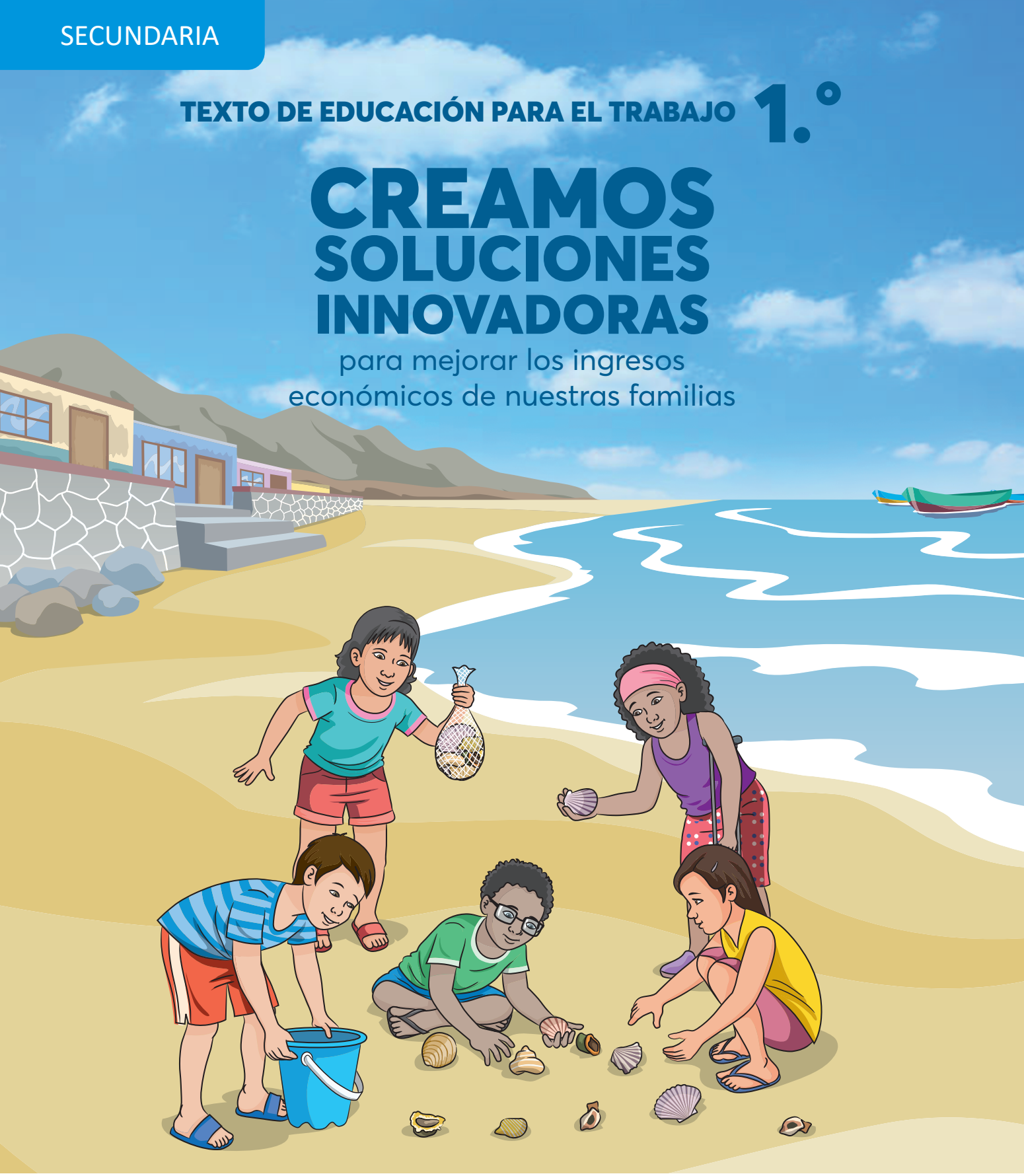
SECUNDARIA

TEXTO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO 1.°

CREAMOS SOLUCIONES INNOVADORAS

para mejorar los ingresos económicos de nuestras familias



REPÚBLICA DEL PERÚ

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

El ciudadano que queremos



(*) Este aprendizaje es para aquellos estudiantes que tienen como lengua materna una de las 48 lenguas originarias o lengua de señas, y que aprenden el castellano como segunda lengua.

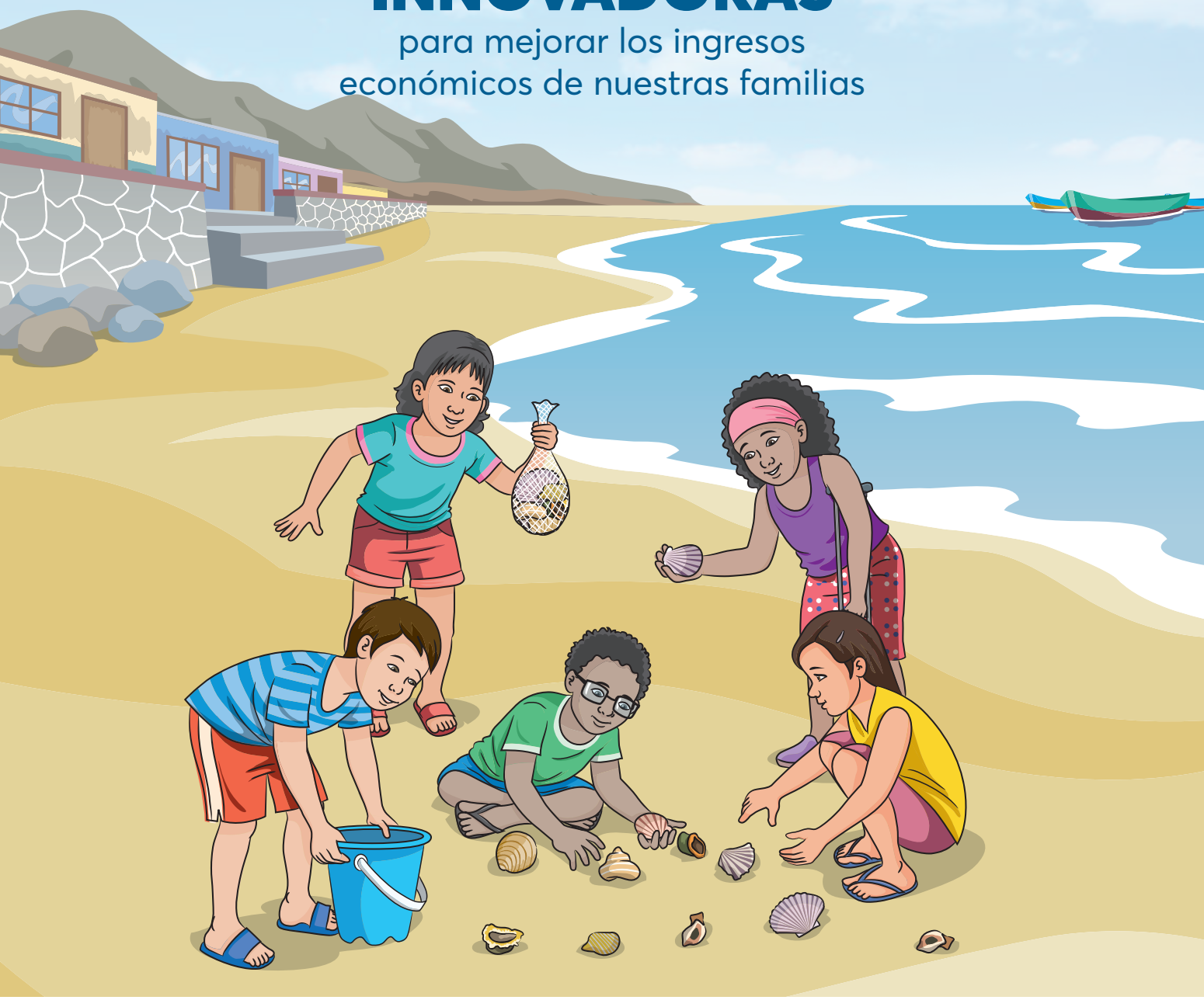
Currículo Nacional

SECUNDARIA

TEXTO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO 1.°

CREAMOS SOLUCIONES INNOVADORAS

para mejorar los ingresos económicos de nuestras familias



REPÚBLICA DEL PERÚ

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

TEXTO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO 1

El presente texto digital para estudiantes de primer grado ha sido elaborado por la Dirección de Educación Secundaria para promover el desarrollo de la competencia *Gestiona proyectos de emprendimiento económico o social* en el área de Educación para el Trabajo establecida en el Currículo Nacional de la Educación Básica.

Edición
© Ministerio de Educación
Calle Del Comercio N.° 193 San Borja
Lima 15021, Perú
Teléfono: 615-5800
www.minedu.gob.pe

Elaboración de contenido
Noemi Margarita Rodriguez Julca

Revisión pedagógica
Gladys Elizabeth Carrión Ibarra
Hilda Peceros Silvera
Jamer Quintanilla Ayvar
Niels Dalton Hidalgo Yupari

Especialista en edición
Oscar Emiliano Palomino Flores

Cuidado de edición
Illma Cecilia Mejía Tamayo

Corrección de estilo
Danny Alexander León Ortiz

Diseño y diagramación
Milagros Maribel Motta Martinez
Ana Paula Medina Valcárcel

Ilustración
Williams Raúl Torres Huayllán

Primera edición: setiembre de 2025

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso del Ministerio de Educación.

Debido a la naturaleza dinámica de internet, las direcciones y los contenidos de los sitios web a los que se hace referencia en este material educativo pueden tener modificaciones o desaparecer.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2025-11567

Presentación

¡Bienvenido, estimado estudiante!

¿Alguna vez has tenido un problema y has querido encontrar una solución original? ¡Este documento es la guía que te llevará a un emocionante viaje para lograrlo!

¿Cómo lo harás?

Con el apoyo de tu profesor, usarás metodologías como el *Design Thinking* y *Lean Canvas* para pensar de forma creativa y diseñar soluciones innovadoras en cualquier campo que te interese.

¡Prepárate para ponerte en los zapatos de otras personas! El *Design Thinking* fomenta la empatía para conocer y comprender las necesidades de las personas, ayudando a crear soluciones que impactan realmente sus vidas.

El paso siguiente consiste en diseñar un emprendimiento. El *Lean Canvas* te ayuda a organizar todas las partes de tu propuesta, desde el problema que quieres resolver hasta cómo lograr que sea algo útil, posible de construir con los recursos disponibles y generador de ganancias a corto y largo plazo.

La fusión de estas metodologías complementarias y tu creatividad te permitirá hallar soluciones reales.

¿Te imaginas desarrollando una aplicación que ayude a tus compañeros de clase? ¿O creando un producto ecológico que proteja el planeta? Las posibilidades son muchas y variadas, y cualquiera de ellas te acerca a esa tableta o computadora que tanto deseas, abriendo un camino para seguir formándote, superarte y beneficiar directamente a tu familia como a tu comunidad.

¿Qué más aprenderás?

- A ser líder, tomar decisiones importantes y trabajar en equipo.
- A ser creativo, pensar diferente de lo común y convertirte en un innovador.
- A resolver problemas, desarrollar una mentalidad resolutiva y creativa frente a cualquier reto o la adversidad.
- Si tu opción es emprender, descubrirás cómo crear un negocio, construir una marca, vender tus productos o servicios y conseguir el capital necesario para hacerlo crecer.

¡No esperes más! Junto con tus compañeros y con la guía de tu profesor, comienza a explorar tus ideas y a desarrollar tu propio proyecto. ¡El futuro está en tus manos!

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

Índice

Capítulo I 8

Proponemos soluciones creativas e innovadoras

Propósito del capítulo 9

1. Participamos en la etapa de “Preparación” del proyecto 9
   1.1. Conocemos nuestros sueños e intereses 10
   1.2. Definimos el nombre del equipo 11
   1.3. Distribuimos los roles dentro del equipo 12
   1.4. Determinamos la situación problemática y el reto del proyecto 14
2. Desarrollamos la etapa de “Creación” del proyecto 16
   2.1. Elaboramos el reto de la etapa de Creación 16
   2.2. Aplicamos la metodología del *Design Thinking* 17
   2.3. Desarrollamos las fases del *Design Thinking* 18
3. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Confianza en sí mismo 29
   3.1. Aplicamos una rúbrica sobre confianza en sí mismo 30
4. Analizamos la importancia de trabajar cooperativamente 31
5. Evaluamos el avance del proyecto 33
6. Reflexionamos sobre lo que aprendimos 34
   6.1. Aplicamos la rutina de pensamiento: “Reflexiona, Replantea, Revisa” 34

Capítulo II 36

Planificamos la validación del Producto Mínimo Viable (PMV)

Propósito del capítulo 37
1. Determinamos la situación problemática y el reto en la etapa de "Planificación" del proyecto 37
   1.1. Comprendemos qué es la validación del Producto Mínimo Viable (PMV) 39
   1.2. Planificamos utilizando el diagrama de *Gantt* 41
   1.3. Analizamos la importancia de una buena planificación 42
2. Ejecutamos las tareas previas antes de la validación 46
   2.1. Relizamos un inventario 46
   2.2. Elaboramos el presupuesto 47
   2.3. Seleccionamos los materiales 47
   2.4. Recaudamos fondos para elaborar el Producto Mínimo Viable 48
3. Elaboramos 20 collares, aretes y pulseras artesanales 53
   3.1. Organizamos el espacio de trabajo 53
   3.2. Diseñamos el patrón base para los collares 53
   3.3. Realizamos el montaje del collar 54
   3.4. Elaboramos los aretes 54
   3.5. Elaboramos las pulseras 55
   3.6. Realizamos el control de calidad 55
   3.7. Empacamos 56
   3.8. Distribuimos responsabilidades para la producción 56
   3.9. Concluimos el proceso de fabricación 56
4. Elaboramos un muestrario de fotos y realizamos publicidades *online* 57
   4.1. Preparamos el estudio fotográfico 57
   4.2. Realizamos la sesión fotográfica 57
   4.3. Editamos las fotos 57
   4.4. Redactamos los textos para las publicaciones 58
   4.5. Elegimos las plataformas para publicar 58
5. Nos organizamos como una *microstartup* 59
6. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Planificación 61
   6.1. Aplicamos una rúbrica sobre planificación 62
7. Reflexionamos sobre lo que aprendimos 63
   7.1. Aplicamos la rutina de pensamiento: "Reflexionar, Replantear, Ajustar" 63

Capítulo III 65

Validamos el Producto Mínimo Viable (PMV)

Propósito del capítulo 66

1. Determinamos la situación problemática y el reto en la etapa de "Ejecución" del proyecto 66

2. Experimentamos antes de tomar decisiones 67

3. Aplicamos el *Lean Canvas* 68

4. Articulamos el *Design Thinking* y el *Lean Canvas* 70

5. Identificamos los riesgos del proyecto 72

6. Validamos el Producto Mínimo Viable (PMV) 73

   6.1. Definimos nuestras hipótesis falsables 74

   6.2. Preparamos las entrevistas 82

   6.3. Analizamos los resultados de la entrevista de soluciones 89

7. Pasamos de la validación al lanzamiento de una "microempresa simulada" 93

8. Nos organizamos como una "microempresa simulada" 94

9. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Adaptabilidad 95

   9.1. Aplicamos una rúbrica sobre adaptabilidad 95

10. Reflexionamos sobre lo que aprendimos 96

Capítulo IV 98

Validamos el ciclo de vida del cliente en la microempresa

Propósito del capítulo 99

1. Determinamos la situación problemática y el reto en la gestión del "Ciclo de vida del cliente" en la microempresa 99

   1.1. Aplicamos la rutina de pensamiento "Puente 3-2-1" para comprender el problema 101

2. Exploramos estrategias para la captación, la retención y la ampliación de ingresos de los clientes 103

   2.1. Identificamos formas para captar clientes 103

   2.2. Aplicamos técnicas para retener a los clientes 106

   2.3. Proponemos ideas para ampliar los ingresos de los clientes 107

3. Analizamos la importancia de trabajar cooperativamente 110

   3.1. Aplicamos una rúbrica sobre trabajo cooperativo 111

4. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Innovación 112

   4.1. Aplicamos una rúbrica sobre innovación 113

5. Reflexionamos sobre lo que aprendimos 114

   5.1. Aplicamos la rutina de pensamiento: "Solía pensar... Ahora pienso..." 114

Epílogo 116

Referencias bibliográficas 117

Proponemos soluciones creativas e innovadoras



"No es porque las cosas sean difíciles que no nos atrevemos;
es porque no nos atrevemos que son difíciles".

