Plan de ventas para 5 clientes

Objetivo de ventas Eur:

Nombre producto/servicio:

Grupo de clientes objetivo:

**Resultado:** Aprenderá a planificar las negociaciones de venta con clientes potenciales.

Cliente, empresa/  
persona de contacto

Petición del cliente

Solución actual

Atraer el interés

Objetivo de la  
negociación

Calendario de contactos

1.

2.

3.

4.

5.



Consejo: ¡Piense en cómo piensa su cliente! Los grandes negociadores tienen un programa de razonamiento que comienza mucho antes de la reunión real con los clientes.

Herramienta 3: Entender al Cliente

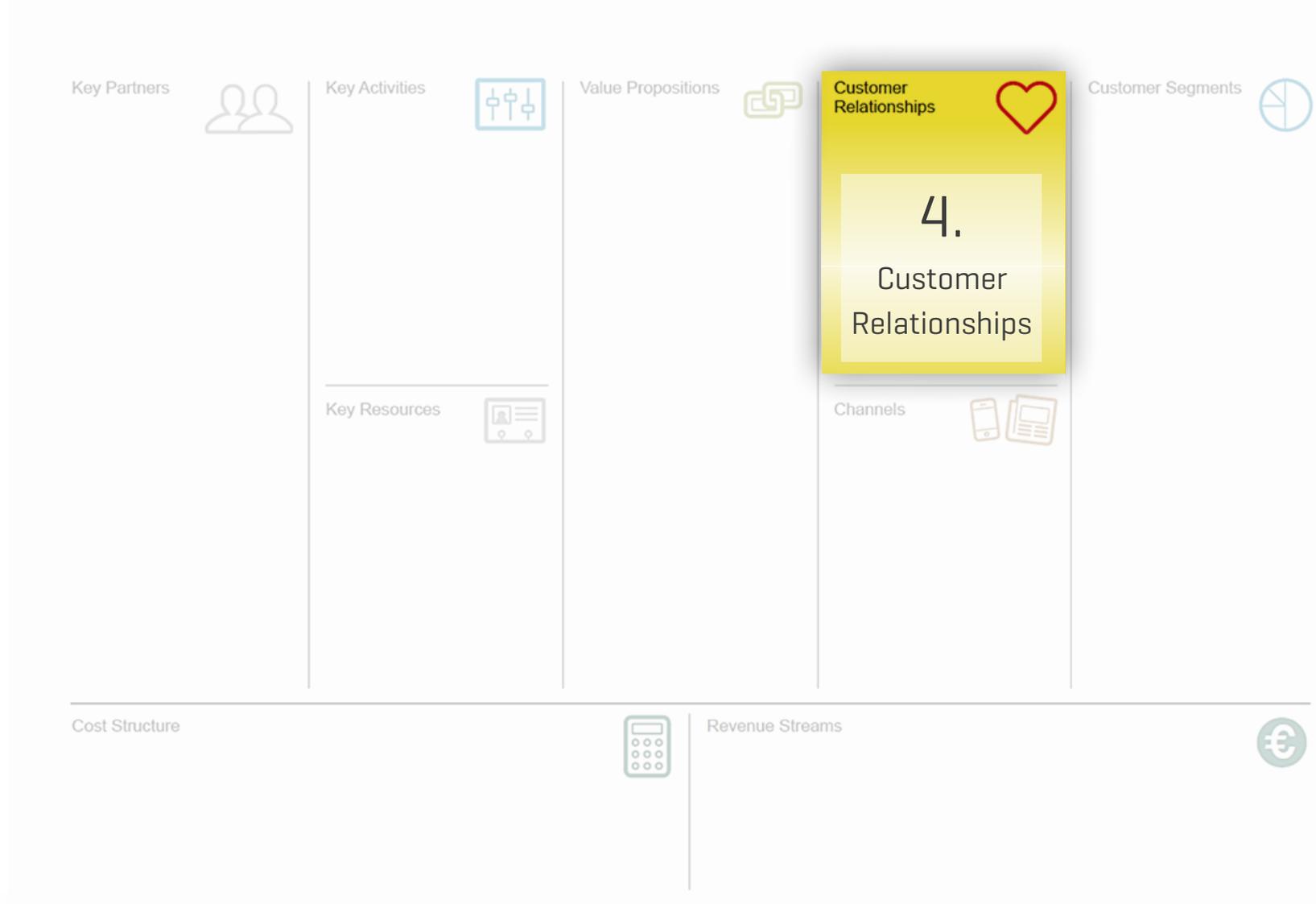
Toolkit  
Start

Table of  
Contents

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# BUSINESS MODEL CANVAS



# RELACIONES CON LOS CLIENTES



La relación con los clientes describe el tipo de relación que una empresa establece con los segmentos de clientes. Los clientes tienen diferentes motivaciones y necesidades, por lo que las relaciones con ellos deben planificarse en función de cada segmento de los mismos.

La comunicación es uno de los elementos de las relaciones con los clientes. La comunicación se utiliza para crear la imagen deseada, aumentar las ventas y mantener las relaciones con los clientes.



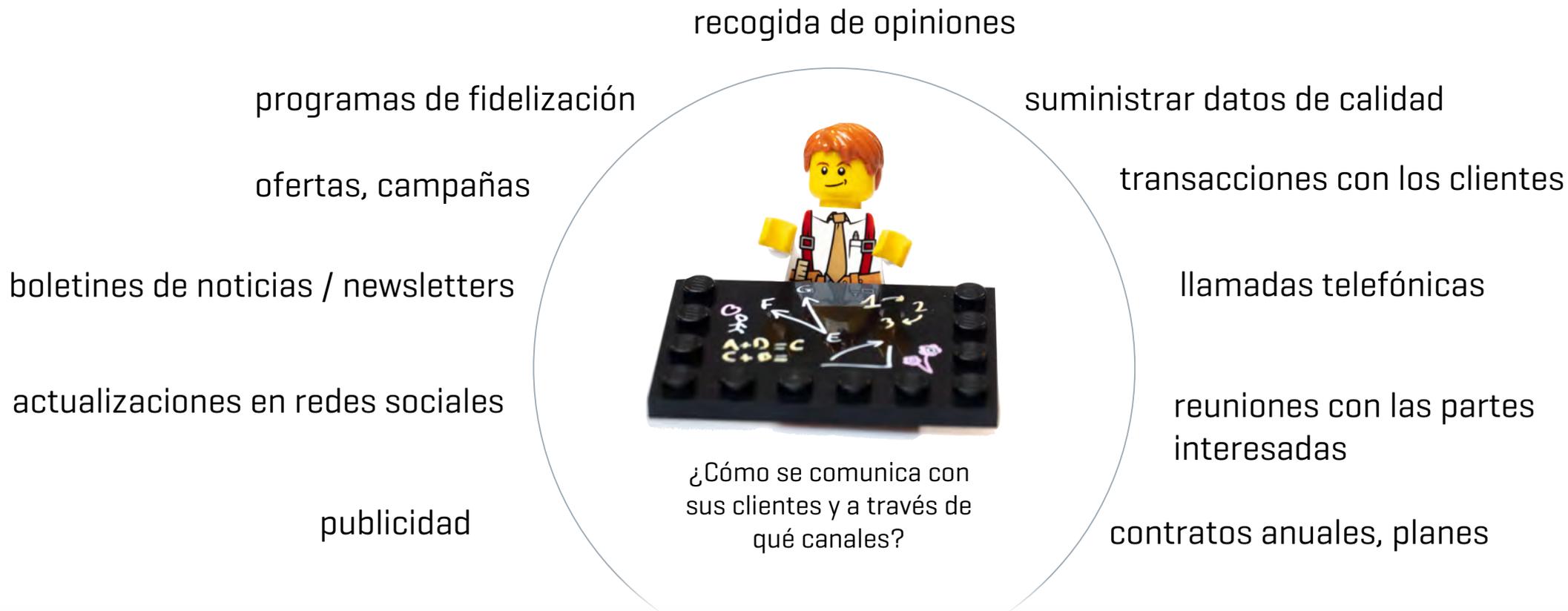
Las comunicaciones de marketing incluyen:





# Herramienta: Mejorar las relaciones con los clientes (lista de control) <sup>4.</sup>

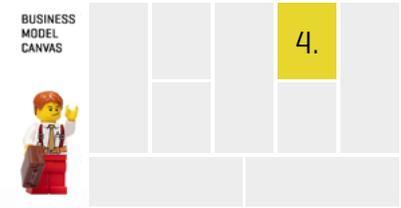
**Resultado:** La creación de un plan de comunicación que le ayudará a comunicarse correctamente con sus segmentos de clientes.



Consejo: No es necesario utilizar todos los canales de contacto presentados. La clave está en hacer coincidir los canales con los segmentos de clientes.



# Herramienta: Relaciones con los clientes y la narración de historias (storytelling)



Dado que las relaciones con los clientes se basan en la comunicación, usted puede enriquecer la comunicación y la experiencia del cliente a través de historias.

Las historias crean una imagen determinada en nuestras mentes y aumentan el interés de los clientes por los productos y servicios. Las narraciones que visualizan la historia de la empresa o los detalles del negocio aumentan la fiabilidad, ya que reflejan los valores de la misma.

Las historias pueden mejorar las operaciones de los canales de venta y ayudarle a controlar los datos para entender dónde encuentran los clientes información sobre productos y servicios y cómo utilizan esta información para realizar una compra.





# Herramienta: Storytelling 1



BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



4.

**Resultado:** La narración de historias le ayudará a crear una determinada imagen de su empresa para aumentar las relaciones con los clientes.

La historia de una empresa puede comunicarse fácilmente utilizando múltiples canales [por ejemplo, sitio web, televisión, periódicos].

1. ¿Cuáles fueron los factores clave para establecer la empresa?

3. ¿Qué tipo de desafíos enfrentó en el proceso de establecimiento?

5. ¿Cuáles fueron los factores clave que contribuyeron al éxito de la empresa? Si la empresa tuvo éxito, ¿cuáles fueron las principales razones?

2. ¿Quiénes [miembros de la empresa] participaron en el establecimiento de la empresa?

4. ¿Le ha sorprendido algo en el camino?



Consejo: Desarrolle un discurso basado en la siguiente tarea que persuada a un cliente para que compre un determinado producto o servicio. Piense, ¿cómo puedo comunicar el valor a los clientes?





# Herramienta: Storytelling 2

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS

## 1. Exposición

Establecer los antecedentes - ¿Cuál era su situación de vida antes de iniciar el negocio?

## 3. Puesta en acción

¿Qué dificultades experimentó antes de conseguir el primer cliente o alcanzar el equilibrio?

## 5. Clímax

¿Qué le convenció para continuar?  
¿Qué hizo?

## 2. Punto de inicio

¿Qué le motivó a establecer un negocio?

## 4. Crisis

¿Ha pensado alguna vez en cerrar su negocio?  
¿A qué tipo de crisis se ha enfrentado?

## 6. Exposición / Resolución

¿Cuál es la estrategia y la visión de su negocio?



Consejo: Vuelva a repasar la historia y decida cuáles son las partes más importantes que debe destacar con tus interlocutores. Finalice su historia y póngala a prueba con los siguientes grupos de interés internos y externos. Internos: empleados, directores y gerentes. Externos: segmentos de clientes (pueden variar entre ellos), socios comerciales, proveedores, inversores, accionistas.