Séneca (Siglo I, 4 a.C.- 65 d.C.), filósofo, orador y escritor romano.

Propósito del capítulo

En este capítulo, aprenderás a crear prototipos increíbles para resolver problemas económicos de tu familia, aplicando la metodología del *Design Thinking*.

1. Participamos en la etapa de "Preparación" del proyecto

"Ningún jugador es tan bueno como todos juntos".

Alfredo Di Stéfano (1926-2014), jugador del equipo Real Madrid.

Nosotros somos **Rolando**, **Walter**, **Marilú**, **Gladys** y **Mercedes**, compañeros de estudio del primer grado de secundaria del distrito Nepeña, Chimbote, provincia del Santa, región Áncash.

Un color nos representa

Ese día en clase sucedió algo especial. Nuestro profesor apareció con una caja llena de cintas de colores brillantes: rojo, azul, verde, amarillo y naranja. Nos miró con una sonrisa y dijo:

—Hoy no van a formar equipos de la manera de siempre. Hoy lo harán dejando que un color los elija a ustedes.

La sala se llenó de murmullos y de curiosidad. Cada cinta parecía brillar con una energía diferente. Algunos se lanzaron de inmediato por el rojo, otros prefirieron el azul o el verde.

Pero nosotros, sin dudar demasiado, nos sentimos atraídos por el naranja. Fue como si el color mismo nos estuviera llamando.

Cuando todos tuvimos la cinta en la mano, notamos algo curioso: éramos varias personas con la misma elección. Al mirarnos, una sonrisa cómplice se dibujó en nuestras caras. El naranja no solo era un color, era el inicio de nuestro grupo. Era la señal de que, desde ese momento, íbamos a caminar juntos como un equipo de emprendedores.

¿Por qué elegimos el naranja? No fue casualidad. Sabíamos que este color representa la creatividad, la energía y la innovación. Y eso era justamente lo que queríamos: formar un equipo lleno de ideas nuevas, con fuerza para llevarlas adelante y con la chispa necesaria para imaginar soluciones que nadie más hubiera pensado.

El profesor se acercó y nos dijo:

—Miren cómo una simple elección de color puede unirlos. Ahora ustedes son un equipo. Así nos organizamos. Fue sencillo, natural y hasta divertido. Ya no éramos estudiantes sueltos, sino un equipo con identidad propia, con una cinta naranja que nos unía y nos recordaba que juntos podíamos crear, imaginar y atrevernos a emprender. Esa dinámica nos enseñó que, a veces, las mejores organizaciones nacen de un pequeño detalle, como un color que nos inspira y nos une para alcanzar grandes sueños.

1.1. Conocemos nuestros sueños e intereses

> "No tienes que ser grande para empezar, pero tienes que empezar para ser grande".
>
> *Zig Ziglar* (1926-2012), escritor y conferencista motivacional estadounidense.



Marilú: Chicos, hoy quiero que soñemos en grande. Sé que aún falta para terminar la secundaria, pero comentemos qué soñamos para el futuro. No importa lo loco que parezcan sus sueños, lo importante es que nos animemos a hablar de lo que aspiramos. Necesitamos tener un espíritu emprendedor y una buena actitud ante la vida para perseguir nuestros sueños.

Rolando: Yo siempre he querido ser astronauta. Quiero explorar el espacio, ver los planetas y vivir experiencias que nadie ha imaginado. Sé que con esfuerzo llegaré a trabajar en algo relacionado con la ciencia y la tecnología.

Walter: ¡Qué genial, **Rolando**! Yo quiero ser músico y tocar en grandes escenarios por todo el mundo. Pero también me gustaría manejar mi carrera artística y organizar mis propios eventos.

Gladys: Yo deseo ser diseñadora de modas. Me encantaría confeccionar vestuarios novedosos para alguna compañía. Pero no descarto el tener mi propia marca y mostrar mis creaciones en las grandes pasarelas del mundo.

Mercedes: ¡Eso suena increíble, **Gladys**! Mi sueño es ser médico y, así ayudar a las personas que no tienen acceso a centros de salud. Tal vez, algún día abra mi propia clínica y trabaje con otros médicos que comparten la misma iniciativa.

Marilú: ¡Fantástico! ¡Qué sueños tan geniales! Yo sueño ser periodista, tener mi propia agencia para transmitir noticias y acontecimientos impactantes para que toda la población esté informada.

Rolando: ¡Genial, **Marilú**! Pero, ¿cómo conectamos nuestros sueños con lo que estamos hacienda ahora?

Walter: Aprendamos a tener una actitud que nos impulse a perseguir nuestros sueños, ya sea trabajando para alguien o creando nuestros propios emprendimientos. En este proyecto, podemos aprender a organizar ideas, planear, tomar decisiones y trabajar en equipo. Así, cuando llegue el momento, estaremos listos para llevar nuestros sueños a la realidad.

Gladys: Y este proyecto nos va a enseñar eso.

1.2. Definimos el nombre del equipo

Trabajar en equipo significa combinar talentos para lograr objetivos comunes. Como pudimos ver con **Rolando**, **Walter**, **Marilú**, **Gladys** y **Mercedes**, cada integrante aporta habilidades únicas que se potencian mutuamente.

Marilú: Chicos, debemos poner un nombre a nuestro equipo. Estaba pensando en la palabra "*Thinkers*" que se refiere a las personas que practican el *Design Thinking*. ¿Qué opinan? Esta es una metodología que genera ideas creativas e innovadoras para resolver problemas. Ya que vamos a trabajar aplicando esta metodología, creo que sería genial que nuestro equipo tenga un nombre relacionado. ¿O qué otro nombre proponen?

Walter: ¡Me gusta la idea, **Marilú**! "*Thinkers*" suena interesante, pero podríamos agregarle algo más, como... algo que también refleje que estamos en Chimbote y que nos relacionamos con el mar.

Gladys: ¿Y si combinamos algo de esto? Algo como "Pensadores del Mar" o "Los Pensadores del Océano". Así unimos la creatividad y el mar que nos rodea.

Rolando: ¡Eso está bueno! Pero también podríamos jugar con palabras que transmitan que hacemos algo más que pensar, como... no sé, algo como "Los innovadores del Mar".

Mercedes: ¡Me gusta "Innovadores", pero creo que "*Thinkers*" se conecta más con la metodología que aplicaremos. ¿Qué tal algo como "Los *Thinkers* Creativos"? Así queda claro que estamos usando *Design Thinking* y que a la vez somos creativos.

Marilú: ¡Exacto, **Mercedes**! Creo que la creatividad es fundamental y, además, refleja muy bien lo que hacemos.

Rolando: ¡Esa es una gran opción, **Mercedes**! ¿Qué tal si hacemos una lista corta y luego, votamos?

Gladys: ¡Sí, me gusta! Entonces, recapitulando tenemos las siguientes propuestas: "Pensadores del Mar", "Los Pensadores del Océano", "Los innovadores del Mar", "Innovadores" y "Los *Thinkers* Creativos".

Marilú: ¡Perfecto! ¡Hagamos la votación y elijamos el nombre que mejor nos represente!

Gladys: ¡Sí, me gusta "Los *Thinkers* Creativos"! Es claro, conecta con la metodología que trabajaremos.

Walter: Estoy de acuerdo, suena fuerte y nos identifica.

Rolando: ¡Totalmente coincido contigo, **Walter**! Nos quedamos con ese nombre que nos representa y da aire de modernidad.

Marilú: Entonces, por unanimidad, nuestro equipo se llamará "Los *Thinkers* Creativos". ¡Listo, equipo! ¡A pensar y crear soluciones innovadoras!

"Un equipo es más que la suma de sus partes, cuando cada miembro aporta sus talentos y fortalezas únicas para alcanzar un objetivo común".

Patrick Lencioni (1965), escritor y consultor de negocios estadounidense.

1.3. Distribuimos los roles dentro del equipo

Para aplicar el *Design Thinking*, metodología que usaremos al inicio del desarrollo de nuestro proyecto, es importante que cada integrante asuma un rol que facilite el manejo eficiente de las distintas fases del proceso. Aunque todos los integrantes del equipo trabajarán juntos en diversas actividades, siempre hay la necesidad de designar a alguien para que asuma el desarrollo de una de las fases de la metodología del *Design Thinking*, que son: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar. Por lo tanto, los roles de cada integrante del equipo emprendedor deberán ser los siguientes:



Líder

Es el que guía al equipo y se asegura de que todos trabajen juntos para lograr el objetivo.



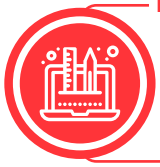
Investigador

Es el que pregunta a las personas para saber qué necesitan y quieren.



Creador

Es el que piensa en ideas novedosas y divertidas para resolver el problema.



Diseñador

Es el que convierte las ideas en algo real, como un dibujo o una maqueta.



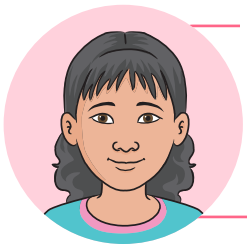
Evaluador

Es el que pregunta a las personas si lo que se ha creado funciona y si les ha gustado.

"Si todos avanzamos juntos, el éxito llegará solo".

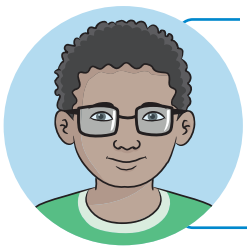
Henry Ford (1863-1947), empresario e ingeniero industrial estadounidense.

(Conocedor de las cualidades y sueños de los estudiantes, el docente los orientó para que cada uno asuma la responsabilidad de una de las fases de la metodología del Design Thinking. Y así quedó organizado el equipo "Los Thinkers Creativos")



Marilú - Líder

Ella es muy buena tomando decisiones y nos ayudará a mantenernos en el camino. ¡Quiere ser empresaria cuando sea grande!



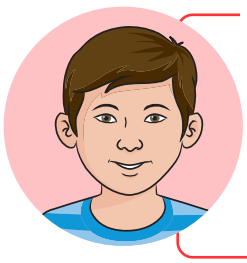
Walter - Investigador

Me encanta explorar y descubrir cosas nuevas. Por eso, seré el investigador del equipo. Mi curiosidad es súper importante para encontrar información valiosa.



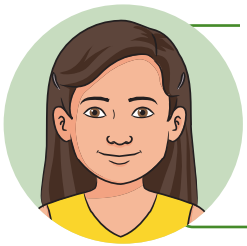
Mercedes - Creadora

Soy buena pensando de manera diferente y creando ideas. Mi creatividad es esencial para inventar productos nuevos, lo cual va muy bien con mi sueño de ser diseñadora de modas.



Rolando - Diseñador

A mí me gusta mucho la tecnología y los aspectos técnicos, así que es ideal que sea el diseñador del equipo. Estoy seguro de que el desear ser ingeniero, me ayudará a construir prototipos para solucionar problemas de mi entorno.



Gladys - Evaluadora

Soy muy buena analizando y observando detalles. Por eso, seré la evaluadora. Me gusta revisar todo y asegurarme de que funcione bien, lo cual se relaciona con mi interés en los números y la contabilidad.

"El fracaso es simplemente la oportunidad de comenzar de nuevo, esta vez de forma más inteligente".

Henry Ford (1863-1947), industrial y empresario estadounidense.

1.4. Determinamos la situación problemática y el reto del proyecto

> "La inteligencia del ser humano percibe la información del medio, la transforma y emite una respuesta elaborando contenidos mentales. A partir de allí, construye un gráfico con tres dimensiones que se interrelacionan: percepciones, procesos y productos".
>
> *Joy Paul Guilford* (1897-1987), psicólogo estadounidense.

(El equipo "Los Thinkers Creativos" se reúne para encontrar una situación problemática en sus familias, que sea de gran interés y les permita plantear una solución).

Marilú: ¡Chicos, vamos a investigar! Nuestro docente nos dio una misión muy importante: identificar un problema que afecte a nuestras familias y proponer en posibles soluciones. Primero, exploraremos nuestro entorno: qué riquezas naturales hay y cuáles son las necesidades de nuestras familias. Entonces, ¡a usar nuestra imaginación! Vamos a proponer ideas súper creativas para enfrentar ese desafío.

Rolando: ¡Chimbote tiene muchas cosas que son increíbles! Exploremos y descubramos todas las maravillas de nuestra ciudad. Investiguemos sobre qué nos ofrece la naturaleza, tanto en el mar como en los campos de cultivo y cuáles son los lugares turísticos, y todo lo que hace especial a nuestra ciudad.

Gladys: Además, recordemos que todos tenemos problemas en nuestras familias, sobre todo, en el aspecto económico, pero ¡no nos preocupemos! Usando nuestra creatividad encontraremos soluciones y convertiremos esos problemas en oportunidades para crecer. ¡Así que no olviden traer todas sus ideas para la próxima reunión!

Contexto

Marilú: ¡Hola, chicos! Seguro que les fue bien y trajeron datos valiosos. Quiero escuchar cómo les fue en el recojo de información que se les encargó.

Rolando: Yo investigué sobre la agricultura en Chimbote. ¿Sabían que a partir de la palta se pueden hacer jabones artesanales? También descubrí que se pueden elaborar salsas como el guacamole. ¡Podríamos usar ingredientes que tenemos aquí para elaborar productos únicos!

Gladys: ¡Qué interesante, **Rolando**! Yo averigüé sobre el mango. De esta fruta se preparan mermeladas artesanales y *snacks* deshidratados. Con ingenio y creatividad, podremos transformar, de esta fruta local y de otras, excelentes productos comerciales.

Walter: Yo me enfoqué en los moluscos marinos. ¿Sabían que de las conchas de abanico se pueden hacer collares, pulseras, pendientes y hasta marcos para fotos? También vi que se pueden crear instrumentos de percusión como maracas. ¡Son piezas muy bonitas y con mucho potencial para el mercado!

Mercedes: ¡Eso suena increíble, **Walter**! Yo averigüé sobre los choros. Resulta que se pueden usar para hacer bisutería, como broches, anillos y colgantes. Incluso para la decoración de las casas, podemos fabricar lámparas y adornos. Me sorprendí mucho de la cantidad de cosas que se pueden hacer con estos recursos que a veces tiramos.

Marilú: ¡Todos han traído ideas muy interesantes! Yo investigué sobre los caracoles y descubrí que con ellos se pueden elaborar anillos, collares, pulseras y mucho más.

Mercedes: Todo lo que pensamos no solo ayudaría a nuestras familias a generar ingresos, sino también a reutilizar lo que otros desechan. Es una manera de ser creativos y responsables con el medio ambiente.

Walter: Entonces, todo está claro. Tenemos más oportunidades de las que pensábamos para diseñar artesanías con los moluscos marinos. ¿Qué les parece si nos enfocamos en eso para nuestro emprendimiento?

Problema

Marilú: Chicos, ¿cómo les fue en la indagación de los problemas de sus familias? Hagamos una lista de los problemas que han identificado y, luego, centrémonos en buscar alternativas de solución. Yo he estado indagando y no sé si coincidimos en lo siguiente: Algunos de nuestros padres trabajan muy duro en empleos temporales como la pesca, pero cuando hay veda se quedan sin trabajo. Otros son agricultores y también tienen trabajos solo en las épocas de siembra y cosecha. La mayoría de nuestros padres recibe un pago insuficiente para la manutención de sus hogares. ¿Qué les parece este listado de problemas?

Todos: ¡Sí, coincidimos!

Reto del proyecto

Marilú: Chicos, ya tenemos el contexto y el problema claro. Ahora, según lo que nos indicó el profesor, debemos formular nuestro reto como una pregunta. Estuve pensando en eso y les tengo esta propuesta. ¿A ver qué les parece?

"¿Cómo podríamos mejorar la economía de nuestras familias para que podamos contar con tabletas y conexión a internet y así aprovechar el potencial natural de la riqueza marina de la bahía de Chimbote?"

Gladys: Estoy de acuerdo. Además, el profesor nos mencionó la técnica HMW, que significa *"How Might We"*, o "¿Cómo podríamos...?". Esta técnica es muy útil porque nos ayuda a formular preguntas abiertas, enfocándonos en encontrar oportunidades y soluciones sin limitarnos.

Walter: Claro, con esta técnica no estamos diciendo que ya sabemos cómo resolver el problema, sino que abrimos la posibilidad de encontrar varias respuestas creativas.

Mercedes: Exacto, la técnica HMW nos permite pensar entre todos sin presión y buscar soluciones que no habíamos considerado antes. ¡Es una gran forma de empezar!

Marilú: ¡Qué bueno que todos están de acuerdo! Entonces, vamos a usar esta pregunta como nuestro punto de partida para buscar soluciones innovadoras.

2. Desarrollamos la etapa de "Creación" del proyecto

"La innovación distingue a los líderes de los seguidores".

Steve Jobs (1955-2011), informático y empresario estadounidense, padre del primer ordenador personal.

"Los *Thinkers* Creativos" han definido ya el reto, que será resuelto al final de todo el proyecto, luego de aplicar la metodología del *Design Thinking*, el *Lean Canvas* y el enfoque metodológico de Desarrollo de clientes (específicamente, el ciclo de vida de clientes).
Además, han tenido en cuenta para su desarrollo las cinco etapas del proyecto de emprendimiento. La primera etapa es la Preparación; la segunda etapa, Creación; la tercera, Planificación; la cuarta, Ejecución; y la quinta etapa, Evaluación de todo el proyecto.

2.1. Elaboramos el reto de la etapa de "Creación"

En este marco, el reto (no del proyecto) sino de la etapa de Creación del proyecto es el siguiente: ¿Cómo podríamos desarrollar un prototipo innovador que satisfaga las necesidades de turistas que aprecian la artesanía marina y de posibles compradores en línea?

Así, cada etapa del proyecto tiene su propio reto; la etapa de la Creación tiene su reto, la etapa de Planificación tendrá su reto, lo mismo que la etapa de Ejecución. Todos los retos resueltos en cada etapa nos acercarán a resolver el reto del proyecto de emprendimiento al finalizar el mismo. Recordar que "Los *Thinkers* Creativos" ya tienen claro el reto que resolverán al final de su proyecto:

¿Cómo podríamos mejorar la economía de nuestras familias, para que podamos contar con *tabletas* y conexión a internet y así aprovechar el potencial natural de la riqueza marina de la bahía de Chimbote?

Las etapas del proyecto de emprendimiento que tendrán que seguir son las siguientes:

1. Preparación: Aquí se fortalece el ser de los integrantes del equipo, su autoconfianza y habilidades personales. Si bien esto es lo principal al inicio, el crecimiento de las habilidades blandas será durante las etapas del proyecto.

2. Creación: En esta etapa, el desafío es encontrar el mejor prototipo que resuelva de manera creativa e innovadora las necesidades de las personas que aman la artesanía de calidad y que, además, sea útil.

3. Planificación: Se enfoca en planear cómo llevar ese prototipo a la realidad.

4. Ejecución: Es el momento de poner en marcha el plan, fabricar el prototipo y ver cómo funciona en el mundo real.

5. Evaluación: Es la etapa donde se revisa todo el proyecto para ver qué salió bien y qué se puede mejorar.

El reto clave en la etapa de Creación será:

¿Cómo podríamos desarrollar un prototipo innovador que satisfaga las necesidades de turistas que aprecian la artesanía marina y de posibles compradores en línea?

2.2. Aplicamos la metodología del *Design Thinking*

Primero, es bueno responder la pregunta qué es el *Design Thinking*, es una manera de aprender y resolver problemas pensando como un diseñador. Significa ponerse en el lugar de las personas para entender lo que realmente necesitan y luego crear soluciones creativas e innovadoras que mejoren su vida. En lugar de empezar con una idea, se empieza con una necesidad real o un problema auténtico, y se avanza paso a paso: observando, conversando, ideando, probando y mejorando. En otras palabras se puede decir, el *Design Thinking* enseña a pensar, crear y aprender haciendo, trabajando en equipo, escuchando diferentes puntos de vista y sin miedo a equivocarse, porque los errores también ayudan a encontrar mejores soluciones. Entonces, las fases serían las siguientes:



1. **Ponte en los zapatos de otros (Empatizar):** Imagina cómo se sentirían las personas usando lo que quieres crear. ¿Qué necesitan? ¿Qué les haría feliz?
2. **Define el problema (Definir):** Una vez que sabes lo que necesitan, defines claramente qué problema quieres resolver.
3. **¡A inventar! (Idear):** Se te ocurrirán un montón de ideas locas y geniales para solucionar ese problema.
4. **Crea un prototipo (Prototipar):** Es como hacer una versión rápida de tu idea para ver si funciona.
5. **Ponlo a prueba (Evaluar):** Muéstraselo a otras personas y pídeles su opinión. ¡Así podrás mejorar tu idea!

¿Qué es lo que te ayuda el *Design Thinking*?

- Ser creativo: A pensar fuera de la caja y encontrar soluciones innovadoras.
- Entender a los demás: A ponerte en el lugar de otras personas.
- Mejorar tus ideas: A crear cosas que realmente sean útiles y divertidas.

¿Por qué es tan interesante el *Design Thinking*?

Porque te enseña a resolver problemas de una manera divertida y colaborativa. ¡Y lo mejor de todo es que lo puedes usar para cualquier cosa, desde crear una *app* hasta organizar un paseo!

¿Estamos listos para entrar a la fase Empatizar?

Antes de entrar a la fase empatizar, se debe tener claro el reto o desafío de diseño.

Imagínate que quieres construir una casa para tu perro. ¡Ese es un desafío de diseño! Es como un rompecabezas grande que tienes que resolver. Tiene que ser lo suficientemente difícil para que sea divertido, pero no tan difícil que no puedas hacerlo. ¡Y tiene que ser algo que realmente quieras hacer!

"Los *Thinkers* Creativos" ya tienen claro su reto inicial para entrar a la fase empatizar:

¿Cómo podríamos desarrollar un prototipo innovador que satisfaga las necesidades de turistas que aprecian la artesanía marina y de posibles compradores en línea?

2.3. Desarrollamos las fases del *Design Thinking*



Fase Empatizar

"La empatía es el primer paso hacia la innovación. Si no entiendes a las personas, no podrás crear soluciones que realmente las ayuden".

David Kelley (2013), cofundador de IDEO.

Establecemos qué técnicas aplicar

Walter: Yo creo que la mejor manera es hablar directamente con los turistas y algunas personas que compran en línea. Propongo realizar entrevistas para saber qué tipo de artesanías marinas prefieren, si buscan algo decorativo o algo de uso práctico.

Mercedes: También podríamos observar qué artesanías marinas compran más en los mercados, ferias y tiendas de artesanías de Chimbote. Así, podremos ver cómo se comportan, qué les llama la atención o qué preguntas hacen. Eso nos dará pistas sobre lo que les gusta y lo que no.

Rolando: Podríamos también investigar en redes sociales para detectar qué tipo de artesanías marinas se venden más en tiendas en línea o qué comentarios dejan los compradores.

Gladys: Y no debemos olvidarnos de escuchar con atención lo que nos dicen. Si hacemos entrevistas o vemos comentarios en línea, puedo ayudar a analizar toda esa información y asegurarme de que estamos entendiendo bien lo que los compradores necesitan.

Mercedes: ¡Me encanta! Entonces, tenemos varias técnicas que podemos aplicar para empatizar: entrevistas, observaciones directas, análisis de redes sociales e interpretación de comentarios. Recordemos que nuestro objetivo es entender bien a las personas para crear algo que los emocione y les sea útil. ¡Manos a la obra!

Marilú: Chicos, ahora que decidimos hacer entrevistas para conocer mejor a los turistas y compradores, ¿saben cómo debemos hacerlo?

Walter: Primero, tenemos que planear bien las entrevistas. No es solo preguntar lo primero que se nos ocurre, necesitamos hacer preguntas que nos ayuden a entender qué buscan los turistas cuando compran artesanías marinas.

Marilú: Exacto. Y las preguntas tienen que estar bien pensadas. ¿Cómo podríamos empezar?

Definimos a quiénes entrevistar

Rolando: Yo creo que debemos entrevistar a personas que ya hayan comprado artesanías marinas en algunas ferias y establecimientos comerciales de Chimbote o a los que hayan comprado en línea. Tal vez, los compradores han sido extranjeros, pobladores de la región o turistas de nuestro país.

Gladys: Sí, también podríamos hablar con vendedores de artesanías, porque ellos saben qué les preguntan los clientes y qué productos de ese tipo buscan más.

Marilú: Perfecto, entonces entrevistaremos a turistas, compradores en línea y vendedores de artesanías hechas con insumos marinos. Ahora, necesitamos preparar las preguntas.

Determinamos qué preguntar

Marilú: Vamos a hacer preguntas durante la entrevista, pero antes necesitamos elaborar un guion de preguntas. Recuerden que el profesor nos dijo que una cosa es el guion que preparamos antes, y otra cosa son las preguntas que haremos en el momento, dependiendo de cómo vaya la conversación.

Mercedes: Ah, o sea, el guion es como una lista que nos guía, ¿no? No se lee palabra por palabra, sino que nos ayuda a no olvidar lo importante.

Walter: Exacto, el guion es nuestra planificación. Pero en la entrevista podemos cambiar o reformular las preguntas según lo que diga la persona.

Marilú: Claro, por ejemplo, en el guion podemos tener la pregunta "¿Qué te gusta de las artesanías?", pero en la entrevista podríamos decir "¿Y cuál fue la última artesanía que compraste?" si la conversación va por ahí.

Mercedes: Entonces, primero escribimos el guion con nuestras preguntas guía, y luego, cuando entrevistemos, las haremos de manera natural.

Walter: Sí, que parezca una conversación, no un interrogatorio.

Guion de preguntas (planificación previa) preguntas reales durante la entrevista

Se elabora antes de entrevistar. Se formulan durante la entrevista. Es una guía flexible con los temas que queremos explorar. Se adaptan al ritmo y respuestas del entrevistado.

Usa preguntas abiertas planeadas. Usa reformulaciones o repreguntas según la conversación.

Ejemplo: "¿Qué te gusta de las artesanías marinas?" Ejemplo: "¿Y cuál fue la última artesanía que compraste?"

Mercedes: Creo que nuestras preguntas deberían ayudarnos a descubrir qué les gusta de las artesanías marinas y qué tipo de productos buscan. Y si comenzamos con algo sencillo como... ¿Qué es lo que más te gusta de las artesanías? ¿Qué compras?

Walter: Eso está bien, pero también podríamos profundizar un poco más. Por ejemplo, si nos dicen que les gusta la decoración, podríamos preguntar: ¿Por qué prefieres algo decorativo? Eso nos ayudará a entender mejor sus motivaciones.

Marilú: ¡Genial! Así que nuestras preguntas podrían ser las siguientes: ¿Qué es lo que más les gusta de las artesanías que compran? ¿Por qué prefieren ese tipo de artesanías? ¿Para qué las usan: ¿para uso personal, para decoración o para alguna otra función? ¿Qué tan importante es la calidad del producto? ¿Compran artesanías en línea? ¿Por qué sí o por qué no?

Acordamos cómo entrevistar

Gladys: Ahora que tenemos el guion de las preguntas, recordemos que cuando hablemos con los turistas o compradores, debemos escuchar más que hablar. No se trata solo de hacer preguntas, sino de prestar atención a sus respuestas y entenderlas.

Walter: Exacto, porque a veces las personas te dan una respuesta rápida, pero si sigues preguntando el porqué, descubres más detalles sobre lo que realmente necesitan.

Gladys: También debemos observar lo que no dicen con palabras. A veces, el lenguaje corporal o las expresiones nos pueden dar pistas importantes.

(Días después de realizar las entrevistas, el equipo "Los Thinkers Creativos" se reúnen para revisar lo que recogieron en ellas).

Rolando: En las entrevistas, la mayoría de los turistas nos dijeron que prefieren comprar algo que sea decorativo, pero cuando les preguntamos el porqué, muchos dijeron que también les gustaría que la artesanía tuviera algún uso práctico, como un llavero o una caja para guardar cosas.

Mercedes: También descubrimos que la calidad es súper importante. Algunos dijeron que las artesanías que compraron, se rompieron, así que eso es algo que debemos tener en cuenta al crear nuestro prototipo.

Gladys: Yo noté que muchos no compran en línea porque temen que el producto no llegue

bien o que no sea lo que esperaban. Esto nos dice que, si vamos a vender en línea, debemos mostrar bien los productos y asegurarnos de que la gente confíe en nuestra tienda.

Marilú: Lo hemos hecho muy bien, chicos. Gracias a estas entrevistas, ahora sabemos que nuestro prototipo tiene que ser decorativo y con un uso práctico. Además, tiene que ser de alta calidad y debemos pensar en cómo ganar la confianza de los compradores en línea.



Definimos qué observar

Marilú: Chicos, ya hicimos nuestras entrevistas y descubrimos información interesante, pero nuestro profesor nos dijo que también podemos usar otra técnica: la observación. ¿Saben de qué se trata?

Walter: Sí, se trata de mirar lo que hacen las personas, sin interferir, para entender cómo actúan en su entorno. Podemos observar cómo interactúan con las artesanías o qué problemas enfrentan en su día a día. Así podemos obtener más información.

Gladys: Exacto, pero hay varios tipos de observación. Según lo que investigué, está la observación directa, donde simplemente ves lo que pasa sin involucrarte. Por otra parte, está la observación participante, donde te involucras con las personas mientras observas.

Mercedes: Y también está la observación encubierta, que es cuando las personas no saben que las estás observando y actúan de manera más natural.

Rolando: Optemos por la observación directa. Me parece que se adapta a lo que buscamos. Ir a los mercados, a las tiendas y a las ferias y detectar lo siguiente: ¿Cómo los turistas miran las artesanías? ¿Qué compran más? ¿Qué les llama la atención? Eso nos puede dar muchas ideas.

Marilú: Sí, la observación directa es más sencilla y práctica para nuestra edad. No tenemos que intervenir, solo ver y tomar notas. Podríamos ver qué tipos de productos les interesan a los turistas y cómo reaccionan ante diferentes diseños.

Gladys: Pero antes de salir a observar, deberíamos preparar una guía de observación, tal como hicimos antes con el guion de preguntas para las entrevistas.

Walter: Buena idea. La guía nos servirá como una lista de lo que queremos mirar con atención, a partir de las preguntas que ya tenemos en mente.

Mercedes: Por ejemplo, podríamos incluir en la guía cosas como: ¿Qué productos miran primero los turistas? ¿Cuánto tiempo se detienen frente a un puesto? ¿Preguntan precios o solo observan?

Rolando: Exacto, así todos observaremos las mismas cosas y después podremos comparar mejor nuestros resultados.

Marilú: Entonces, anotemos nuestras preguntas para convertirlas en nuestra guía.

Preguntas que guiarán nuestra observación - Qué observaremos y anotaremos en campo

¿Qué productos miran primero los turistas? Orden o prioridad de los productos que atraen más su atención. ¿Los tocan o solo los miran? Tipo de interacción (visual o táctil). ¿Preguntan por los precios o compran directamente? Comportamiento de compra. Prefieren algo decorativo o algo práctico? Tipo de producto elegido. ¿El precio influye en su decisión? Si eligen productos más caros o más baratos.