# Reflexión: ¿Qué ha aprendido en este tema?

## PRIMER PASO - AHORA:

Reflexione sobre los temas y contenidos significativos aprendidos.

¿Qué ha aprendido?

## SEGUNDO PASO - SIGUIENTE:

¿En qué temas tuvo éxito, qué es significativo?

¿Hubo contenidos que deba revisar más?

## TERCER PASO - FUTURO:

Reflexione sobre los temas en los que usted y/o su empresa deben centrarse en el futuro.

¿Qué puede poner en práctica teniendo en cuenta los objetivos futuros?

¿Cómo puede poner en práctica los contenidos aprendidos?  
Escriba su plan de acción.

## Plan de acción:

Actividades planeadas

Recursos necesarios (incluyendo habilidades)

Calendario

Seguimiento (incluidos los indicadores para la evaluación)

Aclaraciones sobre las actividades previstas

Notas

# Infraestructura y Operaciones



# HERRAMIENTA 4 - INFRAESTRUCTURA & OPERACIONES

Las operaciones comerciales incluyen varias actividades clave realizadas por la empresa para dirigir el negocio y para añadir valor. Las actividades clave de la empresa varían en función del negocio y están vinculadas a los recursos. La empresa debe reconocer áreas de experiencia y características especiales, que ofrezcan una ventaja competitiva sobre los competidores. La dirección de la empresa crea un marco para las operaciones y asigna los recursos necesarios.

¿Cómo se dirigen las operaciones de la empresa para que las actividades clave generen ingresos?



## Objetivos

### HERRAMIENTA 4:

Después de haber revisado el tema:

Comprenderá la importancia de las actividades clave en las operaciones empresariales.

Comprenderá la importancia de los recursos y su influencia en las operaciones de la empresa.

Podrá definir de forma realista los recursos necesarios.

Podrá identificar los beneficios y oportunidades de las asociaciones empresariales.

Podrá cooperar estratégicamente con sus socios.



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



5.  
Key  
Activities

Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure

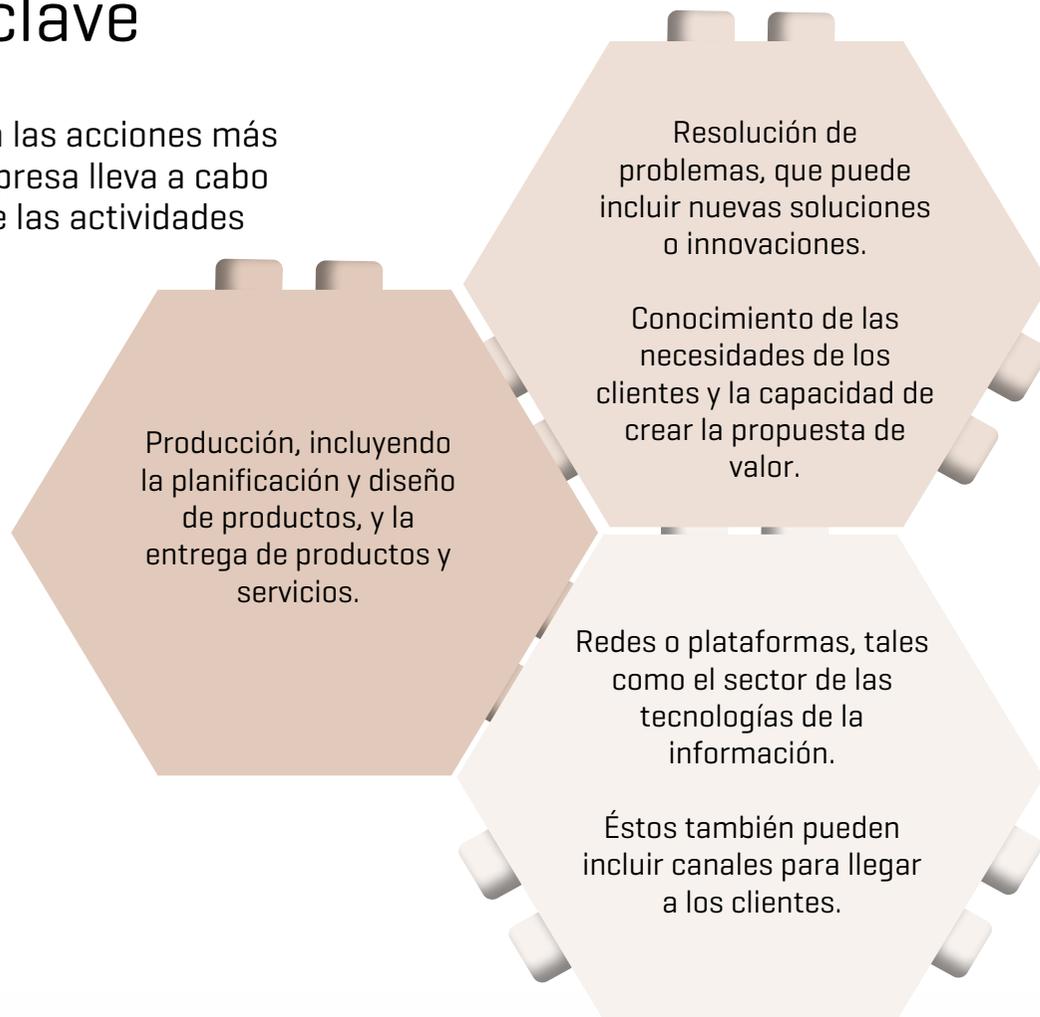


Revenue Streams



# Actividades clave

Las actividades clave son las acciones más importantes que una empresa lleva a cabo en la práctica. Algunas de las actividades clave más comunes son:



BUSINESS  
MODEL  
CANVAS

5.





# Herramienta: Mapeo de las actividades clave

**Resultado:** Comprenderá cómo las actividades influyen en las operaciones de la empresa. Aprenderá a calcular los recursos necesarios para las actividades.

## Organización de actividades

### Actividades clave necesarias

### Notas

Innovación y diseño

Fabricación/prueba de prototipos

Fabricación - producción - diseño

Modelado de productos - fijación de precios

Venta y promoción

Almacenamiento

Distribución / logística

Desarrollo de capacidades, formación

Gestión

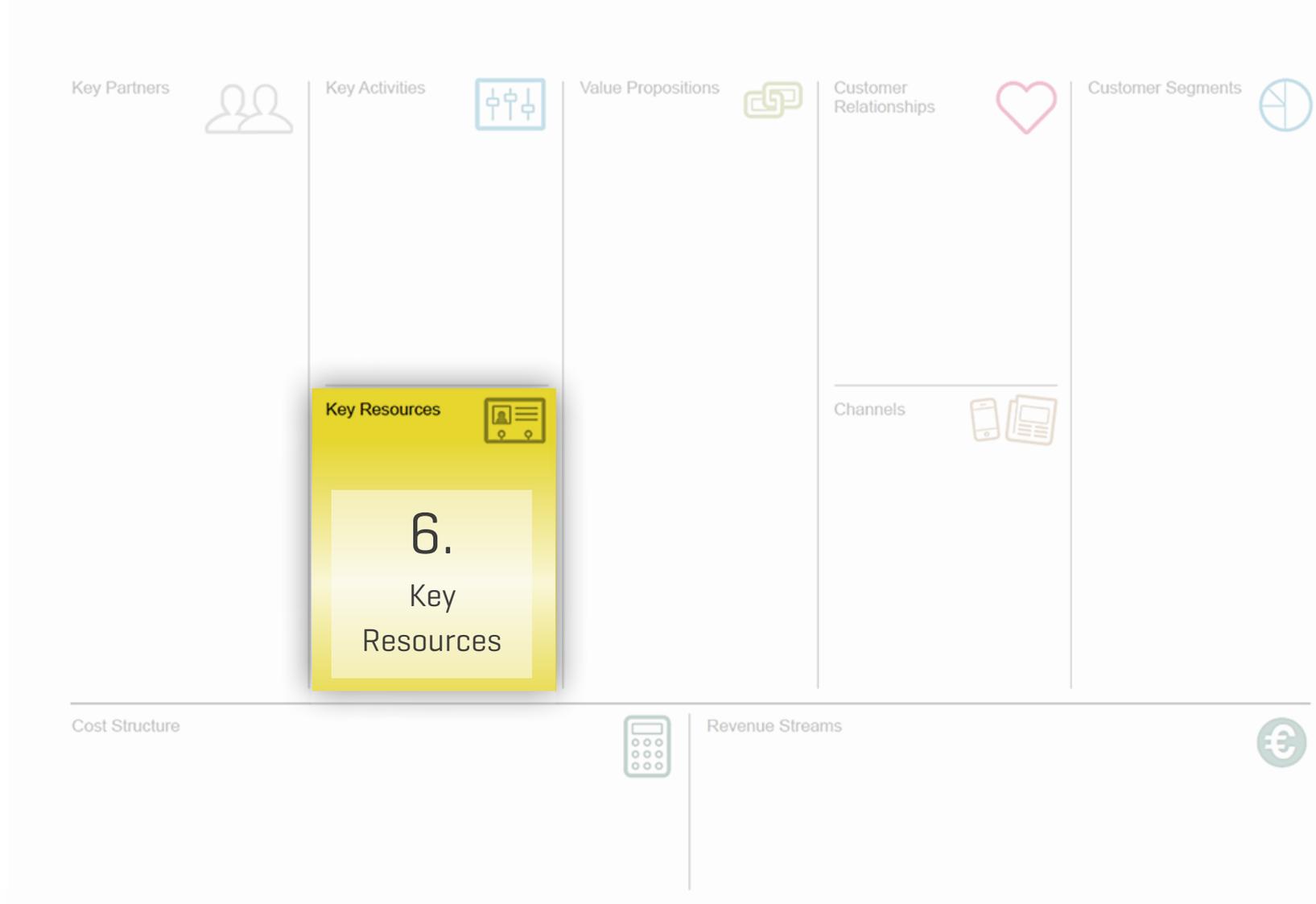
Servicios de apoyo



Sugerencia: Consulte la matriz cliente/producto en la [Herramienta 3](#).



# BUSINESS MODEL CANVAS



# Recursos clave

Los recursos clave de la empresa se ocupan del espectro operativo de un negocio y definen los tipos de materiales necesarios, el equipo requerido y el personal a contratar. Los recursos clave se refieren a la cantidad y calidad de las actividades que repercuten en la sostenibilidad y la rentabilidad de una empresa - la resiliencia general de las operaciones de la empresa.

¿Qué tipo de recursos se necesitan para llevar a cabo las actividades clave?



BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



6.