Gladys: Entonces, ¿qué debemos observar? No podemos ver todo al mismo tiempo.

Walter: Creo que deberíamos enfocarnos en cómo las personas interactúan con las artesanías. ¿Qué productos miran primero? ¿Los tocan? ¿Los compran inmediatamente o

dudan antes de hacerlo? ¿Prefieren algo decorativo o algo práctico?

Marilú: También podríamos observar si el precio influye en su decisión. ¿Compran las artesanías más caras o buscan algo más barato?

("Los Thinkers Creativos" se dividen en grupos y van a las ferias y tiendas artesanales en Chimbote. Luego, se reúnen para compartir lo que observaron).

Aplicamos la observación directa

Mercedes: Vi que muchos turistas miraban las artesanías grandes, como las decoraciones de pared o las figuras talladas, pero al final compraban artículos más pequeños, como collares o llaveros.

Rolando: Sí, yo también lo noté. Parece que les gusta mirar lo decorativo, pero prefieren llevar algo más fácil de transportar y de mayor utilidad.

Walter: Algunos turistas tocaban los productos antes de comprarlos. Creo que la textura y la calidad son importantes para ellos. También vi que varios se quedaban mirando los productos más baratos, aunque les gustaban más los caros.

Gladys: A mí me llamó la atención cómo los vendedores hablan con los turistas. A veces, explican la historia detrás de la artesanía y los clientes se interesan más.

Marilú: Entonces, gracias a la observación directa, ahora sabemos que los turistas prefieren artículos más pequeños y prácticos, pero de buena calidad. También podemos concluir que escuchar la historia detrás del producto motivan para que compren los artículos. ¡Eso es algo que debemos tener en cuenta al diseñar nuestro prototipo!

Marilú: Chicos, ahora es importante analizar lo que la gente declara en las redes sociales sobre las artesanías marinas. ¿Alguno sabe cómo podemos hacer esto?

Mercedes: En las redes sociales como *Instagram*, *Facebook* y *TikTok*, la gente deja comentarios sobre productos que les gustan o no les gustan. Podemos buscar publicaciones sobre artesanías y ver lo que opinan los turistas y los compradores.

Walter: Claro, eso nos ayudará a entender qué prefieren y qué no les gusta. Es como una forma de escuchar a muchas personas al mismo tiempo sin tener que entrevistarlas ni observarlas directamente.

Marilú: Podemos buscar *hashtags* como #artesaníasmarinas, #souvenirs o #hechoamano. Luego, revisamos los comentarios y detectamos qué es lo que la gente dice sobre los productos.

Gladys: Y no solo eso. También podemos fijarnos en las reseñas de tiendas en línea que venden artesanías. Así veremos si las personas que compran en línea tienen algún problema o si están satisfechos con lo que reciben.

Mercedes: Además, podemos hacer capturas de pantalla de los comentarios que más nos llamen la atención. Así, cuando estemos diseñando nuestro producto, podremos recordar lo que más le gusta a la gente.

Walter: Entonces, básicamente, usaremos las redes sociales como un espacio de investigación, ¿verdad? Y no solo veremos lo que la gente dice, también podremos ver qué publicaciones tienen más "me gusta" o más comentarios, para saber cuáles son las más populares.

Marilú: ¡Exacto! También es importante revisar los comentarios negativos, porque ahí es donde podemos encontrar oportunidades para mejorar nuestro prototipo.

Rolando: O también si dicen que las piezas se rompen fácilmente, eso nos daría una pista para usar materiales más duraderos.

Gladys: Así que no solo se trata de leer lo que les gusta, sino también de entender sus frustraciones. Eso nos ayudará a crear algo innovador que resuelva sus problemas.

Marilú: Sí, y no olvidemos que, en las redes sociales, la gente también expresa lo que está buscando. Quizás algunos turistas quieran artesanías que puedan personalizar.

("Los Thinkers Creativos" comentan que el análisis de redes sociales y la revisión de comentarios son útiles en la fase de Empatizar porque los ayuda a comprender mejor las necesidades y deseos de los usuarios sin la necesidad de una interacción directa).

Fase Definir

"Si tuviera una hora para resolver un problema, dedicaría 55 minutos a definirlo y 5 minutos a resolverlo".

Albert Einstein (1879-1955), físico teórico alemán.

Marilú: ¡Muy bien, chicos! Ya aprendimos bastante en la fase Empatizar. Ahora es momento de pasar a la siguiente fase: **Definir**. ¿Sabemos qué significa?

Walter: ¿Es cuando juntamos todo lo que averiguamos y tratamos de entender el problema principal?

Marilú: ¡Exacto! En Definir usamos toda la información que recolectamos en las entrevistas, las observaciones y el análisis de redes sociales para identificar el problema real que debemos solucionar.

Gladys: Entonces, ¿cómo hacemos eso? ¿Solo escribimos el problema?

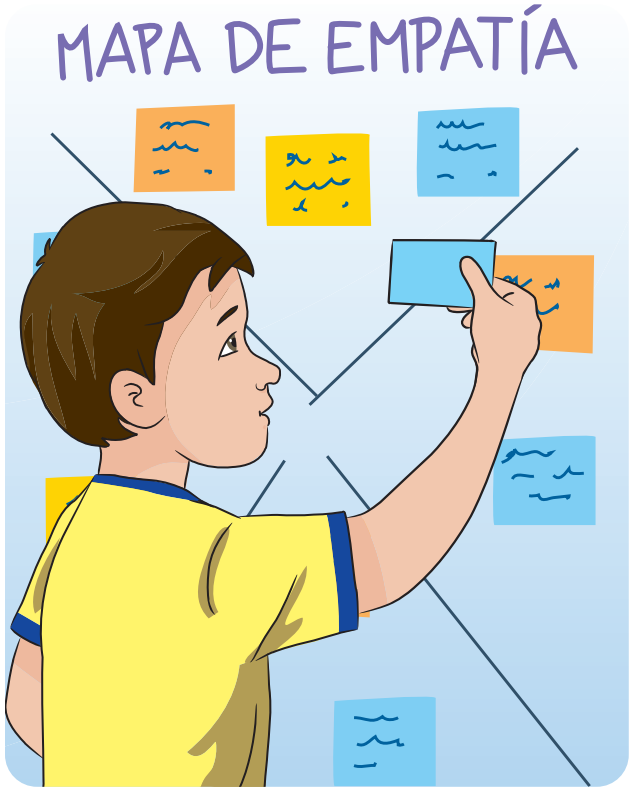
Rolando: No, exactamente. Primero tenemos que organizar todo lo que descubrimos. Una buena herramienta para eso es elaborar el mapa de empatía.

Mercedes: El mapa de empatía es un cuadro en el que escribimos lo que la gente dijo, hizo, pensó y sintió. Así podemos tener un panorama completo.

Walter: Con el mapa de empatía podemos agrupar todas las ideas. Si muchos turistas dijeron que les gustan las artesanías, pero que necesitan que sean útiles, eso nos da pistas sobre lo que deberíamos hacer.

Marilú: Correcto. Entonces, el primer paso es crear nuestro mapa de empatía. Cada uno debe recordar las entrevistas, las observaciones y las declaraciones de las redes sociales, y llenar el mapa con lo que los turistas dijeron, pensaron, hicieron o sintieron sobre las artesanías marinas.

("Los Thinkers Creativos" completan el mapa de empatía con notas de todos).



Mercedes: ¡Listo! Ya tenemos el mapa. Muchos turistas quieren algo único y atractivo, pero también útil para el día a día.

Marilú: Ahora toca ver qué hemos aprendido. Tenemos las notas de las entrevistas, las observaciones y las declaraciones de redes sociales sobre turistas y lo que buscan.

Walter: Sí, yo noté que muchos turistas buscan un producto único, algo que les recuerde el lugar, pero que también puedan usar con estilo, ¿verdad?

Mercedes: Exacto. Yo revisé algunas redes y vi que las personas suelen buscar cosas que se vean modernas y auténticas, algo que refleje lo local, pero que no se sienta demasiado "artesanal" o anticuado.

Rolando: Entonces, si combinamos todo, podríamos decir que nuestro desafío es crear algo único que refleje la cultura local, pero que también sea moderno y fácil de combinar. ¿Cierto?

Marilú: Sí, pero creo que aún falta definirlo un poco más. ¿Qué tal si lo expresamos como una pregunta? Algo como lo siguiente:

¿Cómo podríamos crear un accesorio moderno y atractivo que combine la autenticidad local con el estilo que buscan los turistas y que sea fácil de usar en cualquier ocasión?

Walter: ¡Me gusta! Así se ve como un reto claro. Nos enfocamos en crear algo auténtico y práctico, sin complicarnos con diseños muy cargados.

Mercedes: Y con esa pregunta, también sabemos qué buscar en las próximas ideas de diseño. Si tenemos dudas, volvemos a nuestra pregunta y vemos si se ajusta a esa idea de autenticidad y versatilidad.

Gladys: Entonces, ¿queda claro que nuestro reto es crear un accesorio moderno, auténtico y versátil para turistas jóvenes?

Rolando: Sí, así nos enfocamos mejor y no intentamos hacer algo que guste a todos, sino a ese grupo específico que observamos.

Marilú: ¡Perfecto! Entonces, nuestro reto final será:

¿Cómo podríamos diseñar un accesorio único y versátil que refleje nuestra identidad cultural y que a los turistas jóvenes les encante usar?

Todos: ¡De acuerdo!

Marilú: ¡Genial trabajo, equipo! Definir bien el problema es muy importante porque así nos aseguramos de que las soluciones que pensamos después sirvan a nuestros usuarios, los turistas.

¿Sabías que...?

Al definir un reto como una pregunta, se enfoca en el problema de manera clara. En lugar de asumir la solución, se plantea una interrogante que invita a buscar respuestas creativas. ¿Quieres inventar el mejor escondite del mundo? ¡Empieza preguntando! En vez de decir: "Quiero un escondite debajo de la escalera", plantea: "¿Cómo puedo crear un escondite donde nadie me encuentre?". Esta perspectiva te llevará a considerar varias opciones: ¿Un túnel secreto? ¿Disfrazarte de árbol? ¡Las preguntas nos llevan a aventuras increíbles!

Fase Idear

> "No he fracasado. He encontrado 10,000 maneras que no funcionan".
>
> *Thomas Edison* (1847-1931), inventor y empresario estadounidense.

Marilú: ¡Chicos! Ahora que tenemos el problema bien definido, es hora de pasar a la siguiente fase **idear**. ¿Alguien sabe en qué consiste esta fase?

Walter: Aquí tenemos que pensar en las soluciones, ¿no?

Marilú: ¡Exacto! En la fase Idear, nuestra misión es generar la mayor cantidad de ideas posibles para solucionar el problema que definimos. ¡No hay ideas malas! Lo importante es que todas las ideas, por más locas que parezcan, pueden inspirar soluciones creativas.

Mercedes: ¿Y cómo se nos ocurrirá tantas ideas? No siempre es fácil pensar en algo nuevo.

Rolando: Podemos usar la técnica de "Lluvia de ideas". Todos decimos lo que se nos ocurre y lo vamos anotando, sin criticar ni juzgar ninguna idea.

Gladys: Sí, eso es lo divertido de esta técnica. Cada uno puede decir lo que se le ocurra, y después vemos cuáles funcionan mejor.

Marilú: ¡Perfecto! Entonces, hagamos una lluvia de ideas.



Marilú: ¡Estas ideas están geniales! Pero antes de elegir cuál vamos a desarrollar, usemos otra herramienta que nos ayudará a evaluar las ideas: "La matriz de priorización".

Rolando: ¿Qué es eso?

Marilú: Dibujamos una cruz grande en una hoja de papel. En un lado de la cruz, ponemos "fácil de hacer" y, en el otro, "difícil de hacer". En el eje de arriba ponemos "mucho valor para el turista" y, en el de abajo, "poco valor para el turista". Luego, colocamos nuestras ideas en los cuadrantes de la cruz para ver cuáles son fáciles de hacer y tienen más valor para los turistas.

(El equipo comienza a llenar su matriz de priorización con las ideas que han tenido).

Walter: Bueno, la idea de los collares, pulseras y aretes es fácil de hacer y tiene mucho valor para los turistas, sobre todo, para las jóvenes.

Mercedes: Y los portavasos con conchas también son fáciles de hacer, pero no son tan atractivos para los turistas. Cuando visitan los *stands*, pocos compran, así que van en el cuadrante de "fácil de hacer" y "poco valor".

Rolando: Los instrumentos musicales, tal vez, sean más difíciles de elaborar, pero tienen mucho valor porque son únicos. Así que los pondremos en el cuadrante de "difícil de hacer", pero con "mucho valor".

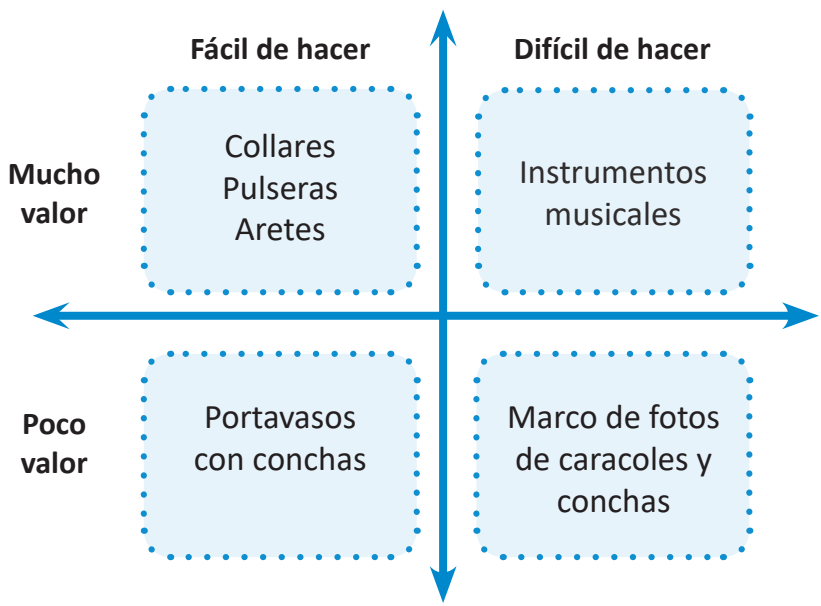
Gladys: Creo que los marcos de fotos hechos de conchas y caracoles son más complicados de hacer y tienen poco valor artístico. Los pondremos en el cuadrante de "difícil de hacer" y "poco valor".

Marilú: ¡Excelente! Ya tenemos nuestras ideas organizadas. Ahora, podremos elegir la idea que sea más factible y que también les guste a los turistas.

Mercedes: ¿Cuáles elegimos? A mí me gustan los collares, pulseras y aretes. Son útiles, atractivos y muy usados por el público de jóvenes.

Walter: A mí también me gusta esa idea. Además, son fáciles de hacer y no se rompen fácilmente. Eso es importante para los turistas.

Gladys: ¡De acuerdo! Los collares, pulseras y aretes serán nuestras ideas principales.



Fase Prototipar

"La innovación significativa no se logra hablando de nuevas ideas:
Hay que construir y probar prototipos".

Peter Senge (1947), científico de sistemas estadounidense.

Marilú: ¡Bien, equipo! Ahora que ya tenemos nuestras ideas elegidas, pasemos a la fase **Prototipar**. Es hora de convertir nuestras ideas en algo real que podamos tocar y mostrar.

Walter: ¿Y cómo empezamos a hacer eso?

Rolando: ¡Primero, elaboramos un boceto! Un dibujo rápido de cómo queremos que se vea nuestro producto.

Marilú: ¡Exactamente! Vamos a empezar con los collares de conchas marinas. Es una artesanía que a las turistas jóvenes les encanta y queremos crear algo único y atractivo.

(El equipo se reúne para elaborar los bocetos).



Rolando: Voy a hacer un dibujo del collar. Quiero que las conchas marinas sean el centro del diseño, pero también podemos usar otros materiales, como hilos de colores. El boceto no tiene que ser perfecto, solo darnos una idea de cómo se verá el collar.

Mercedes: ¡Qué buena idea, **Rolando**! Yo quería sugerir que elijamos conchas de diferentes tamaños y formas para que el collar sea variado y atractivo.

Gladys: ¡Me gusta! Así parecerá más único. A los turistas les encanta lo original.

(Rolando dibujó el boceto del collar, mostrando las conchas y el hilo de colores que iban a utilizar. Después de que el equipo estuvo de acuerdo con el diseño, empezó a trabajar en el prototipo).

Marilú: Ahora que tenemos el boceto, ¡es hora de hacer el prototipo! Esto significa que vamos a crear una versión real del collar, pero no tiene que ser perfecta. El objetivo es tener algo que podamos probar y mejorar.

Walter: Yo investigué cómo unir las conchas sin que se rompan. Usaremos una herramienta sencilla para hacer agujeros en las conchas y, luego, pasar los hilos de colores.

Mercedes: ¡Perfecto! Yo me encargaré de elegir las conchas. Podemos usar las que encontramos en la playa, las más bonitas, pero las más resistentes.

Rolando: Yo cortaré los hilos de colores. Necesitamos que sean lo suficientemente largos para que el collar quede bien, pero no tan largos que molesten a quien lo use.

(El equipo comienza a trabajar en el prototipo del collar. Mercedes selecciona las conchas, Walter hace los agujeros en ellas con cuidado y Rolando corta y pasa el hilo).

Gladys: Yo revisaré que las conchas no tengan partes filosas que puedan dañar a alguien y que el hilo sea resistente para que el collar no se rompa fácilmente.

Marilú: ¡Eso es genial, **Gladys**! Es importante que nuestro prototipo sea seguro y cómodo para las personas.

(Después de trabajar juntos por un rato, "Los Thinkers Creativos" terminan su primer prototipo del collar. Es un collar sencillo, pero atractivo, hecho de conchas de abanico).

Marilú: ¡Lo logramos! Nuestro primer prototipo está listo. ¿Cómo lo ven?

Walter: Luce muy bien. Las conchas brillan y los hilos de colores le dan un toque especial.

Mercedes: A mí también me gusta, pero tal vez podríamos agregar algún tipo de decoración adicional en la siguiente versión, como pequeños caracoles o cuentas.

Rolando: Sí, creo que podríamos mejorar algunas cosas, pero este prototipo es un buen punto de partida.

Marilú: En resumen, en la fase Prototipar, creamos una versión real de nuestra idea. Elaboramos un boceto, seleccionamos los materiales, usamos herramientas sencillas para construir nuestro producto y, al final, obtuvimos un collar de conchas marinas que estamos listos para mostrar y probar.

¿Sabías que...?

Un **prototipo** es como hacer un bocadillo antes de la gran cena. Imagina que quieres preparar la mejor *pizza* del mundo, pero antes pruebas una rebanada de pan con salsa de tomate y un poco de queso. ¡Eso sería tu prototipo! Sirve para ver si funciona y, si no te convence, ¡puedes probar con más o con otros ingredientes!

Fase Evaluar

"No puedes solo preguntar a los clientes qué quieren y luego tratar de dárselo, las nuevas ideas vienen de la observación, de conversar con las personas, de preguntar constantemente y salir de la oficina".

Steve Jobs (1955-2011), fundador de *Apple Computer*.

Marilú: Chicos, ahora que tenemos nuestro prototipo listo, es momento de evaluar si realmente les gusta a los turistas y a los compradores en línea. ¿Qué debemos tener en cuenta en esta fase de Evaluar o testear?

Rolando: Primero, debemos probar el collar con algunas personas parecidas a nuestros clientes, como las turistas jóvenes que visitan la bahía. Es importante preguntarles si les gusta el diseño, si lo encuentran útil y si estarían dispuestas a comprarlo.

Marilú: Exacto. Nuestro profesor nos explicó que esta fase tiene una metodología sencilla, parecida a tres pasos:Probar – Escuchar – Mejorar.

Primero, probamos nuestro prototipo con usuarios reales; luego, escuchamos lo que dicen y observamos cómo lo usan; y finalmente, mejoramos el diseño con las nuevas ideas que surjan.

Walter: Sí, debemos escuchar mucho, como lo hicimos en la fase Empatizar. El profesor nos sugirió varias técnicas para esta fase. Una es el feedback directo, en el que le mostramos el collar a posibles usuarios y les pedimos su opinión.

Mercedes: También podríamos hacer una prueba de uso, en la que les pedimos que prueben el collar. Así podríamos ver si se sienten cómodos llevándolo. ¿Qué tal si también les preguntamos sobre el precio?

Gladys: Además, podríamos usar la técnica de "Me gusta, no me gusta, sugerencias." Con esta técnica, los clientes nos dicen qué les gusta del collar, qué no les gusta y qué podrían mejorar. ¡Esto nos ayudará a ajustar el diseño!

("Los Thinkers Creativos" empiezan a mostrar su prototipo a amigos, familiares y algunos turistas en la bahía de Chimbote. Les hacen preguntas como: ¿Qué les parece el diseño del collar? ¿Lo sienten cómodo al usarlo? ¿Pagarían por este producto? ¿Cuánto? ¿Qué mejorarían?).

Marilú: Ya tenemos suficiente información, chicos. Ahora necesitamos ajustar el prototipo para que sea exactamente lo que los clientes quieren.

Walter: Nuestro trabajo no termina aquí. El profesor también mencionó la metodología Running Lean, que nos ayudará a convertir nuestro prototipo en un Producto Mínimo Viable (PMV), con las mejoras que surgieron de esta evaluación.

Paso Acción Propósito

1. Probar Mostrar el prototipo a usuarios reales. Observar cómo reaccionan o lo usan.

2. Escuchar Recoger sus opiniones y sugerencias. Detectar qué funciona y qué no.

3. Mejorar Ajustar el diseño o el material según el feedback. Crear una versión nueva que responda mejor al problema.

- En esta fase, las ideas nuevas que surgen después de escuchar a los usuarios se convierten en las verdaderas respuestas al problema que identificamos en la Fase Definir.

¿Sabías que...?

El **producto mínimo viable (PMV)** es el prototipo desarrollado durante el proceso de *Design Thinking* del producto o servicio que quieres validar en los bloques del *Lean Canvas*. Esta cuenta con las funciones mínimas permiten presentarlo a tus clientes potenciales con el objetivo de comprobar su interés y recoger su interés para futuras mejoras.

3. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Confianza en sí mismo

> "Nada de lo que se ha logrado se ha hecho sin confianza"
>
> *Maya Angelou (1928-2014)* poeta, actriz y activista estadounidense.

Marilú: Chicos, quiero compartirles una historia que me inspira mucho y nos ayuda a entender que, cuando crees en ti mismo, puedes superar cualquier obstáculo. Es la historia de **Bethany Hamilton**, una surfista increíble. Conozcamos su historia.

Bethany nació en *Hawái* y desde muy pequeña amaba el *surf*. A los 13 años ya era una promesa del deporte y soñaba con convertirse en surfista profesional. Sin embargo, un día mientras practicaba, fue atacada por un tiburón que le arrancó el brazo izquierdo. La mayoría de las personas pensó que su carrera en el *surf* había terminado, pero Bethany no se rindió.



A pesar de que parecía imposible, ella nunca dejó de creer en sí misma. Solo un mes después del ataque, Bethany ya estaba de vuelta en el mar, aprendiendo a surfear con un solo brazo.

Fue muy difícil para ella, pero nunca se dio por vencida. No se quedó con la idea de que "ya no puedo", sino que pensó en cómo "sí podía". Se adaptó, practicó mucho y volvió a competir profesionalmente. De hecho, ha ganado varios campeonatos y es considerada una de las mejores *surfistas* del mundo.

Lo más increíble es que Bethany nunca dejó que el miedo o las limitaciones la definieran. Siempre mantuvo una actitud positiva y demostró que, si crees en ti mismo, puedes lograr cosas que parecen imposibles.

Walter: ¡Qué sorprendente y motivadora historia, **Marilú**! Lo más fácil hubiera sido rendirse, pero ella no lo hizo. Eso me enseña que, aunque enfrentes grandes dificultades, si confías en lo que puedes hacer, siempre puedes seguir adelante.

Mercedes: ¡Es verdad! Además es increíble cómo encontró la manera de adaptarse. Podría haber pensado que ya no era capaz de surfear, pero se reinventó.

Rolando: Y también muestra que las cosas no suceden de manera instantánea. Ella practicó mucho para volver a surfear. Esto me recuerda que nosotros debemos ser pacientes y trabajar duro, sin esperar que todo salga bien a la primera.

Gladys: Sí, y otra cosa que me inspira es cómo nunca perdió su actitud positiva. A veces, cuando estamos cansados o las cosas no salen como queremos, es fácil desanimarse. Pero si mantenemos una mentalidad positiva, como Bethany, podemos lograr nuestros objetivos.

Marilú: Exacto. Bethany nos enseña que, no importa lo difícil que sea el reto, si creemos en nosotros mismos y trabajamos duro, podemos lograr grandes cosas. Así que, cuando enfrentemos desafíos en nuestro proyecto, recordemos su historia y pensemos en todo lo que podemos lograr si no nos rendimos.

Rolando: Claro que sí, no olvidaremos esta enseñanza.

Marilú: ¡Chicos, el profesor nos ha dado una rúbrica para evaluarnos en forma individual y evaluar al equipo!

3.1. Aplicamos una rúbrica sobre confianza en sí mismo

Escoge un lugar donde estés cómodo y selecciona tus respuestas a la rúbrica, marcando con un aspa (X) , la cual se muestra a continuación. Sé sincero y piensa en tus habilidades al trabajar en equipo.

Rúbrica: Confianza en sí mismo				
Criterios	**Inicio**	**En proceso**	**Logrado**	**Destacado**
Capacidad para enfrentar desafíos y problemas	Tiendo a evitar los desafíos, muestro inseguridad y miedo al fracaso. No tomo decisiones por mí mismo.	Enfrento algunos desafíos con ayuda externa. Muestro inseguridad al tomar decisiones, pero lo intento.	Enfrento la mayoría de los desafíos con seguridad. Tomo decisiones propias en situaciones conocidas.	Enfrento desafíos con actitud positiva, incluso en situaciones complejas. Tomo decisiones con confianza, busco soluciones creativas.
Capacidad para expresar puntos de vista impopulares	Prefiero no expresar mi opinión si es diferente a la de los demás. Busco la aprobación de otros antes de hablar.	A veces expreso mi opinión si estoy en desacuerdo, pero me siento inseguro sin el apoyo de otros.	Expreso mi punto de vista, incluso si no es popular, y defiendo mis ideas en la mayoría de los casos.	Defiendo firmemente mi punto de vista, aunque sea impopular, y no dependo del apoyo de otros para mantener mi posición.
Creencia en sus propias habilidades	Tengo dudas constantes sobre mis capacidades. Necesito confirmación continua de otros para seguir adelante.	Confío moderadamente en mis habilidades, aunque en situaciones nuevas requiero validación externa para actuar.	Demuestro confianza en mis capacidades en la mayoría de las situaciones, y solo busco apoyo externo en casos específicos.	Tengo plena confianza en mis habilidades en cualquier situación. Demuestro seguridad y liderazgo en mis acciones.

4. Analizamos la importancia de trabajar cooperativamente

"Solos podemos hacer tan poco; juntos podemos hacer tanto".

Helen Keller (1880-1968), escritora, oradora y activista política estadounidense.

Los músicos de Bremen

Lee atentamente esta fábula clásica, que ilustra la importancia de la cooperación en el trabajo.

"Había una vez un burro que trabajaba muy duro para su amo. Con el tiempo envejeció y ya no podía cargar los sacos de harina hasta el molino. Su amo decidió deshacerse de él, pero el burro, al enterarse, decidió irse a Bremen para convertirse en músico.

En el camino, encontró a un perro tendido en el suelo, jadeando de cansancio. El perro le explicó que su amo quería matarlo porque ya no podía cazar. El burro le propuso viajar juntos a Bremen para ser músicos, y el perro aceptó. Más adelante, encontraron a un gato triste porque su dueña quería ahogarlo. El gato ya no podía cazar ratones porque había envejecido. El burro y el perro lo invitaron a unirse a su viaje, y el gato aceptó.

Finalmente, encontraron a un gallo que cantaba con todas sus fuerzas. Al preguntarle la razón, el gallo les contó que su dueña quería cocinarlo para la cena. Los tres animales le propusieron ir a Bremen para ser músicos, y el gallo aceptó.

Los cuatro amigos siguieron su camino. Al caer la noche, divisaron una casa en el bosque. Al asomarse por la ventana, vieron a unos ladrones disfrutando de un banquete.

Los animales decidieron asustar a los ladrones para quedarse con la casa. El burro se paró sobre sus patas traseras, el perro se subió a su espalda, el gato trepó sobre el perro y el gallo se posó en la cabeza del gato. A la señal del gallo, todos comenzaron a hacer ruido: el burro rebuznaba, el perro ladraba, el gato maullaba y el gallo cantaba. El ruido fue tan fuerte y aterrador que los ladrones huyeron despavoridos, convencidos de que eran monstruos.



Los animales entraron en la casa y disfrutaron del banquete. Luego, se acomodaron para dormir. Más tarde, los ladrones, al ver que la casa estaba en silencio, decidieron regresar. Uno de ellos entró en la oscuridad y, al intentar encender una vela, el gato le arañó la cara, el perro le mordió la pierna, el burro le dio una patada y el gallo cantó con todas sus fuerzas. El ladrón salió corriendo y nunca más volvieron.

Los cuatro amigos decidieron quedarse a vivir en la casa y nunca llegaron a Bremen. Sin embargo, vivieron felices y contentos haciendo música juntos".



Moralejas:

- **La unión hace la fuerza.** Al colaborar, los animales lograron enfrentar sus miedos y salir adelante. ¿Qué podemos lograr cuando trabajamos en equipo?
- **Nunca te rindas.** A pesar de las dificultades, los animales siguieron adelante con su sueño. ¿Qué obstáculos hemos superado gracias a nuestra perseverancia?
- **La edad no es un impedimento.** Los animales, a pesar de ser viejos o débiles, demostraron que podían lograr grandes cosas. ¿Qué talentos podemos desarrollar sin que la edad represente un obstáculo?
- **La amistad es un tesoro.** La compañía de los amigos permitió que el viaje fuera más llevadero. ¿Quiénes son nuestros mejores amigos y qué aportan a nuestras vidas?

5. Evaluamos el avance del proyecto

> "La evaluación es el motor del aprendizaje, ya que de ella depende tanto qué y cómo se enseña, como el qué y el cómo se aprende".
>
> *Neus Sanmartí* (1943), catedrática de Matemáticas y Ciencias experimentales.

Marilú: Chicos, ya avanzamos bastante con las tareas del proyecto, pero quiero asegurarme de que todos estemos al tanto de lo que falta. Voy a hacer un repaso rápido del avance.

Walter: ¡Perfecto! ¿Por dónde empezamos?

Marilú: La primera tarea fue definir el reto inicial y eso ya lo completamos al 100 %. Lo logramos entre todos, ¿recuerdan?

Mercedes: ¡Sí! Fue cuando planteamos el reto de desarrollar un prototipo innovador para turistas amantes de la artesanía marina.

Marilú: Exacto. Ahora, sobre la fase Empatizar, **Walter**, tú estuviste a cargo de las entrevistas y la observación directa. ¿Cómo va eso?

Walter: Hemos avanzado un 80 %. Ya entrevistamos a varios turistas, pero aún faltan algunas observaciones en la tienda de artesanías. Estoy coordinando para hacerlas esta semana.

Rolando: Tal vez podríamos ayudar. Si necesitas apoyo con las observaciones, podemos organizarnos en grupos.

Walter: ¡Eso sería genial! Con un poco de ayuda, terminamos rápido.

Marilú: Genial, entonces **Walter**, sigue con eso. Ahora, sobre la fase Definir, **Mercedes**, tú te encargaste de sintetizar la información. ¿Cómo te fue?