# Herramienta: Mapa de actividades y recursos clave

**Resultado:** Aprenderá a identificar los recursos necesarios para cada actividad y a planificar otros recursos.

Organización de actividades

Actividades clave necesarias

Recursos necesarios [véase la página anterior]

Innovación y diseño

Fabricación/prueba de prototipos

Fabricación - producción - diseño

Modelado de productos - fijación de precios

Venta y promoción

Almacenamiento

Distribución / logística

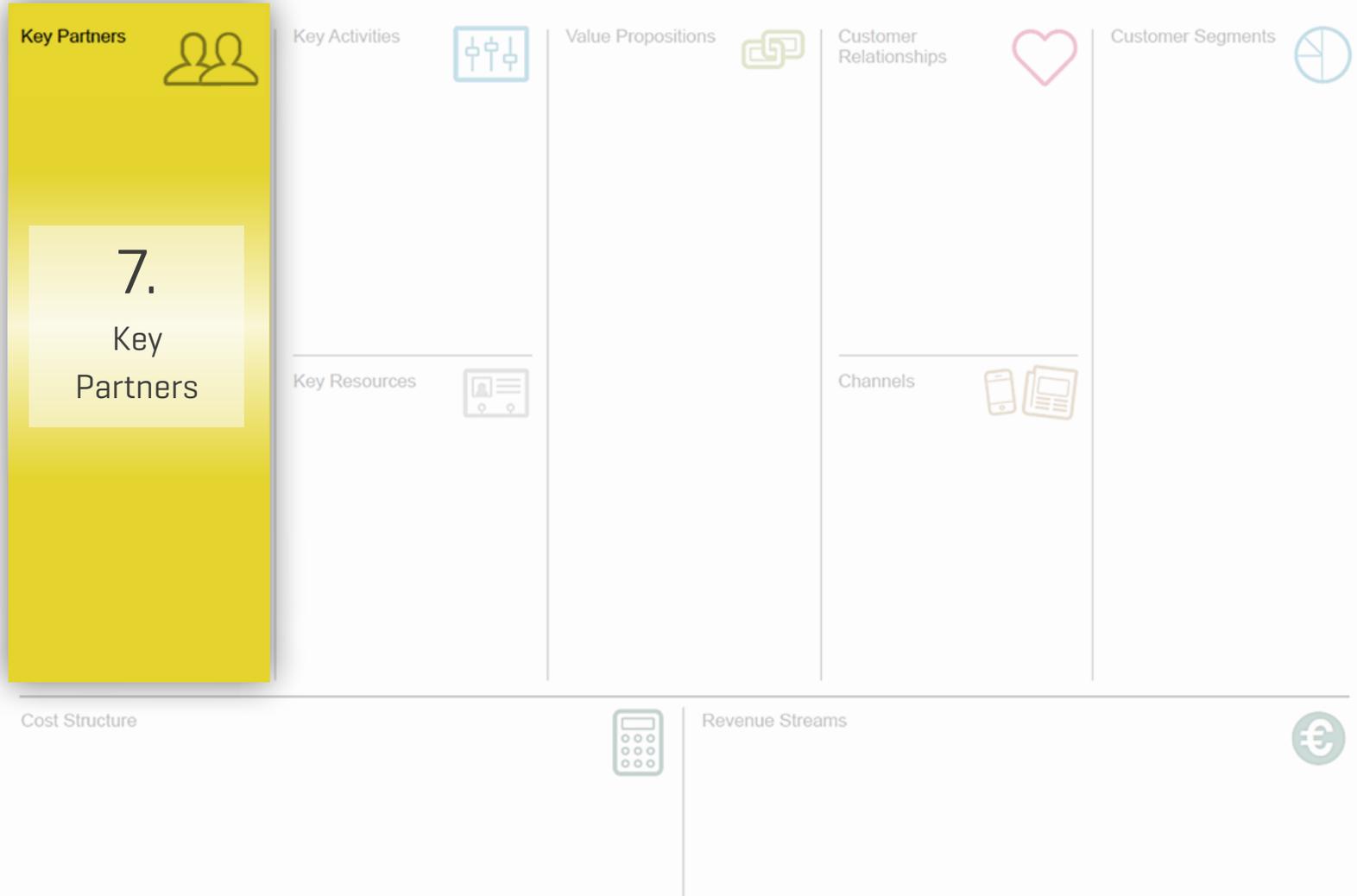
Creación de capacidades

Gestión

Servicios de apoyo



# BUSINESS MODEL CANVAS

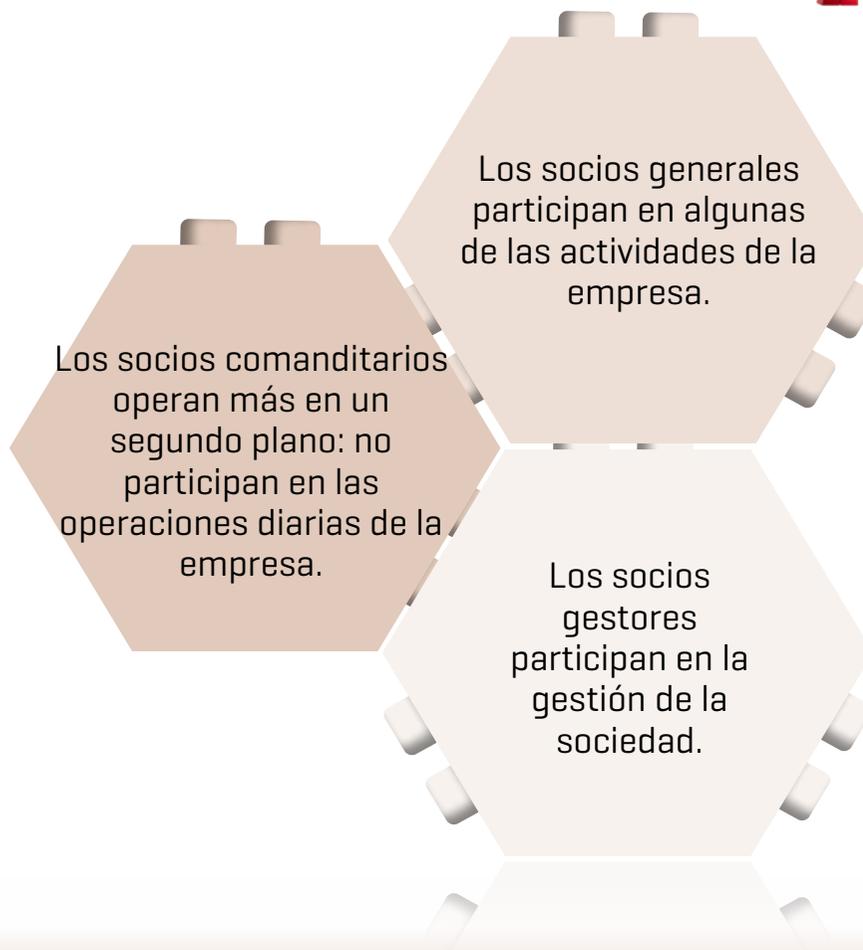


# Socios clave

Las empresas crean asociaciones por muchas razones.

Los socios pueden impulsar sus ventas y ayudar a reducir los riesgos. Las formas de asociación reflejan la estrategia elegida por la empresa. Las asociaciones suelen ser conexiones legales entre una o dos empresas, negocios u organizaciones que se forman mediante un acuerdo conjunto.

Las asociaciones más comunes son socios colectivos, comanditarios y gestores:





# Herramienta: Evaluación de socios clave 1

**Resultado:** Comprenderá los diferentes tipos de asociaciones y aprenderá a evaluar cómo los socios pueden beneficiar sus operaciones comerciales.

¿Por qué está evaluando la asociación o asociaciones?

¿Quiénes son sus socios clave?

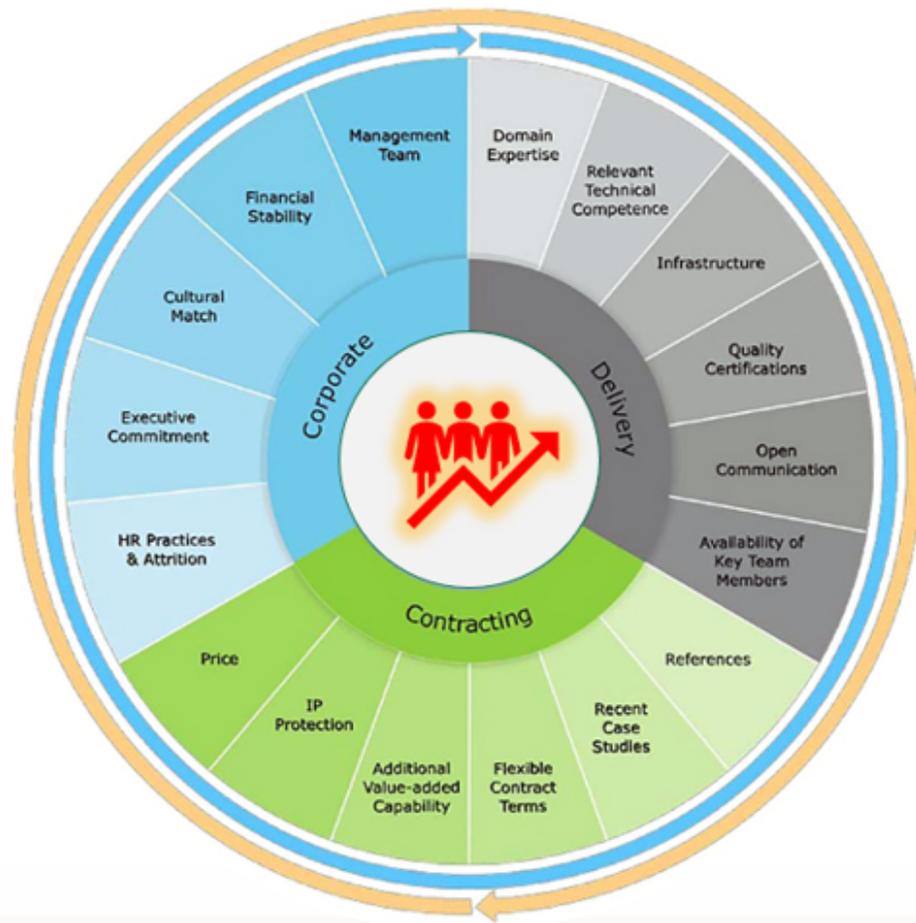
¿Cómo se puede involucrar a los socios clave en las actividades para profundizar la asociación? ¿Quién utilizará los resultados de la evaluación y cómo?

¿En qué fase de desarrollo se encuentra su asociación? ¿Qué factores contextuales afectan a la asociación?

¿La madurez [etapa] de la asociación?

¿Qué espera obtener de la asociación?

¿Qué recursos necesita para completar su evaluación [por ejemplo, preguntas de evaluación del equipo, diferentes indicadores y datos, tiempo]?





# Herramienta: Evaluación de socios clave 2

Los criterios para las asociaciones: Socio:

1 2 3 N/C

El socio ha establecido objetivos claros y medibles:

El socio lleva a cabo una comunicación eficiente a través de varios canales:

El socio lleva a cabo una toma de decisiones eficiente:

El socio lleva a cabo una colaboración eficiente:

El socio planifica, ejecuta y evalúa activamente sus actividades:

El socio lleva a cabo la evaluación y el seguimiento de los riesgos:

El socio ha asignado recursos de calidad para sus actividades:

Otros:

Otros:



Consejo: Busque socios con prestigio y financieramente estables con experiencia en las actividades y estándares. El socio elegido debe compartir los valores de su empresa y proporcionar mano de obra cualificada. El equipo directivo debe comprender la visión y los objetivos de su empresa.

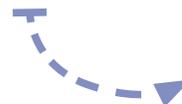


Basándose en los resultados anteriores:

¿Cuál es el estado actual de la asociación?

¿En qué áreas destaca la asociación?  
[las respuestas fueron 2 = bueno ó 3 = excelente]

¿En qué áreas necesita mejorar la asociación?  
[las respuestas fueron 1 = pobre o N/C?]





# Herramienta: Evaluación de socios clave 3



7.