Mercedes: Todo listo, completado al 100 %. Ya tenemos claros los puntos clave sobre las necesidades y problemas de los usuarios. Me aseguré de resumirlo bien.

Marilú: ¡Súper! Ahora, en la fase Idear, **Mercedes**, tú lideraste la lluvia de ideas, ¿verdad?

Mercedes: Sí, pero aún nos falta un poco. Estamos en un 70 %. Creo que podríamos hacer otra sesión de ideas porque algunas opciones no están del todo claras.

Gladys: Estoy de acuerdo. En esa fase la idea es pulir más antes de pasar a Prototipar.

Marilú: Bien, entonces agendamos una sesión extra para cerrar esa parte. Y sobre la fase Prototipar, **Rolando**, tú estás a cargo. ¿Cómo vamos con el prototipo del collar marino?

Rolando: Bueno, vamos en un 60 %. Ya tenemos el boceto, pero aún falta probar con diferentes materiales. La buena noticia es que ya sabemos qué técnicas aplicar, así que podemos avanzar rápido.

Mercedes: Tal vez podríamos ayudar con los materiales. ¡Yo podría probar con algunos de los que tenemos en casa!

Marilú: Me parece excelente. Y, finalmente, la fase de Evaluar está pendiente. **Gladys**, me comentaste que todavía no podemos avanzar hasta que el prototipo esté listo. En resumen, vamos bien, pero necesitamos terminar las observaciones, pulir las ideas y avanzar en el prototipo para poder seguir evaluando.

6. Reflexionamos sobre lo que aprendimos

"Los fracasos son los escalones hacia el éxito".

Richard Branson (1 950), empresario británico, fundador del Grupo Virgin.

6.1. Aplicamos la rutina de pensamiento: "Reflexiona, Replantea, Revisa"

Reflexionamos: ¿Qué hemos aprendido?

Marilú: Chicos, creo que hemos aprendido a trabajar en equipo utilizando el *Design Thinking* para encontrar soluciones creativas. También hemos entendido mejor cómo empatizar con los turistas y compradores de artesanías marinas. Fue interesante darnos cuenta de que nuestras ideas iniciales no siempre eran las más efectivas, y tuvimos que ajustarlas.

Walter: Yo aprendí la importancia de investigar a fondo las necesidades de nuestros usuarios. No basta con hacer preguntas, también es esencial observar y escuchar para entender bien lo que buscan. Me di cuenta de que a veces las respuestas están en detalles que al principio no parecen importantes.

Mercedes: Para mí lo más valioso fue ver cómo nuestras ideas pueden convertirse en prototipos reales. Trabajar con materiales y crear el prototipo me enseñó a mejorar nuestras ideas basándome en lo que es posible.

Rolando: Aprendí que diseñar no es solo hacer algo que se vea bonito, sino que también debe ser útil y cumplir con lo que los usuarios necesitan. A veces tuve que simplificar mis diseños para que fueran más funcionales.

Gladys: Yo descubrí que evaluar es más que solo probar el prototipo. También tenemos que escuchar las opiniones de los usuarios y ver qué podemos mejorar. La retroalimentación fue muy útil para ajustar nuestro prototipo y hacerlo más práctico.

Replanteamos: ¿Hay algo que cambiaríamos?

Marilú: Podríamos haber involucrado más a nuestros usuarios desde el principio. Ahora que hemos llegado a esta fase, me doy cuenta de que algunas de nuestras suposiciones eran incorrectas.

Mercedes: Tal vez también podríamos haber hecho más bocetos o creado versiones iniciales de los prototipos para probar diferentes ideas antes de elegir solo una.

Rolando: Estoy de acuerdo. También podríamos haber probado diferentes materiales para identificar el más adecuado para la artesanía, en lugar de decidir tan rápido.

Gladys: Yo creo que también podríamos haber buscado opiniones de personas que ya están en el mercado de artesanías. Eso nos habría dado una mejor idea de lo que realmente funciona.

Revisamos: ¿Cómo podemos mejorar lo que hemos hecho hasta ahora?

Marilú: A partir de ahora, deberíamos organizar más reuniones para discutir nuestras ideas con todo el equipo. Eso nos permitirá ajustar nuestro enfoque antes de tomar decisiones importantes.

Walter: Voy a hacer una investigación más profunda sobre las tendencias actuales en el mercado de artesanías. Eso podría ayudarnos a identificar nuevas oportunidades.

Mercedes: Podemos crear más versiones de nuestros prototipos y probar con diferentes combinaciones de diseño y materiales.

Rolando: Voy a simplificar algunos de mis diseños para que sean más fáciles de producir y aún más útiles para nuestros usuarios.

Gladys: Vamos a hacer más pruebas con usuarios reales. Tal vez podamos ofrecer algunos de nuestros prototipos a un grupo pequeño de turistas y obtener sus opiniones antes de la feria.



Planificamos la validación del Producto Mínimo Viable (PMV)



"Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí".

Lewis Carroll (1832-1898), escritor y matemático inglés.

Propósito del capítulo

En este capítulo, aprenderás a organizar actividades para probar si tus soluciones realmente funcionan. Además, sabrás elaborar una lista de los materiales disponibles y de aquellos que no tienes y necesitas. También desarrollarás habilidades para crear soluciones usando recursos de tu entorno.

1. Determinamos la situación problemática y el reto en la etapa de "Planificación" del proyecto

> "El que no comprende la realidad no puede transformarla;
> el que no la comprende está destinado a repetirla".
>
> *Víctor A. Belaúnde* (1883–1966), filósofo, diplomático y pensador peruano.

Contexto

En el mundo de la validación de las creencias o hipótesis, los experimentos son como pruebas sencillas. Sirven para comprobar si nuestras ideas funcionan y mejorarlas. Cuando realizas una entrevista sobre tu producto mínimo viable (PMV), estás realizando un experimento para descubrir si esa persona está interesada en lo que estás creando. El PMV es como una primera presentación pública de tu producto, una prueba para saber si le gusta a la gente antes de hacerlo definitivo.

¡Hacer experimentos es como trabajar como un científico! Estás probando cosas nuevas, aprendiendo de los errores y mejorando tus ideas.

¡"Los *Thinkers* Creativos" son inventores increíbles! Han usado el *Design Thinking* para crear un prototipo de collar artesanal con temáticas marinas. Ahora, quieren saber si le gusta a las personas. Para eso, van a usar el producto mínimo viable (PMV). ¡Es como una versión de prueba del collar!

¿Qué harán "Los *Thinkers* Creativos" para lograrlo?

- Planificar su proyecto: ¡Como exploradores que preparan su viaje! Decidirán qué hacer primero, qué seguirá después y cómo mostrarlo al público.
- Presentar su collar: ¡Como si estuvieran en una feria! Buscarán personas interesadas en el mar y les pedirán su opinión.
- Recoger las opiniones: ¡Como detectives que buscan pistas! Escucharán lo que dice la gente sobre el collar: si les gusta, si no les gusta, qué cambiarían, etc.
- Perfeccionar el collar: ¡Como artistas que pulen su obra! Usarán las opiniones para mejorarlo y hacerlo más llamativo.

Problema

Los integrantes del equipo "Los *Thinkers* Creativos" han creado el collar artesanal con temática marina. ¡Eso es súper genial! ¡Están listos para validar su creación! Sin embargo, ahora tienen un problema. Necesitan hacer unos cuantos collares para validarlos y venderlos, pero no tienen suficiente dinero ni materiales. ¡Es como si un equipo de fútbol necesitara balones y uniformes para jugar un partido importante y no los tienen!



Reto del proyecto

Los integrantes del equipo "Los *Thinkers* Creativos" redactaron el reto:

¿Cómo podemos conseguir el dinero y los materiales que necesitamos para hacer varios collares marinos y validarlos con la gente?

"Los *Thinkers* Creativos" son unos chicos muy ingeniosos. ¡Seguro que encontrarán una solución creativa!

1.1. Comprendemos qué es la validación del Producto Mínimo Viable (PMV)

Marilú: Chicos, hemos estado trabajando en nuestros collares con conchas marinas, pero antes de seguir, necesitamos hacer algunos experimentos para ver si nuestra idea funciona.

Walter: ¿Experimentos? ¿Vamos a hacer mezclas o algo así?

Mercedes: ¡No, **Walter**! No son experimentos de laboratorio, son pruebas para crear algo que las personas realmente deseen comprar.

Rolando: Claro, *Running Lean* recomienda verificar si el problema que creemos que tienen las personas realmente existe. A esto se le llama **Entrevista de Problema**.

Gladys: ¿Y cómo lo haremos?

Marilú: Pues, tenemos que hablar con personas que podrían comprar nuestros collares y preguntarles si tienen dificultades para encontrar accesorios bonitos y ecológicos.

Walter: Entonces, les preguntamos algo como: ¿Te gustaría un collar con conchas marinas? ¿Por qué crees que hay pocas opciones de accesorios hechos con materiales naturales?

Mercedes: ¡Exacto! Así sabremos si a la gente le interesa lo que estamos haciendo o si estamos inventando un problema que no existe.

Rolando: Y si descubrimos que muchas personas dicen que sí les interesa, entonces podemos pasar al siguiente experimento: la **Entrevista de Solución**.

Gladys: ¿Y qué significa eso?

Marilú: Es cuando les mostramos un boceto o un modelo de nuestros collares y les preguntamos qué opinan.

Walter: Es para ver si les gusta el diseño y si estarían dispuestos a comprarlo.

Mercedes: ¡Exacto! Porque no basta con que quieran un collar, también tiene que gustarles lo que estamos creando.

Rolando: Y si muchas personas nos dicen que sí lo comprarían, significa que vamos por buen camino. Pero si no les gusta, podemos hacer cambios antes de invertir dinero en materiales.

Gladys: ¡Así es! Primero hacemos la **Entrevista de Problema** para comprobar si a las personas les interesa la idea y, luego, la **Entrevista de Solución** para ver si nuestro producto les gusta.

Marilú: ¡Sí! Y después de eso, podemos hacer otro experimento muy importante: el **PMV** o **producto mínimo viable**.

Walter: ¡Oh! ¿Y qué significa eso?

Mercedes: El PMV es como una versión sencilla de nuestro producto, algo que podemos mostrar y vender sin gastar mucho dinero, solo para ver si realmente lo comprarían.

Rolando: Por ejemplo, en lugar de hacer 50 collares de diferentes modelos, podríamos hacer solo 5 con el diseño que más le gustó a la gente y ver si realmente los compran de verdad.

Gladys: ¡Ah! Entonces, si no se vende, significa que tenemos que hacer cambios antes de producir más.

Walter: Entiendo. Me gusta este método porque así no perdemos tiempo ni dinero en algo que nadie quiere.

Mercedes: ¡Exacto! Con estos tres experimentos: **Entrevista de Problema, Entrevista de Solución** y **PMV**, podemos estar seguros de que nuestro negocio tiene futuro.

Rolando: ¡Manos a la obra! Primero, hagamos las entrevistas y después creamos nuestro primer PMV.



¿Sabías que...?

Cuando creas algo nuevo, como un dibujo, una historia o un invento, quieres saber si a otras personas les gusta. La **validación** es como preguntarles: "¿Qué te parece?". Es una forma de comprobar si eso que hiciste resulta interesante y útil para los demás.

1.2. Planificamos utilizando el diagrama de *Gantt*

"Puedes lograr todo lo que te propongas si planificas correctamente y trabajas con constancia".

Zig Ziglar (1926-2012), orador motivacional y especialista en temas de desarrollo personal y liderazgo.

(Los integrantes del equipo "Los Thinkers Creativos" trabajan emocionados y se reúnen para planificar la validación del producto mínimo viable. Para ello, proponen emplear el diagrama de Gantt).

Marilú: Bueno, chicos, ya tenemos nuestro prototipo del collar artesanal con temática marina. Estamos listos para validarlo como producto mínimo viable, pero ahora viene la planificación de las tareas: ¿Cómo planificaremos el proceso para producirlo y validarlo con los turistas y compradores en línea?

Rolando: ¡Ya estamos listos para validar el PMV! Pero antes de hacerlo, el profesor nos dijo que debemos planificar bien todas las tareas que necesitamos realizar. También nos encargó que investiguemos qué es el **diagrama de *Gantt*** para organizar mejor el trabajo. ¿Alguien ya lo conoce?

Mercedes: Yo leí un poco. El diagrama de *Gantt* es una herramienta que te ayuda a organizar el tiempo y las tareas de un proyecto. Es como una tabla con todas las actividades del proyecto, pero lo genial es que te muestra cuánto tiempo tomará cada tarea y cuándo debe comenzar y terminar. Así, por ejemplo:

Diagrama de *Gantt*				
Tareas	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				
Tarea 4				
Tarea 5				

Gladys: ¡Oh, entonces es como un calendario, pero con más detalles!

Rolando: Y lo más interesante es que te muestra las tareas en barras horizontales. Cada barra es una tarea y su longitud te dice cuánto tiempo tomará. Así, puedes ver todas las tareas que hay que hacer, cuándo empiezan, cuándo terminan y si hay alguna que depende de otra.

1.3. Analizamos la importancia de una buena planificación

Marilú: El profesor nos recomendó usar la rutina de pensamiento **"Pensar, Explorar, Cuestionar"** para comprender mejor cómo planificar. ¿Qué les parece si comenzamos?

Pensar

Walter: Pues, creo que lo primero es pensar en todas las tareas que necesitamos. Tenemos que producir los collares, conseguir los materiales, hablar con los turistas para ver si les gusta y, luego, hacer mejoras si algo no resulta bien. Pero, ¿cómo organizamos todo eso?

Mercedes: Buena pregunta. Yo creo que necesitamos algo más visual, como el diagrama de *Gantt* que mencionamos antes. Así sabremos cuánto tiempo llevará cada tarea y quién se encargará de cada una.

Explorar

Rolando: Pero, ¿hemos explorado todas las herramientas que podríamos usar? Puede que exista una alternativa más simple que el *Gantt*. Aunque si buscamos controlar el avance de cada tarea, tal vez sea la mejor opción.

Gladys: Sí, pero también deberíamos cuestionar si el *Gantt* es suficiente. A veces las cosas no salen como lo planeamos, y el cronograma se atrasa. ¿Qué haremos si eso pasa? ¿Podemos ajustar las fechas o las responsabilidades?

Marilú: Excelente punto. Debemos explorar qué hacemos si no cumplimos con una tarea a tiempo. Podríamos revisar el *Gantt* cada semana y, si alguna tarea está atrasada, ajustamos las siguientes. Así evitaremos que se acumule el trabajo.

Walter: Además, ¿qué pasa si no conseguimos reunir todos los materiales? Necesitamos pensar en un plan B, en caso de que algo falle. Podríamos comenzar con una pequeña cantidad de collares y, luego, producir más si vemos que los turistas están interesados en comprarlos.

Cuestionar

Rolando: Eso es importante. Pero también debemos cuestionar si estamos siendo realistas con los tiempos. Tal vez estamos estableciendo fechas muy ajustadas. ¿Cómo podríamos asegurarnos de que las tareas se hagan bien sin apurarnos?

Mercedes: Deberíamos explorar cuánto tiempo necesitamos para hacer un collar. Podemos hacer una prueba, tomar el tiempo y usarlo para planificar la producción de los otros collares.

Gladys: Y no olvidemos la validación. Necesitamos pensar en cómo vamos a probar los collares con los turistas y explorar qué tipo de preguntas les haremos para saber si realmente les gusta. ¿Por qué adicionalmente no completamos los collares con aretes y pulseras? Se vería regio.

Todos: ¡Genial. Hagamos el collar como producto principal y lo completamos con aretes y pulseras!

Marilú: Entonces, **pensamos** en todas las tareas, **exploramos** herramientas como el *Gantt* y métodos de validación, y **cuestionamos** si los tiempos y recursos que tenemos son adecuados. Cada semana revisamos el plan, lo ajustamos si es necesario y nos aseguramos de que todos cumplan sus responsabilidades.

Walter: ¡Me parece perfecto! Si seguimos estos pasos, podremos planificar bien y estar preparados para cualquier imprevisto. ¿Cómo sabremos qué tareas debemos hacer primero y cuáles pueden realizarse al mismo tiempo?

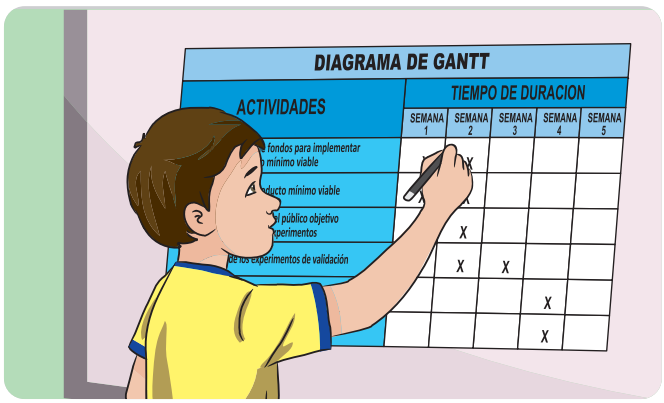
Marilú: Esa es la clave del diagrama de *Gantt*. Por ejemplo, si vamos a validar nuestros collares, primero tenemos que hacer unas fotos para publicarlos en línea, ¿cierto? Eso sería una tarea en el plan. Pero no podemos empezar la validación hasta que tengamos las fotos listas. Entonces, en el diagrama, esa tarea comenzaría después de completar las fotos.

Gladys: ¡Ah, ya veo! Entonces, ¿si una tarea depende de otra, se pone después en el diagrama?

Rolando: ¡Exacto! Y eso te ayuda a no perderte durante el proceso. Si ves el diagrama, sabrás exactamente qué tarea va antes y cuál después. Además, puedes ver si algunas tareas se pueden hacer al mismo tiempo, como tomar las fotos y preparar el texto para las redes sociales.

Mercedes: ¡Qué útil! Pero, **Marilú**, ¿cómo hacemos un diagrama de *Gantt* sin perder tiempo dibujando todo a mano?

Marilú: Aquí viene la parte divertida. El profesor nos dijo que hoy en día hay herramientas digitales que lo hacen por nosotros. Incluso mencionó que hay programas de inteligencia artificial que nos pueden ayudar a generar el diagrama más rápido. Pero... tenemos que saber qué indicaciones darle para que lo cree bien.



¡Sí se puede, equipo! Pero primero vamos a empezar definiendo nuestras tareas para el diagrama de *Gantt*. Eso sí, con mucho cuidado para que no olvidemos ninguna tarea importante en la validación.

¿Sabías que...?

Una **rutina de pensamiento** es una serie de pasos o preguntas que te ayudan a pensar mejor sobre un tema o resolver un problema. Es como tener una receta para cocinar: sigues los pasos y, al final, obtienes un resultado.

Todos: ¡Vamos a planificar con *Gantt* y validar el PMV!

Marilú: ¡Muy bien, equipo! La IA nos puede ayudar, pero tenemos tareas que nosotros mismos debemos definir. Por ejemplo, solo tenemos dos collares hechos y necesitamos más para poder validar el producto.

Walter: Claro, no podemos validar con solo dos collares. Deberíamos tener más modelos, ¿cierto?

Marilú: Exacto. Para empezar, necesitamos hacer un inventario con lo que tenemos y lo que nos falta para hacer un muestrario de, digamos, 20 collares diferentes.

Gladys: ¡Buena idea! Entonces, primero hacemos el inventario y después calculamos cuánto dinero necesitaremos para los materiales.

Rolando: Entonces, en el diagrama de *Gantt* hay que empezar con el inventario y el cálculo del presupuesto y, luego, incluir las actividades para conseguir el dinero.

Walter: ¡Claro! Porque sin los materiales no podremos preparar el muestrario. Y cuando ya tengamos todo eso, podremos comenzar con la validación.

Marilú: ¡Exacto! Pero primero planifiquemos todo bien. Las tareas principales serían elaborar el inventario, calcular el presupuesto, conseguir el dinero, fabricar los collares y después validar con posibles compradores.

Mercedes: ¡Manos a la obra! Tenemos bastante trabajo, pero con buena planificación, lo lograremos. Entonces, incluyamos todo esto en nuestro diagrama de *Gantt*, pero de forma general, solo las tareas principales.

Walter: ¡Vamos equipo! Hagamos el diagrama y pongámonos a trabajar.



¿Sabías que...?

Planificar actividades con un **diagrama de *Gantt*** es como trazar un camino para un proyecto. Te muestra todas las tareas que deben cumplirse, cuándo empiezan, cuándo terminan y quién las realiza. Así, todos saben lo que tienen que hacer y pueden ver el progreso. ¡Es una forma fácil de asegurarte de que todo se cumpla en el plazo previsto y sin complicaciones!

*(**Marilú** llega con una sonrisa mientras sostiene una hoja con un resumen de las principales tareas).*

Marilú: ¡Chicos, ya tenemos todos los datos ordenados! Estaba pensando… ¿qué tal si le pedimos al *ChatGPT* que nos ayude a hacer el diagrama de *Gantt*?

*(**Marilú** les presenta la hoja con el resumen de las tareas para validar el producto mínimo viable (PMV) y de las actividades previas que ya completaron).*

Tarea	Duración	Responsable	Estado
1. Hacer inventario de materiales	2 días	**Gladys**	100 %
2. Elaborar presupuesto	1 día	**Rolando**	100 %
3. Buscar financiación (venta de productos pequeños)	5 días	**Marilú** y **Mercedes**	0 %
4. Comprar materiales faltantes	3 días	**Walter** y **Gladys**	0 %
5. Fabricar los 20 collares	7 días	**Todo el equipo**	0 %
6. Hacer muestrario de fotos y publicaciones *online*	3 días	**Marilú** y **Rolando**	0 %
7. Realizar la validación con turistas y compradores	5 días	**Todo el equipo**	0 %
8. Recuperar comentarios y ajustar el PMV	3 días	**Gladys** y **Walter**	0 %

Walter: ¡Buena idea! Pero, ¿qué le diremos al *ChatGPT* exactamente?

Rolando: Podemos escribir: "Estamos desarrollando un proyecto y queremos hacer un diagrama de *Gantt* con nuestras tareas, duraciones y responsables. ¿Nos puedes ayudar?"

Gladys: También deberíamos pedir que las tareas completadas estén en azul y las pendientes en rojo.

Mercedes: ¡Hagámoslo y veamos qué nos responde!

(El equipo "Los Thinkers Creativos" envía el mensaje. Momentos después, aparece el diagrama en pantalla).

Marilú: ¡Guau! ¡Miren! ¡Está bien organizado y con colores!

Walter: ¡Increíble! Nos ahorró tiempo y todo está más claro.

Rolando: Tenemos que aprender más sobre esta herramienta con el *ChatGPT.*

Gladys: Sí, también puede ayudarnos a planificar, resumir información y proponer ideas para mejorar nuestro emprendimiento.

Mercedes: ¡Sigamos explorando! Seguro que nos facilitará mucho el trabajo.

2. Ejecutamos las tareas previas antes de la validación

"El éxito no llega de inmediato, pero cada paso que das hacia adelante, por pequeño que sea, te acerca más a tu objetivo. La perseverancia en tu proyecto es la clave para transformar los obstáculos en oportunidades".

Albert Einstein (1879-1955), físico teórico alemán.

2.1. Realizamos un inventario

Marilú: ¡Listo, chicos! Vamos a comenzar con la primera actividad previa a la validación. Estamos preparándonos para los experimentos, pero antes debemos enfocarnos en organizar lo necesario. Lo primero será hacer un inventario de lo que ya tenemos y de lo que nos falta para elaborar los 20 collares, junto con el juego de aretes y pulseras.

Inventario de materiales disponibles (lo que ya tenemos):

Material	Cantidad disponible
Hilos de nailon	2 rollos
Cuentas de madera	100 piezas
Cierres para collares	15 piezas
Conchas marinas pequeñas	40 unidades
Pintura acrílica	3 frascos (varios colores)
Agujas para ensartar	10 unidades
Bolsas de tela para empaquetar	10 unidades

Inventario de materiales faltantes para completar 20 collares y juegos de aretes y pulseras:

Material	Cantidad necesaria
Hilos de nailon	2 rollos
Cuentas de madera o de colores (diferentes estilos)	200 piezas adicionales
Cierres para collares	5 piezas adicionales
Conchas marinas grandes (para aretes y pulseras)	30 unidades
Anzuelos para aretes	20 pares
Bases para pulseras	15 unidades
Pintura acrílica (más colores)	5 frascos adicionales
Adhesivo especial para manualidades	3 frascos
Bolsas de tela para empaquetar	10 unidades adicionales
Cajas pequeñas de presentación	1 unidad

2.2. Elaboramos el presupuesto

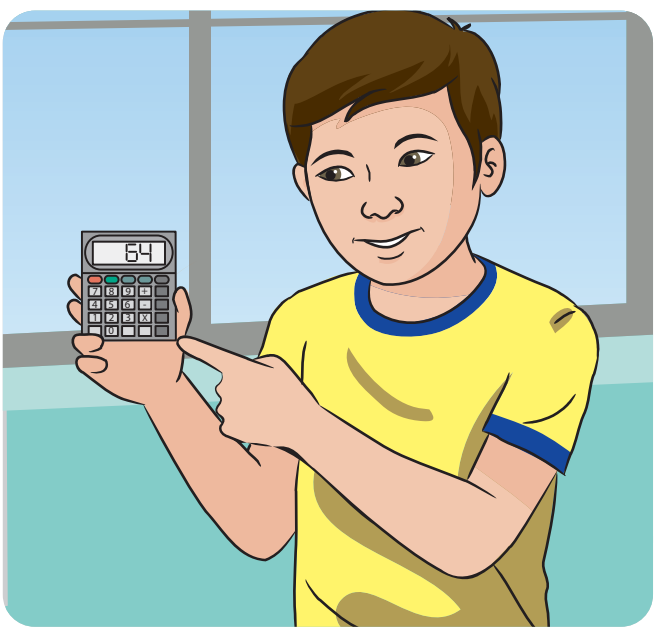
Los integrantes del equipo "Los *Thinkers* Creativos" visitaron tiendas especializadas en artesanías y manualidades para saber los precios y completar los materiales. A continuación, una lista de precios que obtuvieron en las tiendas visitadas.

Material	Precio aproximado (por unidad o paquete)
Hilos de nailon	S/5.00 por rollo
Cuentas de madera o de colores	S/15.00 por paquete de 100 piezas
Cierres para collares	S/2.50 por unidad
Conchas marinas grandes	S/10.00 por paquete de 10 unidades
Anzuelos para aretes	S/7.00 por paquete de 10 pares
Bases para pulseras	S/8.00 por unidad
Pintura acrílica (más colores)	S/6.00 por botella
Pegamento especial	S/4.50 por botella
Bolsas de tela para empaquetar	S/3.50 por unidad
Cajas pequeñas de presentación	S/2.50 por unidad
TOTAL	**S/64.00**

2.3. Seleccionamos los materiales

Gladys: Bien chicos, ya hemos seleccionado los materiales que se requieren para elaborar nuestro producto mínimo viable.

Rolando: ¡Excelente! Con esta lista hemos seleccionado lo necesario para poder realizar las compras y comenzar a elaborar nuestros primeros collares para probarlos con los usuarios. Para ello, necesitamos S/64.00.



2.4. Recaudamos fondos para elaborar el Producto Mínimo Viable

Marilú: Bueno, chicos, ya tenemos nuestro inventario y sabemos qué materiales nos faltan para elaborar los 20 collares junto con sus aretes y pulseras. Ahora, el siguiente paso es conseguir los fondos para comprar lo que nos falta. Pero recuerden, el profesor nos dijo que no se trata de pedir dinero a nuestros papás ni pedir préstamos, aunque ellos quisieran ayudarnos. ¡Tenemos que empezar de cero y ser creativos para conseguir los recursos! ¡Así comienzan los emprendedores!

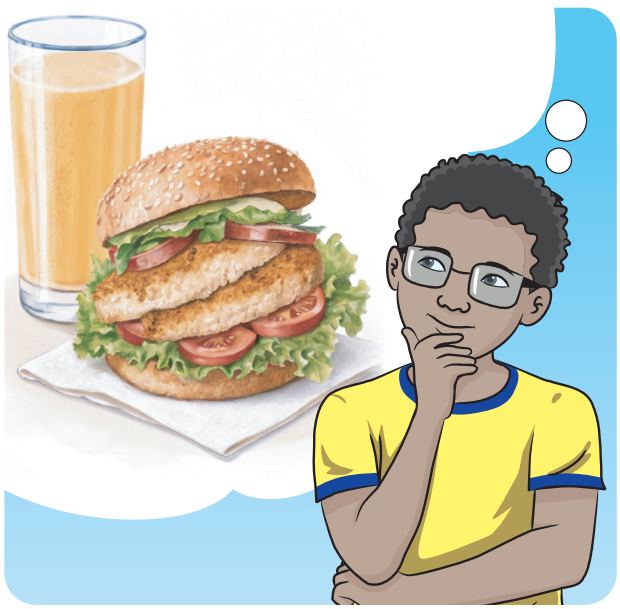
Rolando: ¡A ver! Si no podemos pedir dinero a nuestros papás, entonces tenemos que buscar formas de conseguirlo por nosotros mismos.

Mercedes: Creo que podríamos hacer actividades sencillas que nos ayuden a ganar algo de dinero.

Gladys: ¡Buena idea! Podemos comprar bolsas de chupetines y venderlos a nuestros compañeros. En vez de comprar en el quiosco, nos comprarían a nosotros. Si los vendemos y promocionamos bien, podríamos reunir dinero para los materiales que nos faltan.

Walter: ¡Exacto!También podríamos vender desayunos. Le puedo pedir ayuda a mi mamá para preparar pan con pollo y agua de manzana. Venderíamos los desayunos a S/3.00.

Gladys: ¡Me encanta la idea! Podemos venderlos en el colegio y, además, usar redes sociales para promocionarlos. Podemos abrir una cuenta en *Instagram* o *TikTok* para llegar a más personas, incluso a la escuela vecina.



Rolando: ¿Y si también vendemos chocotejas de distintos sabores? A mí me gusta prepararlas. Podemos colocarlas en cajitas y ofrecerlas a nuestros maestros y vecinos. Las venderíamos a S/1.00 cada una y, poco a poco, vamos reuniendo dinero.

Marilú: ¡Eso está genial! ¡Somos un equipo con grandes ideas!

Mercedes: Sí, podríamos ofrecer un pequeño taller para enseñar a otros cómo hacer manualidades. Podemos cobrar una cuota y usar el dinero para reinvertir en nuestro proyecto. ¡Es una forma de compartir lo que sabemos hacer y conseguir recursos!