**Resultado:** Comprenderá los beneficios de sus asociaciones y el potencial de mejoras futuras.

Socio:

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuente de datos	Recolección de datos	Análisis de datos	Plazo de tiempo
1.					
2.					
3.					
4.					
¿Qué tan efectiva es la cooperación con el socio?	Número de reuniones, contratos mutuos, valor de los contratos [ventas, facturación], comunicación, reparto de actividades, reparto de recursos.	Notas de las reuniones, contratos, documentos financieros, herramientas de comunicación.	Gestión, informes de ventas, contabilidad, administración, dirección, retroalimentación de socios, opiniones de los clientes.	Número de reuniones, informes de ventas, comunicación y análisis con una junta directiva.	Mensualmente, bimensualmente, trimestralmente, anualmente.



Basándose en el análisis, cree un plan de acción para cada socio asegurándose de realizar los cambios necesarios siguiendo los acuerdos escritos y acuerde las acciones que deben tomarse con los socios.

También puede clasificar las asociaciones en función de su importancia general (por ejemplo, actividades y/o recursos compartidos, tecnología compartida, nivel de rendimiento/actividad, fiabilidad).

## Las categorías de socios incluyen:

### A: socio estratégico

La cooperación se basa en la confianza mutua y los objetivos comunes, es continua, se basa en el beneficio mutuo e incluye varios compromisos financieros.

### B: socio clave

La cooperación es continua, basada en el beneficio mutuo e incluye algunos compromisos financieros.

### C: socio estándar

La cooperación tiene lugar ocasionalmente y rara vez incluye compromisos financieros importantes.

Considere: ¿puede transformar una asociación clave en estratégica? y ¿qué recursos requeriría?



# Reflexión: ¿Qué ha aprendido en este tema?

## PRIMER PASO – AHORA:

Reflexione sobre los temas y contenidos significativos aprendidos.

¿Qué ha aprendido?

## SEGUNDO PASO – SIGUIENTE:

¿En qué temas tuvo éxito, qué es significativo?

¿Hubo contenidos que deba revisar más?

## TERCER PASO – FUTURO:

Reflexione sobre los temas en los que usted y/o su empresa deben centrarse en el futuro.

¿Qué puede poner en práctica teniendo en cuenta los objetivos futuros?

¿Cómo puede poner en práctica los contenidos aprendidos?  
Escriba su plan de acción.

## Plan de acción:

Actividades planeadas

Recursos necesarios (incluyendo habilidades)

Calendario

Seguimiento (incluidos los indicadores para la evaluación)

Aclaraciones sobre las actividades previstas

Notas

# Finanzas



# HERRAMIENTA 5: FINANZAS



Las finanzas de la empresa cubren los ingresos: cómo se gasta el dinero, los activos, el pasivo y la gestión de tesorería. Los indicadores financieros del modelo empresarial CANVAS incluyen los flujos de ingresos y la estructura de costes. La estructura de costes y los flujos de ingresos ayudan a evaluar la escalabilidad operativa de una organización.

## Objetivos HERRAMIENTA 5:

Después de haber revisado el tema:

Podrá describir la situación de la empresa con indicadores financieros y realizar análisis.

Podrá identificar las fuentes de ingresos, los costes y calcularlos en consecuencia.

Podrá hacer cambios estratégicos para frenar el crecimiento de los gastos con el objetivo de mejorar la rentabilidad.



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure

8.  
Cost  
Structure



Revenue Streams



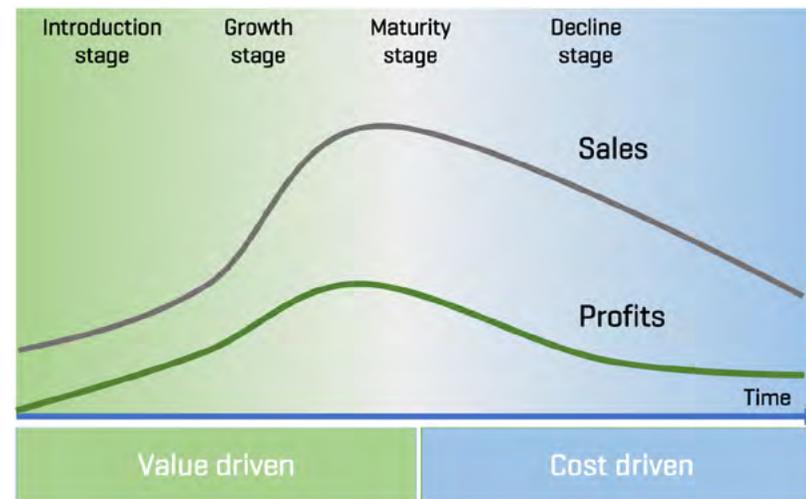
# Estructura de costes

La estructura de costes reúne los costes más importantes de la empresa. Es necesario definir todos los bloques anteriores del Modelo Empresarial CANVAS para estimar el coste de la generación de valor. La estructura de costes indica cómo las empresas utilizan la mayoría de sus recursos para generar la demanda de sus productos y servicios. La estructura de costes incluye todos los costes relacionados con el modelo de negocio.

- Los principales modelos de costes utilizados son el modelo de costes y el de valor: el modelo orientado a los costes tiene como objetivo minimizarlos y el modelo orientado al valor se centra en la creación de valor.
- La estructura de costes debe ajustarse a las actividades clave.
- Los costes fijos y variables determinan la estructura de costes y la rentabilidad de la empresa.
- Los costes fijos son los mismos a pesar del volumen de bienes o servicios producidos. Algunos ejemplos son los salarios, los alquileres y las instalaciones físicas.
- Los costes variables varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.



## Ciclo de Vida del Producto

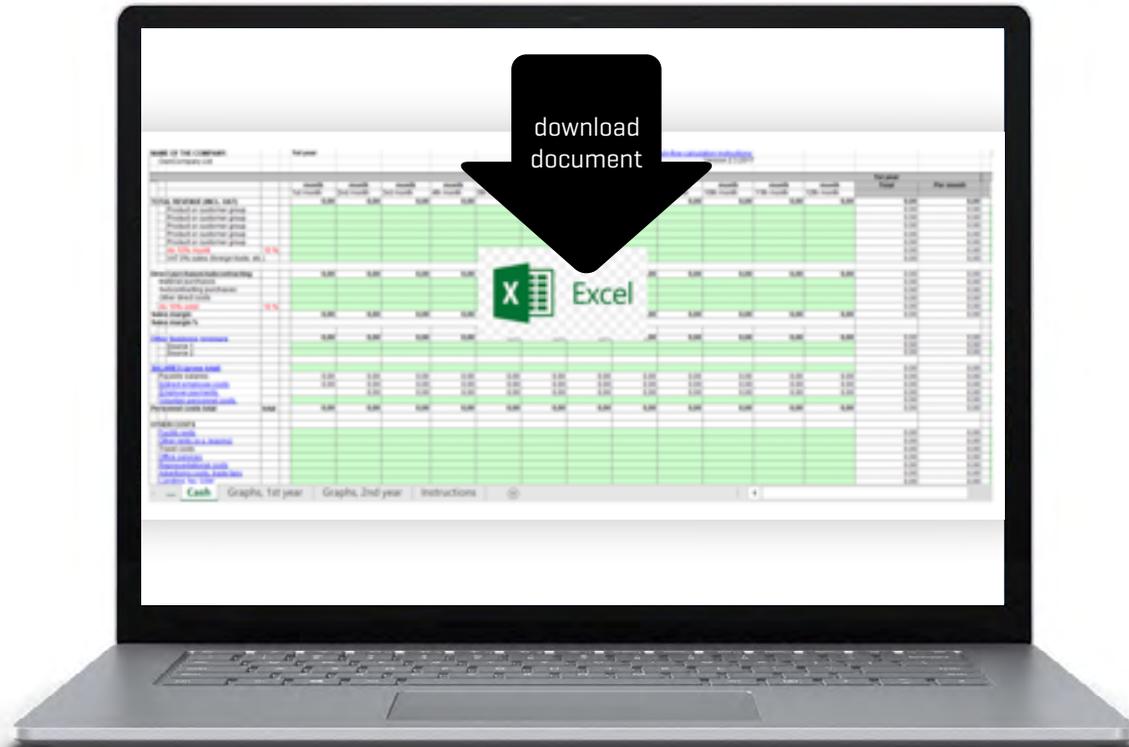




# Herramienta: Estados de flujo de caja

**Resultado:** Aprenderá a calcular la rentabilidad de la empresa.

El estado de tesorería revela el estado de la rentabilidad de la empresa.



Consejo: Se obtienen los mayores beneficios del estado de tesorería cuando se calculan correctamente los gastos - ¡Esto es necesario para alcanzar la resiliencia empresarial!



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams

9.  
Revenue  
Streams



# Flujo de ingresos

Para asignar los flujos de ingresos a la propuesta de valor, la empresa debe considerar cuál es el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el valor recibido y averiguar las mejores formas de generar ingresos. La estrategia de precios de la empresa determina cómo una empresa genera ingresos y puede tener éxito en el mercado. Normalmente, los flujos de ingresos se obtienen a partir de las cuotas de uso, las licencias, la venta de activos, la publicidad y las cuotas de suscripción.

Los flujos de ingresos ayudan a los empresarios y empresas a:

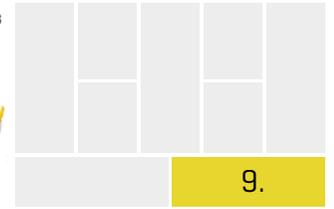


BUSINESS  
MODEL  
CANVAS





# Herramienta: Modelo de ingresos



**Resultado:** Comprenderá los contenidos del modelo de ingresos y podrá analizarlos en función de su propio negocio.



¿Cómo se paga?

¿Por qué concepto se paga?

¿Qué se paga?

¿Quién paga?

¿Cuánto se paga?



Consejo: El modelo de ingresos le ayuda a decidir los servicios y productos que aportan tesorería con márgenes adecuados.



# Reflexión: ¿Qué ha aprendido en este tema?

## PRIMER PASO – AHORA:

Reflexione sobre los temas y contenidos significativos aprendidos.

¿Qué ha aprendido?

## SEGUNDO PASO – SIGUIENTE:

¿En qué temas tuvo éxito, qué es significativo?

¿Hubo contenidos que deba revisar más?

## TERCER PASO – FUTURO:

Reflexione sobre los temas en los que usted y/o su empresa deben centrarse en el futuro.

¿Qué puede poner en práctica teniendo en cuenta los objetivos futuros?

¿Cómo puede poner en práctica los contenidos aprendidos?  
Escriba su plan de acción.

## Plan de acción:

Actividades planeadas

Recursos necesarios (incluyendo habilidades)

Calendario

Seguimiento (incluidos los indicadores para la evaluación)

Aclaraciones sobre las actividades previstas

Notas

# Gestión



# HERRAMIENTA 6: GESTIÓN

La gestión de la empresa es un proceso continuo y orientado a objetivos. El proceso de gestión de la empresa indica cómo la empresa desarrolla, organiza, realiza y controla sus actividades de acuerdo con los objetivos establecidos. Las acciones de gestión tienen un impacto directo en la resiliencia y deben tener en cuenta la cultura de trabajo que promueve comportamientos resilientes.



## Objetivos HERRAMIENTA 6:

Después de haber revisado el tema:

Comprenderá la importancia de la gestión en las operaciones de la empresa.

Entenderá las diferentes funciones de la gestión.

Será capaz de identificar diversos riesgos empresariales y llevar a cabo un análisis de riesgos.

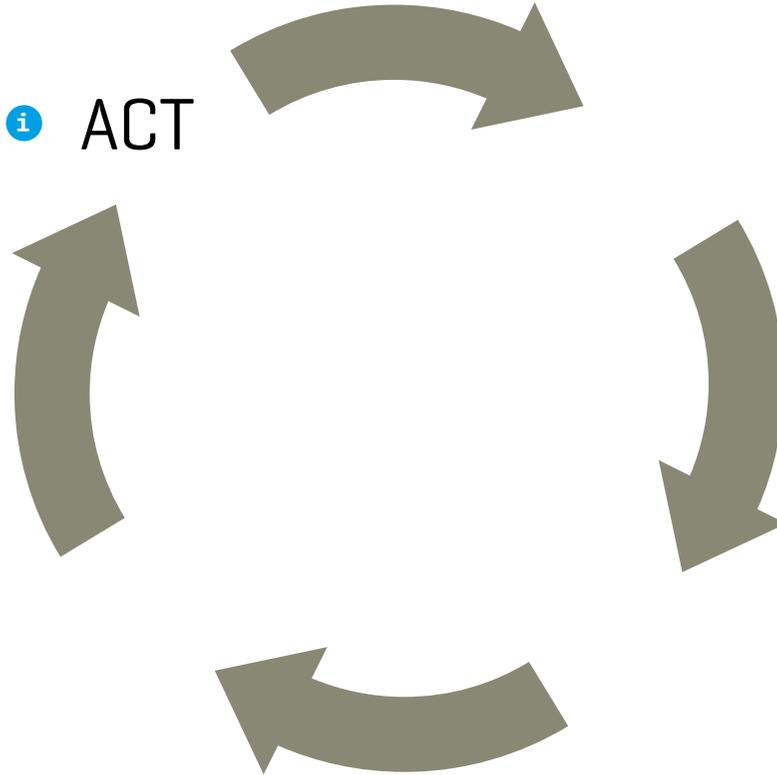




# Herramienta: Funciones de gestión (lista de control)

**Resultado:** Se familiarizará con las diferentes funciones de gestión y podrá analizar acciones de gestión en su empresa.

CONTROLLING  ACT



**Consejo:** Los procesos de gestión de una empresa indican cómo ésta desarrolla, organiza, realiza y controla sus actividades de acuerdo con los objetivos. Un empresario debe tener una gestión precisa para mantener la resiliencia en las operaciones de la empresa.

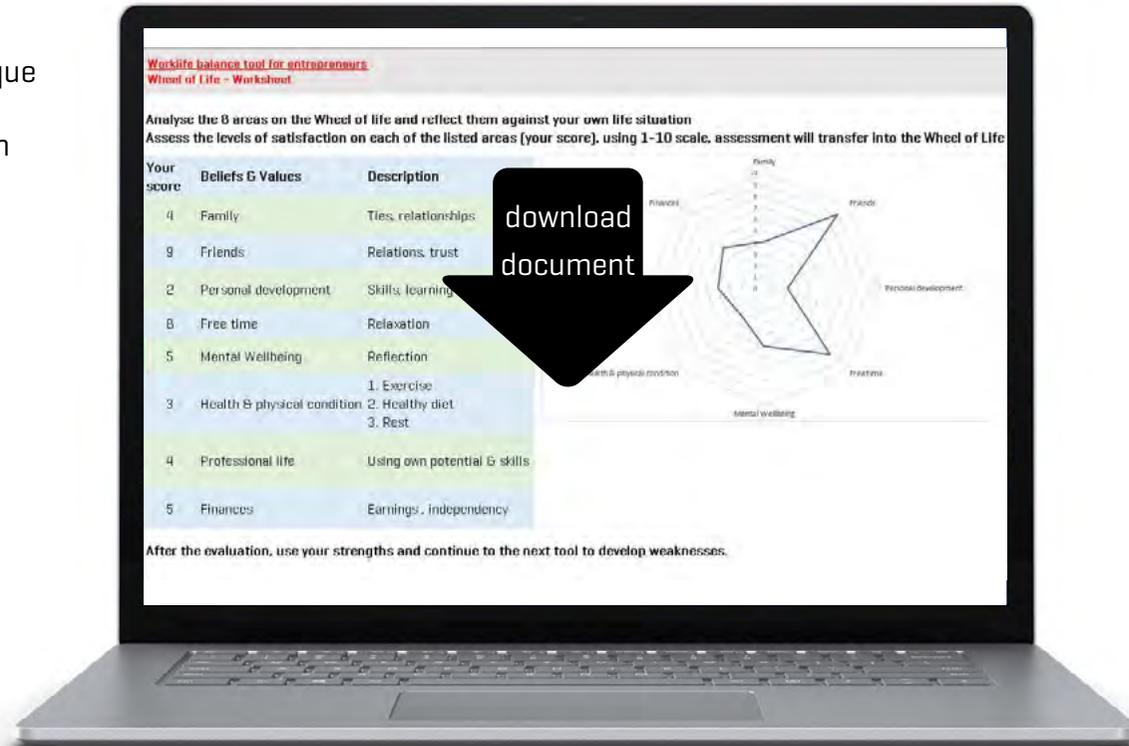




# Herramienta: Autogestión - la rueda de la vida

**Resultado:** Obtiene un sentido más fuerte de usted mismo para dirigir sus propias acciones en los negocios y en la vida personal.

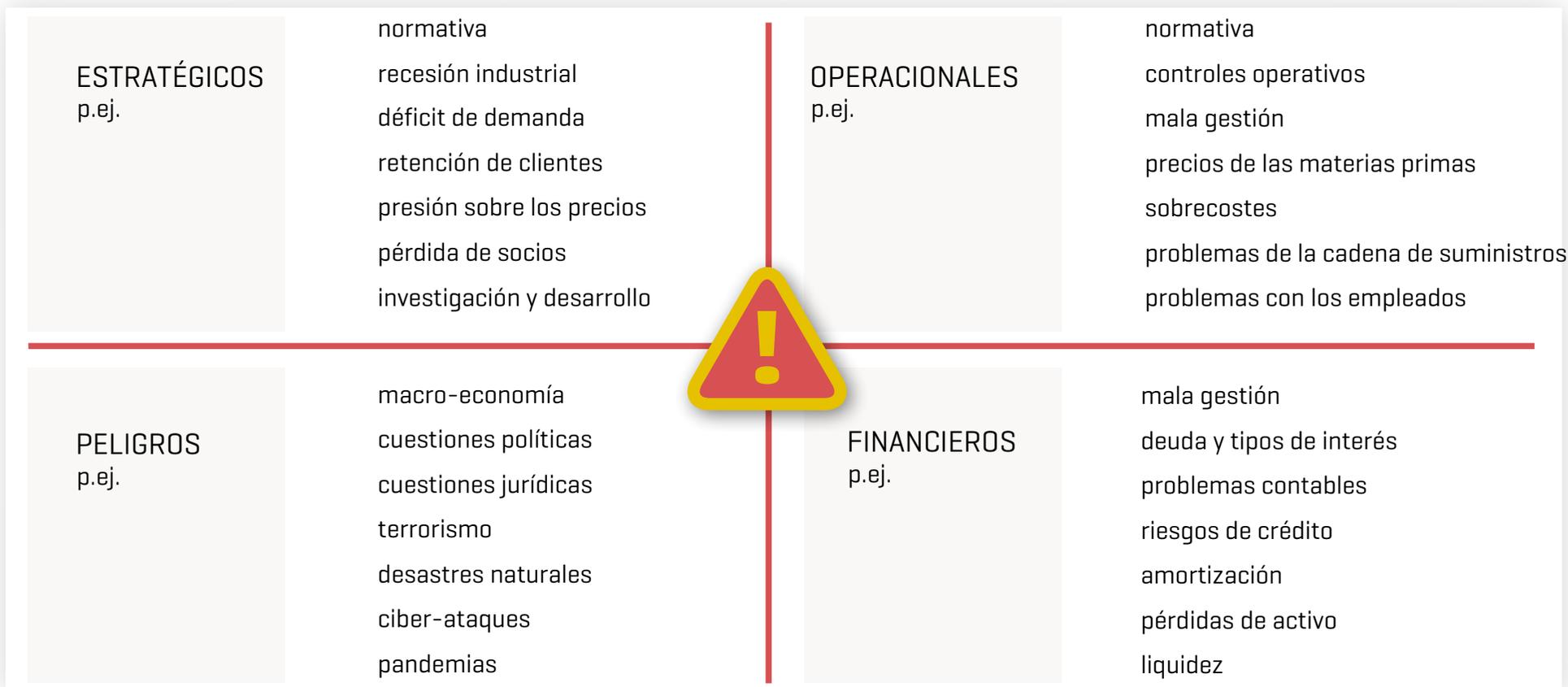
La gestión de una empresa requiere una buena capacidad de liderazgo. Para liderar a otros, hay que tener fuertes habilidades de autoliderazgo. El aspecto más importante en el autoliderazgo es un fuerte sentido de sí mismo. Fuerte sentido de sí mismo se refiere a los factores de cómo nos entendemos y nos vemos a nosotros mismos, nuestros objetivos, puntos fuertes y áreas de mejora.





# Herramienta: Evaluación de riesgos

**Resultado:** Aprenderá a reconocer y analizar los riesgos externos e internos en las operaciones empresariales.







# Herramienta: Gestión de riesgos

**Resultado:** Aprenderá a identificar, valorar y evaluar los riesgos y a desarrollar un plan de gestión de riesgos.

La conciencia de los riesgos ayuda a los empresarios y a las empresas a:

Realizar un análisis de riesgos

Identificar los objetivos de riesgos

Llevar a cabo la valoración y evaluación del riesgo

Seleccionar los instrumentos de protección

Elaborar un plan de riesgos

La empresa puede protegerse contra los riesgos mediante los siguientes métodos:

Evitarlos

Reducirlos

Compartirlos transfiriéndolos [subcontratación, seguros, etc.]

Ignorarlos [bajo su propia responsabilidad]

Los riesgos más importantes (alta prioridad)

Cómo evitar o protegerse contra los riesgos identificados

Posibles seguros (y precio)

Aclaraciones necesarias

1.

---

2.

---

3.

---

4.

---



Consejo: Considere, ¿cómo puedo compartir los riesgos y con quién?



# Reflexión: ¿Qué ha aprendido en este tema?

## PRIMER PASO – AHORA:

Reflexione sobre los temas y contenidos significativos aprendidos.

¿Qué ha aprendido?

## SEGUNDO PASO – SIGUIENTE:

¿En qué temas tuvo éxito, qué es significativo?

¿Hubo contenidos que deba revisar más?

## TERCER PASO – FUTURO:

Reflexione sobre los temas en los que usted y/o su empresa deben centrarse en el futuro.

¿Qué puede poner en práctica teniendo en cuenta los objetivos futuros?

¿Cómo puede poner en práctica los contenidos aprendidos?  
Escriba su plan de acción.

## Plan de acción:

Actividades planeadas

Recursos necesarios (incluyendo habilidades)

Calendario

Seguimiento (incluidos los indicadores para la evaluación)

Aclaraciones sobre las actividades previstas

Notas

## Resiliencia en acción



# HERRAMIENTA 7: RESILIENCIA EN ACCIÓN

La planificación de la resiliencia empresarial garantiza que las empresas puedan responder, reanudar, adaptar y restablecer determinados niveles de actividad empresarial después de un determinado riesgo. A través de la planificación de la resiliencia, las empresas pueden reducir y minimizar las diversas pérdidas que se producen durante un periodo de interrupción. La planificación de la resistencia también ayuda a las empresas a evitar sobresaltos y a recuperarse más rápidamente de una crisis.

La falta de planificación de la resiliencia puede provocar riesgos en la salud y la seguridad del personal. Los riesgos pueden ser perjudiciales para la reputación.



## Objetivos HERRAMIENTA 7:

Después de haber revisado el tema:

Será capaz de comprender el concepto de resiliencia empresarial.

Reconocerá indicadores que influyen en la resiliencia.

Aprenderá a desarrollar la resiliencia en una empresa.



# Planificación de la resiliencia empresarial

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios graduales y a las perturbaciones repentinas para sobrevivir y prosperar. La capacidad de recuperación de las empresas está influida por varios factores internos, como la capacidad de respuesta al cambio, una cultura organizativa fuerte, un liderazgo dinámico y un trabajo en equipo proactivo.

La planificación de la resiliencia empresarial requiere una planificación de los riesgos:



Identificar  
- Evaluación del riesgo



Analizar  
- Análisis del impacto empresarial



Crear  
- Estrategia y planificación del desarrollo



Consejo: Usted ha desarrollado una evaluación de riesgos y medidas de gestión en la [Herramienta 6](#). Incorpore estas conclusiones a las actividades diarias de la empresa.





# Herramienta: Análisis DAFO

**Resultado:** Aprenderá a identificar y a analizar los factores internos y externos que influyen en la empresa.

ANÁLISIS  
DAFO

DEBILIDADES

AMENAZAS

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES



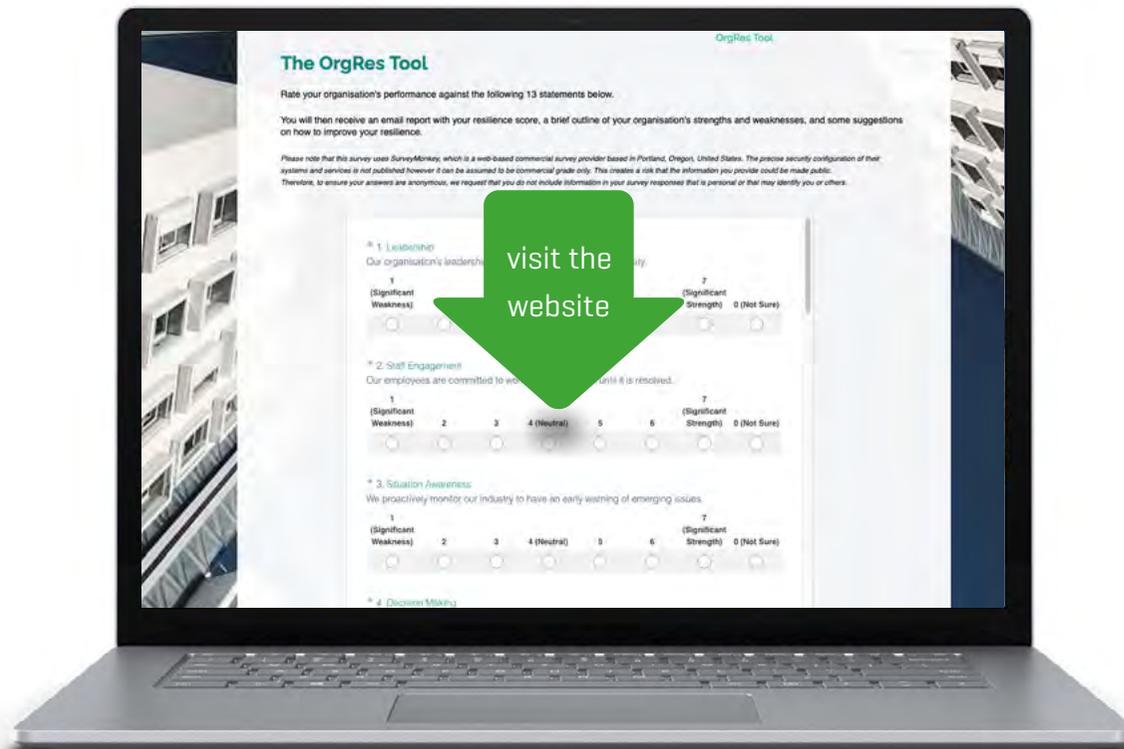
Consejo: Utilice el análisis DAFO para posicionar a su empresa en el mercado con el fin de estimar la ventaja competitiva.





# Herramienta: Evaluación de la resiliencia - la encuesta de mapeo

**Resultado:** Comprenderá la importancia de la planificación de la resiliencia empresarial, la planificación de la continuidad y la gestión de la continuidad.



Consejo: En el núcleo de las actividades empresariales, ya sea la planificación de la resiliencia o la gestión de la continuidad, está la creación de valor.



# Resiliencia empresarial

La planificación de la resiliencia acelera la toma de decisiones, la comunicación y ofrece flexibilidad para adaptarse a los cambios que se avecinan. La planificación de la capacidad de recuperación mejora la planificación estratégica y aporta ahorros financieros. Las organizaciones resilientes funcionan según las reglas de la democracia.

La planificación de la resiliencia empresarial garantiza que las empresas puedan:

responder

reanudar

adaptarse y

restablecer determinados niveles de actividades empresariales después de un determinado riesgo

En el ámbito de la organización, la resiliencia se refiere a:

la calidad de liderazgo y la cultura de trabajo

las relaciones a las que una organización puede recurrir en busca de apoyo

el nivel de sensibilidad para estar estratégicamente posicionados y preparados para el cambio





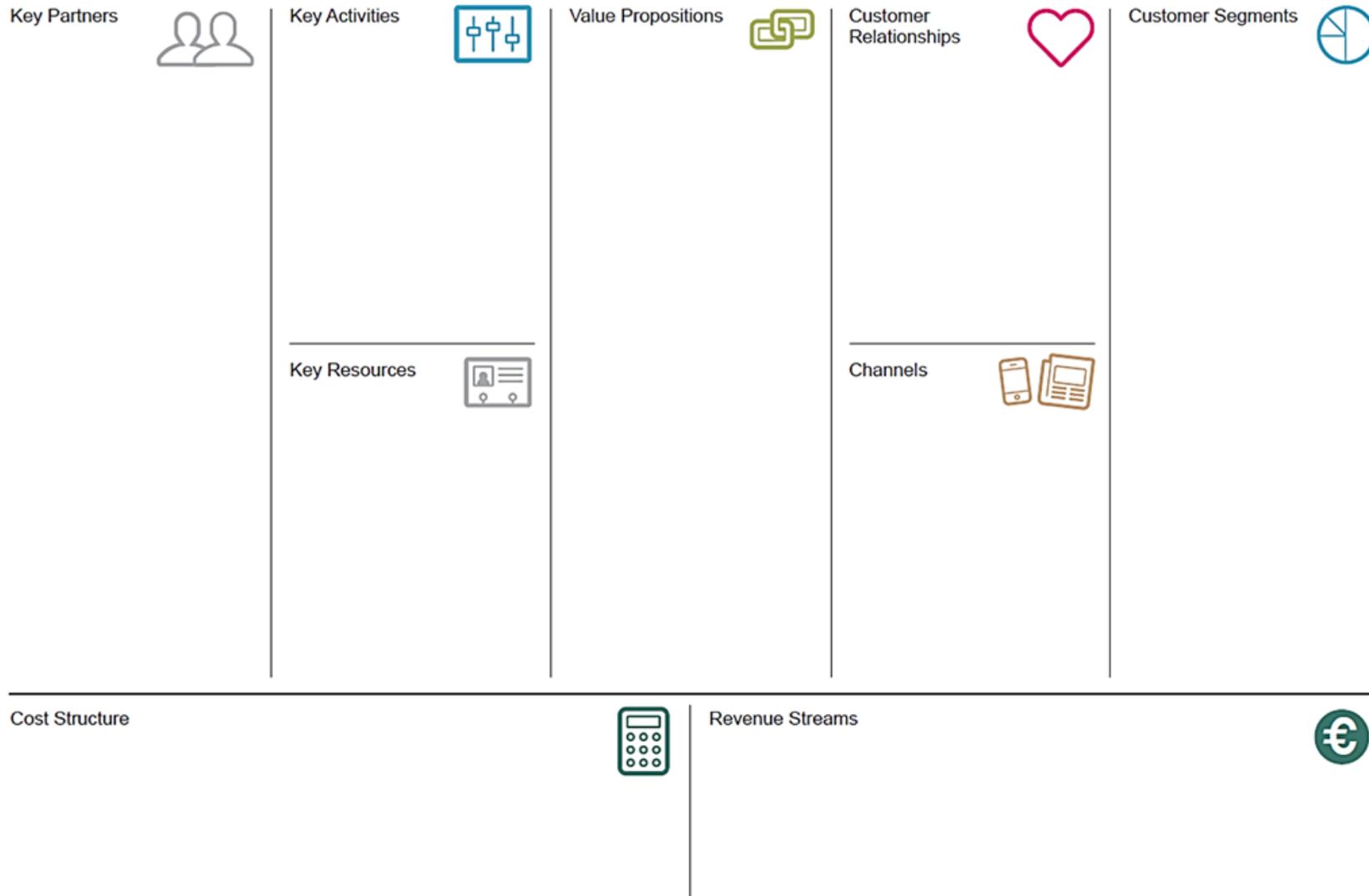
# Herramienta: Planificación de la resiliencia



Consejo: La planificación de la resiliencia requiere acciones de gestión y una cultura de trabajo abierta. Las redes y las relaciones de negocios pueden permitir el reconocimiento de señales de debilidad y mejorar la toma de decisiones estratégicas.



# BUSINESS MODEL CANVAS





# Herramienta: Desarrollar un plan de resiliencia

**Resultado:** Comprenderá los factores de resiliencia que abarcan toda la empresa.

Factores	Indicadores	Definiciones
Capacidad adaptativa	Recursos internos	¿Cuáles son los principales recursos y cómo los moviliza la dirección?
	Compromiso y participación del personal	¿Cómo entienden los empleados el vínculo entre su propio trabajo, la resiliencia y el éxito de la organización?
	Innovación y creatividad	¿Cómo se anima, recompensa y reconoce al personal por su forma de trabajar innovadora y creativa?
	Liderazgo	¿Cuáles son las acciones continuas de gestión y toma de decisiones para alcanzar los objetivos fijados según la estrategia?
Planificación	Estrategias de planificación	¿Cuál es la estrategia y cómo se posiciona en términos de entorno empresarial y partes interesadas?
	Participación en ejercicios	¿Cuáles son las tareas diarias del personal en la evaluación de riesgos y la preparación para las incertidumbres?
	Prioridades de recuperación	¿Cuáles son las prioridades en la planificación de la recuperación? Si se producen riesgos, ¿cuáles son las medidas clave que hay que tomar para no perturbar las operaciones?



Consejo: Utilice el modelo para definir o desarrollar su plan de resiliencia empresarial.

Herramienta 7: Resiliencia en acción

Toolkit  
Start

Table of  
Contents





# Herramienta: Desarrollar habilidades de resiliencia

Planificación

Acción

Mejora

Seguimiento y evaluación



# Reflexión: ¿Qué ha aprendido en este tema?

## PRIMER PASO – AHORA:

Reflexione sobre los temas y contenidos significativos aprendidos.

¿Qué ha aprendido?

## SEGUNDO PASO – SIGUIENTE:

¿En qué temas tuvo éxito, qué es significativo?

¿Hubo contenidos que deba revisar más?

## TERCER PASO – FUTURO:

Reflexione sobre los temas en los que usted y/o su empresa deben centrarse en el futuro.

¿Qué puede poner en práctica teniendo en cuenta los objetivos futuros?

¿Cómo puede poner en práctica los contenidos aprendidos?  
Escriba su plan de acción.

## Plan de acción::

Actividades planeadas

Recursos necesarios (incluyendo habilidades)

Calendario

Seguimiento (incluidos los indicadores para la evaluación)

Aclaraciones sobre las actividades previstas

Notas

# Puntos clave del aprendizaje

Esta sección resume los principales contenidos del Kit de Herramientas y Materiales de Formación



# 1: Habilidades de resiliencia y rescate para las PYMES, reforzando la Alerta Temprana Europea (EWE)

- Espíritu empresarial significa actuar sobre las oportunidades y las ideas para transformarlas en valor para otros. El valor generado puede ser financiero, cultural o social (Comisión Europea).
- Las pequeñas y medianas empresas, las PYME, actúan como motor de la capacidad de recuperación económica. Esto significa que:
  - Las PYMES tienen la agilidad necesaria para realizar innovaciones radicales que resuelvan problemas complejos.
  - El capital privado puede movilizarse hacia soluciones sostenibles y transitar hacia una economía sostenible.
  - La Unión Europea ofrece diversos mecanismos de apoyo y formación para las PYME. Algunas de las organizaciones son [The Early Warning Europe Network](#), [The Enterprise Europe Network](#) y [European Education Entrepreneurship NETWORK](#).



El Business Model Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder (2008) es una herramienta para modelar un negocio con el objetivo de crear valor. Es una herramienta estratégica que comprende los elementos clave de un negocio a través de 9 bloques de construcción: propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costes y flujo de ingresos.



## 2: Resiliencia y desarrollo de habilidades

- La resiliencia se refiere a la capacidad de recuperarse rápidamente de las dificultades y de reponerse de las experiencias desafiantes.
- Un empresario resiliente aprende de las dificultades y tiene capacidad de crecimiento personal.
- La resiliencia está directamente relacionada con el desarrollo continuo de habilidades. Esto es necesario para mantener una empresa competitiva. El desarrollo de competencias puede abordarse a través del aprendizaje permanente incluyendo la educación y la formación formal e informal.
- Las habilidades del siglo XXI incluyen las habilidades que se requieren en el mundo competitivo de hoy. Hacen referencia a los conocimientos, capacidades, hábitos y rasgos que nos ayudan a tener éxito.
- Muchas de las competencias del siglo XXI, como las digitales o las lingüísticas, pueden aprenderse. Sin embargo, las habilidades del siglo XXI también incluyen las habilidades para la vida, es decir, aquellas que se refieren a un comportamiento adaptativo y positivo. Éstas suelen desarrollarse de manera informal a través de la cooperación, la comunicación y el aprendizaje en la práctica.
- La cultura laboral interna de la empresa puede mejorarse fomentando los comportamientos resilientes. Esto incluye el apoyo a los demás y la valoración de los logros positivos.
- La conciliación de la vida laboral se refiere a la integración de elementos personalmente importantes en la vida diaria [=equilibrar el trabajo y el tiempo libre mediante experiencias significativas].



# 3: Comprensión del cliente

- La comprensión del cliente es la clave de la resiliencia del negocio, y se genera a través de la creación de valor.
- Como los empresarios crean valor para los clientes, el valor de un producto o servicio puede basarse en varios factores, [por ejemplo localidad, sostenibilidad, servicio al cliente, marca, calidad, eficiencia, accesibilidad].
- La propuesta de valor y los segmentos de clientes construyen el ajuste del producto al mercado. Indica el éxito del proceso de entrega de valor y generación de ingresos.
- Los segmentos de clientes incluyen consumidores con ciertas similitudes.



- La empresa debe identificar y elegir los mejores canales para ofrecer valor a los clientes. Los canales comprenden la experiencia del cliente: antes, durante y después de la compra.
- Los canales de la empresa incluyen la comunicación la distribución, las ventas y las actividades de marketing.
- Las relaciones duraderas con los clientes se construyen a través de las necesidades de los clientes. Por lo tanto, las empresas deben entender cómo comunicarse con sus clientes, y seleccionar los canales utilizados por los segmentos de clientes.
- Las empresas deben adquirir, mantener y hacer crecer su base de clientes. Las formas de adquirir y mantener a los clientes son el compromiso y el reconocimiento positivo [por ejemplo, descuentos y recompensas a los miembros].



# 4: Infraestructura y operaciones

- Las actividades clave de la empresa incluyen las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio y la generación de valor.
- Las actividades clave de la empresa deben coincidir con el modelo de negocio y la estrategia de la empresa. Las actividades clave incluyen la resolución de problemas, la producción, las redes y/o las plataformas [p. ej. canales].
- Las actividades clave de la empresa tienen una relación directa con los recursos adquiridos, mientras que los recursos influyen en los ingresos generados por la empresa.
- Los recursos clave de la empresa incluyen recursos físicos, financieros, intelectuales, digitales y humanos.
- Los recursos humanos se refieren al personal de la empresa. Los recursos humanos son los más importantes y suelen ser el recurso más caro.
- Las actividades y los recursos de la empresa están influenciados por sus socios clave. Las redes de socios son importantes porque pueden ayudar a las empresas a compartir actividades o recursos.
- Las asociaciones son conexiones legales entre una o dos empresas, negocios u organizaciones formadas a través de un acuerdo conjunto. Las asociaciones más comunes incluyen los socios generales y los socios comanditarios.



# 5: Finanzas

- La estructura de costes de la empresa incluye todos los costes del modelo de negocio: las actividades y recursos de la empresa y su utilización para generar ingresos.
- La estructura de costes de la empresa incluye modelos basados en los costes y en el valor. El modelo orientado a los costes tiene como objetivo minimizar los costes, mientras que el modelo impulsado por el valor tiene como objetivo generar valor.
- Los costes fijos y variables determinan la estructura de costes de la empresa y la rentabilidad.
- Los flujos de ingresos de la empresa se refieren a las formas en que la empresa genera ingresos.
- Los flujos de ingresos incluyen los ingresos por transacción (obtenidos por el pago único de los clientes) y los ingresos recurrentes (obtenidos de los pagos continuos de los clientes u otras actividades relacionadas con la generación de valor, por ejemplo, el servicio postventa).



# 6: Gestión

- La dirección de la empresa determina la visión, la misión y las opciones estratégicas de la organización.
- El proceso de gestión de la empresa indica cómo la empresa desarrolla, organiza, realiza y controla sus actividades de acuerdo con los objetivos establecidos.
- Las actividades de gestión incluyen actividades informativas, decisorias e interpersonales. Las actividades de gestión requieren una comunicación constante con los demás, tanto interna como externamente.
- Las acciones de gestión influyen en el trabajo diario y dirigen el futuro de la empresa. Las funciones de gestión incluyen la planificación, la organización, la dotación de personal, la dirección y el control.
- Un riesgo puede definirse como un acontecimiento o circunstancia que tiene un efecto negativo en una empresa.
- La empresa debe estar preparada para los riesgos empresariales internos y externos, ya que pueden ser involuntarios o intencionales. Los riesgos no intencionados incluyen, por ejemplo, la rotura repentina de una máquina, mientras que los intencionados se refieren a las actividades dirigidas. Estos riesgos incluyen, por ejemplo, el descuido de los protocolos de salud y seguridad o los ciber-ataques.
- Las actividades de gestión de riesgos de la empresa se centran en identificar, evaluar y tratar los riesgos que podrían afectar a las operaciones de la empresa.
- La empresa necesita desarrollar un plan de gestión de riesgos que incluya estrategias para tratar los riesgos específicos de la misma. Además, el equipo directivo debe buscar apoyo externo, cuando sea necesario. La Red Europea de Alerta Temprana ofrece apoyo y asesoramiento a miles de empresas en dificultades y ayuda a las empresas en la planificación de la resiliencia..



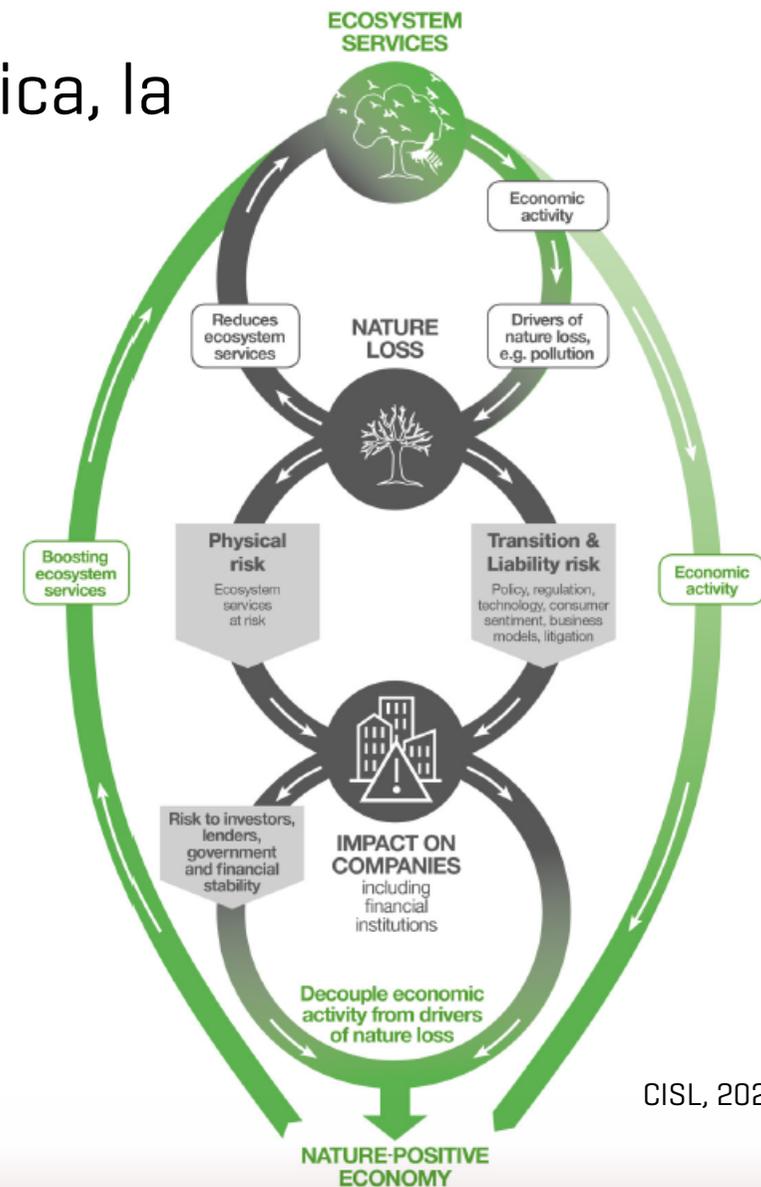
# 7: Resiliencia en acción

- La planificación de la resiliencia es un proceso estratégico fuertemente influenciado por la dirección de la empresa.
- La planificación de la resiliencia empresarial garantiza que las empresas puedan responder, reanudar, adaptar y restablecer las actividades empresariales después de un determinado riesgo.
- La planificación de la resiliencia ayuda a las empresas a reducir y minimizar diversas pérdidas que se producen en la empresa durante una interrupción.
- La planificación de la resiliencia garantiza la continuidad de las actividades empresariales. Mejora la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, lo que permite mejorar la gestión, la seguridad y el ahorro económico.
- La planificación de la resiliencia empresarial es esencial cuando se elabora el modelo de negocio: la planificación de la resiliencia comienza con la identificación de los posibles riesgos y factores de peligro, que se conocen o pueden predecir. Algunos de los riesgos que hay que identificar son riesgos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales. La identificación de la resiliencia va seguida de un análisis y evaluación antes de establecer el plan de resiliencia para su aplicación.



# Conexiones entre la actividad económica, la naturaleza y los riesgos financieros

- Nuestra economía depende de los servicios de los ecosistemas que la naturaleza proporciona. Debemos comprender este vínculo y desarrollar soluciones para una economía sostenible.
- El cambio climático es un factor importante de perjuicio a la naturaleza y los subsiguientes riesgos financieros relacionados con ella. Otros factores a tener en cuenta son la contaminación del agua y las inundaciones, que también provocan riesgos financieros considerables.
- La actividad humana está impulsando el declive de la naturaleza. Los riesgos financieros de la pérdida de biodiversidad y la degradación del suelo comienzan con la actividad humana que impulsa la pérdida de la naturaleza.
- Al comprender y medir los riesgos relacionados con la naturaleza, además del riesgo climático, también las empresas dan un paso más para entender cómo gestionar estos riesgos en sus actividades clave.



CISL, 2021

# El triángulo mágico

El triángulo mágico resume cómo una empresa crea y capta valor.



¿Cuáles son sus productos y servicios?

¿Qué ofrece a sus clientes?

Propuesta de valor

¿Cómo crea valor?

¿Cómo genera la oferta?

¿Quién?

Lógica de ingresos

Cadenas de valor

¿Por qué es su empresa rentable?

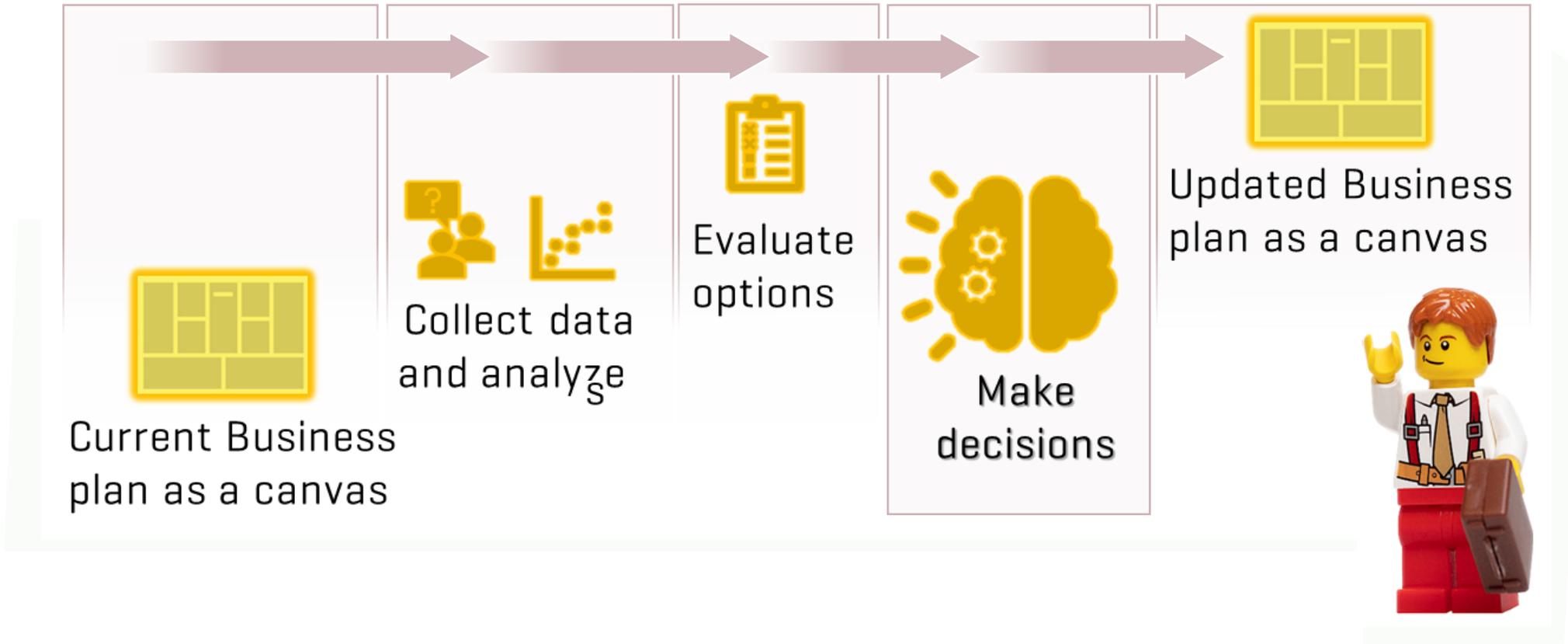
Valor

¿Cómo?

¿Quiénes son sus clientes?



# Modelo de Negocio Canvas: un modelo para una empresa resiliente



Consejo: 1) tome Modelo de negocio CANVAS, 2) recopile todos los datos necesarios de la empresa, 3) analice las ventajas y desventajas competitivas más importantes [véase el lienzo de propuestas de valor para los creadores de ganancias y mitigadores de dolor], 4) refuerce las ventajas competitivas detectadas y reduzca las desventajas.



## Referencias



# References

Angappa, G., Nachiappan S., Shams R. 2015. Supply chain resilience: role of complexities and strategies. *International Journal of Production Research*, 53, 22, 6.

Ayala, J. 2021. Interview. Savutuvan Apaja. <https://savutuvanapaja.fi>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie Y., Van den Brande, G. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. JRC Science for Policy Report. Accessed on 15 January 2020. Retrieved from: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Bamford, J., Baynham, G., Ernst, D. 2020. Joint Ventures and Partnerships in a Downturn. *Harvard Business Review*, 98, 5, 116–124.

Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. Authors of tools within the themes of business establishment, self-management and working life.

Blank, S. 2014. *Customer Discovery: The Search for Product/Market Fit. 2 Minutes to See Why*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://steveblank.com/2014/06/28/customer-discovery-the-search-for-productmarket-fit-2-minutes-to-see-why/>

Blank, S., Euchner, J. 2018. The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Research Technology Management*, 61, 15–21.

Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. Authors: self-efficacy, wheel of life, working life balance, storytelling for past-present-future.

Cafe Creator. 2021. Poland

Clauss, T., Kesting, T., Naskrent, J. 2018. A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value cocreation behaviour and customer satisfaction in the service sector. *R&D Management*, 49, 2, 180–203.

Corner, P., D., Singh, S., Pavlovich, K. 2017. Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35, 687–708.

Cowan. A. 2021. *Covan+. Business Model Canvas Made Easy: The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://alexandercowan.com>

Czajkowska, S. 2019. Business Continuity planning, business resiliency and disaster recovery. *The RMA journal*, 101, 10, 64–68.

Dahles, H., Susilowati, T., P. 2015. Business Resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism research*, 2, 51, 34–50.

Early Warning Europe. 2020. The ResC-EWE Project. Accessed on 10 September 2020. Retrieved from: <https://www.earlywarningeurope.eu/rescewe>



Eamk. 2021. Quality criteria for digital guidance. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://eamk.fi/en/pedagogy2/digital-guidance/quality-criteria-for-digital-guidance/>

European Commission. 2019. Competitiveness and external balances. Main drivers and challenges ahead. Accessed on 10 March 2020. Retrieved from:

<https://www.consilium.europa.eu/media/40966/commission-note-to-the-eurogroup-9-october.pdf>

European Commission. 2016. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. Accessed on 1 September 2020. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model>

European Commission. Enterprise Europe Network. 2021. Helping companies innovate and grow internationally. Accessed on 1 May 2021. Retrieved from: Enterprise Europe Network [europa.eu]

European Commission. 2019. Key Competences for Lifelong Learning. Accessed on 1 September 2020. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2020. The Entrepreneurship Action Plan. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en)

European Education Entrepreneurship NETwork. 2021. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <http://ee-hub.eu/>

European SME Digital Alliance. 2019. Skills for SMEs strategy 2030. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://www.digitalsme.eu/digital/uploads/Skills-for-SMEs-Strategy-2030.pdf>

GELG Sp. z o.o. 2021. Poland

Harvard Business School. 2021. Working knowledge. Work life balance. Accessed on 15 March 2021. Retrieved from: <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Work-Life%20Balance>

Karakovounis, S. 2021. Amplifying Mindset for Resilience. [from Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, 1998; Scheier et al., 1986]

Linnenluecke, M., K. 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 19, 4–30.

Niemimaa, M., Järveläinen, M., Heikkilä, M., Heikkilä, J. 2019. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. International Journal of Information Management, 49, 208–216.

Osterwalder, A. 2015. Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes. Accessed on 1 August 2020. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>



Osterwalder, A., Euchner, J. 2019. Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. *Research Technology Management*, 62, 12-18.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2009. A Business Model Generation. Accessed on 10 October 2020. Retrieved from: <https://strategyzer.com>

Osterwalder, A., Viki, T., Pigneur, Y. Why Your Organization Needs an Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://hbr.org/>

PlanView. 2021. Strategic Planning: How to Build a Roadmap to Transformation. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://planview.com>

Reinikainen, J. 2021. Interview. Myynti ja Mainos Reinikainen. <https://myyntijamainosreinikainen.fi/>

Ryan, R. 2002. *Smartups: Lessons from Rob Ryan's Entrepreneur America Boot Camp for Start-Ups*. Cornell University Press.

Spencer, B. 2013. *Business model design and learning: A Strategic Guide*. Business Expert Press

Strategyzer. Canvas. Canvases, Tools and More [Business Model Canvas and Value Proposition Canvas]. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://www.strategyzer.com/canvas>

Strategyzer. How do I use the Key Activities building block of the Business Model Canvas? Accessed on 10 March 2020. Retrieved from: <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194361-how-do-i-use-the-key-activities-building-block-of>

The BCI. Leading the way to resilience: The Business Continuity Institute: A global institute for business continuity and resilience. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://thebci.org>

The Business Model Analyst. 2021. Cost Structure: Cost Structure - Business Model Canvas. Accessed on 10 March 2020. Retrieved from: <https://businessmodelanalyst.com>

The Lego Group History. Accessed on 20 January 2020. Retrieved from: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>

Tuulaniemi, J. 2012. *Service Design Toolkit. Process and Templates*. JAMK University of Applied Sciences, 1-19

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL, 2021]. *Handbook for nature-related financial risks: key concepts and a framework for identification*.

Uusyrityskeskus.2021. Entrepreneurship Guide: Becoming an Entrepreneur in Finland 2021. Accessed on 1 February 2021. Retrieved from: <https://uusyrityskeskus.fi>





Est. 2006  
**IME GSEVEE**  
Small Enterprises Institute  
of GSEVEE



**FUNDACJA**  
— FIRMY RODZINNE —



**ErhvervsShus**  
MIDTJYLLAND



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ATHENS CHAMBER OF TRADESMEN



**jamk** | **University of Applied Sciences**