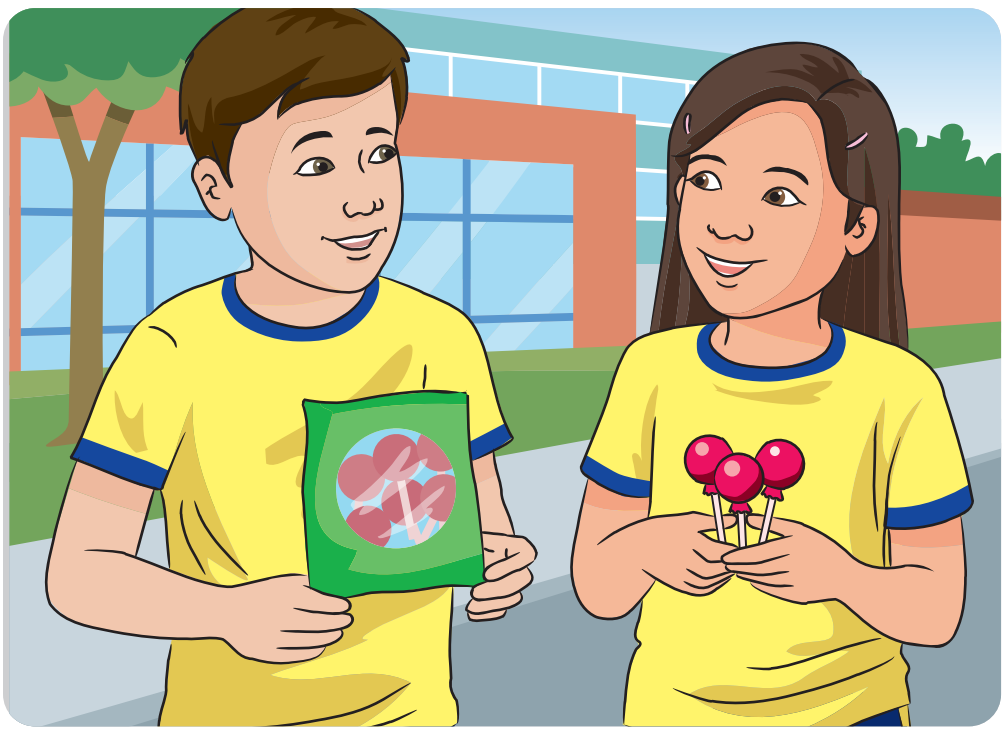
Marilú: ¡Perfecto! Lo mejor es que no solo estamos consiguiendo dinero, sino también empezando con lo que tenemos, aprendiendo en el proceso y dándole valor a todo lo que hacemos. Vamos con visión a lo grande, pero sin apurarnos. ¡Manos a la obra! Ahora debemos organizar nuestras ideas y decidir cuáles serán nuestras primeras acciones para recaudar fondos.

Rolando: Entonces, para resumir nuestras actividades, tenemos estas opciones:

Actividades a realizar para recaudar fondos	
Meta	Recaudar S/64.00 para comprar materiales
Actividades: – Venta de chupetines – Venta de desayunos – Venta de chocotejas – Realización de talleres de manualidades	

Marilú: Sí, y todo esto lo incluiremos en nuestro diagrama de *Gantt* para asegurarnos de que cada tarea se realice en el tiempo previsto. Empecemos paso a paso, pero con una visión grande, como dijimos. ¡Vamos a conseguir esos recursos!

(Después de la planificación, "Los Thinkers Creativos" se pusieron manos a la obra con su primera actividad: vendieron chupetines en el colegio. La respuesta fue positiva y lograron su primera ganancia).



Los integrantes de *"Los Thinkers Creativos"* organizaron la venta de desayunos con ayuda de las madres. Y esta actividad fue un verdadero éxito. Un día antes, anunciaron los productos por el grupo de *WhatsApp*. Esta actividad resultó muy exitosa, ya que no solo generaron ventas, sino que también involucraron a sus futuros clientes en el proceso creativo, aumentando el interés por su producto.



Finalmente, organizaron un pequeño taller de elaboración de artesanías marinas en su institución educativa, donde cobraron una cuota simbólica para enseñar a otros estudiantes a elaborar pulseras sencillas con moluscos. El taller tuvo una excelente acogida. Aunque no recaudaron tanto como con las ventas anteriores, fue una actividad gratificante y divertida que les permitió seguir aprendiendo y compartir sus conocimientos.

La acción más exitosa fue la venta a través de las redes sociales, donde lograron captar el interés de personas que no conocían personalmente. Las opciones de personalización resultaron muy atractivas para su público. Al finalizar todas estas actividades, "Los *Thinkers* Creativos" habían reunido el dinero necesario para comprar los materiales, e incluso superaron lo planeado, lo que les permitió considerar ampliar su colección de collares con aretes y pulseras. Con todo lo aprendido hasta ese momento, estaban listos para dar el siguiente paso: la validación del producto mínimo viable (PMV).

Marilú: ¡Lo logramos, chicos! No solo reunimos el dinero que necesitábamos, ¡también nos sobró dinero! Ahora podemos comprar todos los materiales para fabricar 20 collares y hasta nos alcanza para elaborar más modelos o experimentar con nuevas ideas.

Rolando: ¡Y pensar que empezamos solo con lo que teníamos! Al final, la publicidad por *Instagram* fue un éxito. Incluso recibimos comentarios sobre lo que a los compradores les gustaría ver en los collares y eso nos servirá mucho para la validación.

Mercedes: Además, el taller fue muy divertido. Aunque no fue nuestra principal fuente de ingresos, aprendimos bastante y conectamos con más personas que ahora conocen el proyecto. ¡Ya estamos listos para la siguiente etapa!

Walter: ¡Sí! Ahora tenemos todo lo que necesitamos para producir los collares y, además, sabemos qué espera la gente de nuestro producto. ¡Sigamos adelante, que lo mejor está por venir!

2.5. Compramos los materiales faltantes

(Con los fondos recaudados, "Los Thinkers Creativos" comprendieron que, antes de comenzar la producción de los collares, debían planificar la compra de materiales. Aunque en el presupuesto preliminar ya habían investigado precios y calidades, ahora necesitaban tomar la decisión final).

1. Distribuimos responsabilidades

Marilú: Chicos, ya tenemos el dinero. Lo más importante ahora es buscar los mejores materiales. No podemos gastar todo de golpe sin comparar precios y calidad.

Walter: ¡Exacto! ¿Y si nos organizamos? Cada uno podría encargarse de cotizar materiales en diferentes tiendas. Así tendremos opciones variadas y bien elegidas.

Rolando: ¡Me parece bien! Yo me encargo de los hilos y cordones, que son fundamentales para los collares. Visitaré dos tiendas: "Creatividad en cuerdas" e "Hilos marinos".

Mercedes: Yo revisaré las piedras y cuentas decorativas. Conozco dos lugares que tienen bastante variedad: "Tesoros del mar" y "La perla creativa".

Gladys: Perfecto, yo buscaré cierres y broches de buena calidad para que los collares sean duraderos. Iré a dos tiendas: "Accesorios del Pacífico" y "Broches y más".

Walter: Yo me encargaré de los empaques. Si queremos que nuestros collares llamen la atención de turistas, la presentación es clave. Veré qué ofrecen en "Empaques express" y en "Cajas creativas".

2. Registramos las cotizaciones

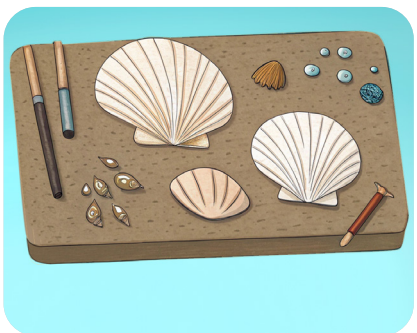
(Cada integrante del equipo se dirigió a las tiendas asignadas y completó hojas de cotización para comparar precios y calidad de los materiales).

Walter: Visité la tienda "Creatividad en cuerdas", donde encontré hilos de buena calidad, aunque un poco caros. Luego, fui a "Hilos marinos", donde los precios eran más accesibles, aunque la calidad era menor. Anoté las diferencias y se los compartí.

Mercedes: Vi piedras de colores vivos, pero pequeñas, en la tienda "Tesoros del mar". En "La perla creativa", las piedras eran más grandes y de mejor calidad, aunque también más costosas. Luego, registré toda la información.

Marilú: Encontré broches resistentes en "Accesorios del Pacífico, pero "Broches y más" ofrecía una mayor variedad y mejor precio. Informé al equipo sobre ambas opciones.

Rolando: Conseguí bolsas decorativas sencillas y económicas en "Empaques express". En cambio, "Cajas creativas" ofrecía cajas elegantes, aunque más costosas. También compartí la información.



3. Decidimos en equipo

(Una vez que todos tenían la información, se reunieron para decidir en qué tiendas comprar).

Marilú: Bien, ya tenemos las cotizaciones. ¿Qué les parece si empezamos por los hilos?

Rolando: En "Hilos marinos", los precios son mejores, pero la calidad no me convenció. Los hilos de "Creatividad en cuerdas" son más resistentes, aunque cuestan más.

Walter: Tal vez deberíamos pagar un poco más por los hilos. Al final, son la base de los collares y, si se rompen fácilmente, perderíamos clientes.

Mercedes: Sí, estoy de acuerdo. Mejor invertir un poco más en lo que más se va a usar. En cuanto a las piedras, las mejores estaban en "La perla creativa", aunque sean un poco más caras.

Gladys: Entonces, acordamos que hilos de "Creatividad en cuerdas" y piedras de "La perla creativa".

Walter: Para los broches, creo que la mejor opción es "Broches y más", pues son de buena calidad y hay variedad.

Rolando: Y para los empaques, aunque me gustaron más las cajas de "Cajas creativas", considero que es mejor empezar con "Empaques express". Son más baratos y no nos quedamos sin presupuesto.

4. Compramos de forma organizada

(Una vez que tomaron la decisión, dividieron responsabilidades para las compras).

– **Rolando** y **Marilú** fueron a comprar los hilos y los broches.
– **Mercedes** se encargó de las piedras decorativas.
– **Walter** se ocupó de los empaques.

(Cada uno visitó las tiendas asignadas, pagó con el dinero recaudado y guardó los recibos. Luego, se reunieron para verificar que tenían lo necesario para empezar a fabricar los collares).

Walter: ¡Listo, chicos! Ya tenemos todos los materiales. Los empaques están perfectos para que los collares luzcan bien.

Gladys: Las piedras están geniales. Tienen el tamaño justo y el color ideal.

Marilú: Con los broches y los hilos de buena calidad, nuestros collares van a durar mucho.

Rolando: Ahora, manos a la obra. ¡A crear nuestros 20 collares para la validación!

(El equipo estaba listo para fabricar los collares con materiales de buena calidad que asegurarían la satisfacción de sus futuros clientes. Estaban emocionados por comenzar la etapa de validación del producto mínimo viable).

3. Elaboramos 20 collares, aretes y pulseras artesanales

*(Después de reunir los materiales, "*Los *Thinkers* Creativos*" elaboraron los collares, aretes y pulseras que formarían parte de su colección artesanal con temática marina de la bahía de Chimbote. A continuación, se describen los pasos técnicos que siguieron).*

3.1. Organizamos el espacio de trabajo

Antes de comenzar la fabricación, "Los *Thinkers* Creativos" organizaron su espacio de trabajo para tener todo a la mano y trabajar de manera eficiente.

- **Marilú** distribuyó los materiales en distintas mesas: una destinada a los hilos y cordones, otra para las piedras y cuentas decorativas, una más para los broches y cierres.
- **Rolando** preparó una mesa adicional, exclusivamente, para los empaques, donde se colocarían los collares terminados.
- **Walter** se encargó de la limpieza del área y verificó que cada integrante del equipo contara con las herramientas necesarias, como pinzas, tijeras, reglas y pegamento.

3.2. Diseñamos el patrón base para los collares

Con el objetivo de lograr un diseño uniforme y coherente, **Mercedes** y **Marilú**, encargadas del diseño, establecieron un patrón base para todos los collares. Los pasos que siguieron fueron los siguientes:

- **Elección del tema marino basado en la bahía de Chimbote:** Cada collar incluiría una piedra decorativa que representara elementos marinos, como conchas, estrellas de mar o gotas de agua.
- **Definición de la longitud del collar:** Los hilos fueron cortados a una medida de 45 cm, utilizando una regla para asegurar la precisión y dejando espacio adicional para realizar los nudos y colocar los broches.
- **Selección de combinaciones de colores:** Cada diseño incorporaba una paleta de colores distinta (azul, verde y blanco), que evocaba los tonos del mar y las playas.



3.3. Realizamos el montaje del collar

El proceso de ensamblaje fue llevado a cabo con precisión por los miembros del equipo creativo, siguiendo los pasos establecidos para mantener la calidad de los collares:

- **Corte del hilo o cordón:** **Rolando** y **Mercedes** cortaban los hilos o cordones conforme a la longitud definida asegurándose de que todos los cortes fueran precisos y uniformes.
- **Inserción de las piedras decorativas:** **Walter** y **Marilú** se encargaron de insertar las piedras y cuentas siguiendo el orden definido por el patrón base. Para facilitar la tarea, utilizaron pinzas que permitían una manipulación precisa de cada pieza.
- **Colocación de broches:** **Rolando** colocó los broches en los extremos de los collares utilizando pinzas de precisión. Verificó que quedaran bien sujetos y que cada collar pudiera cerrarse correctamente sin dificultad.



3.4. Elaboramos los aretes

El proceso de fabricación de los aretes fue similar al de los collares, aunque se aplicaron algunas adaptaciones específicas para su tamaño y función:

- **Selección de las piedras pequeñas:** **Mercedes** y **Marilú** eligieron las piedras decorativas más pequeñas y livianas, adecuadas para el diseño de los aretes.
- **Corte del alambre:** En lugar de hilo, utilizaron alambres de bisutería, los cuales fueron cortados a una longitud aproximada de 3 cm.
- **Ensamblaje y fijación:** Con ayuda de pinzas, **Rolando** y **Walter** insertaron las piedras en los alambres y aseguraron los ganchos para las orejas. Curvaron el alambre cuidadosamente para garantizar que las piedras quedaran firmemente sujetas.



3.5. Elaboramos las pulseras



Las pulseras se diseñaron siguiendo un patrón similar al de los collares, adapatando el tamaño de la muñeca para mayor comodidad y estética:

- **Medición de la longitud:** Se utilizaron reglas para medir y cortar los hilos a una longitud de 18 centímetros, adecuada para la mayoría de muñecas.
- **Inserción de piedras y cuentas:** Al igual que en el proceso de los collares, **Mercedes** y **Marilú** insertaron cuidadosamente las piedras y cuentas en el hilo, respetando el diseño marino previamente establecido.
- **Cierres ajustables:** En el lugar de broches, **Rolando** confeccionó nudos ajustables, lo que permitió que las pulseras se adaptaran a diferentes tamaños de muñeca, brindando flexibilidad y comodidad a quienes las usen.

3.6. Realizamos el control de calidad

Antes de proceder con el empaquetado, **Walter** y **Gladys** realizaron una revisión de control de calidad para garantizar que cada pieza cumpliera con los estándares establecidos:

- Comprobaron que cada piedra decorativa y cuenta estuviera correctamente fijada y que los hilos no presentaran fallos ni nudos débiles que comprometieran la estructura.
- Se aseguraron de que los broches y cierres funcionaran adecuadamente y que los aretes no tuvieran partes sueltas.
- Revisaron que las pulseras fueran ajustables y que las piedras estuvieran bien aseguradas.

¿Sabías que...?

El **control de calidad** en el *Design Thinking* es esencial para desarrollar soluciones efectivas y satisfactorias, asegurando que se cumplan las expectativas de los usuarios en cada etapa del proceso.

3.7. Empacamos

Finalmente, el equipo se encargó de presentar los productos terminados de manera atractiva y cuidadosa, pensando en la experiencia del comprador:

- **Bolsas decorativas:** **Rolando** colocó los productos terminados en bolsas decorativas sencillas, pero elegantes, diseñadas para permitir a los turistas ver el producto a través del material transparente.
- **Tarjetas informativas:** Se incluyó dentro de cada bolsa una pequeña tarjeta con el nombre del producto, una breve descripción de su inspiración marina y el logo del proyecto: "Los *Thinkers* Creativos". Este detalle aportó valor emocional y reforzó la identidad del emprendimiento.



3.8. Distribuimos responsabilidades para la producción

En la etapa final del proceso, el equipo asumió roles específicos para asegurar una producción eficiente y de alta calidad:

- **Diseño base y decoración:** **Marilú** y **Mercedes** lideraron la creación del diseño base y la inserción de las piedras decorativas en cada pieza.
- **Montaje de componentes:** **Gladys** y **Rolando** se encargaron del corte preciso de hilos y alambres, así como de la colocación segura de broches y cierres para garantizar la funcionalidad y estética de los productos.
- **Empaque y control de calidad final:** **Walter** lideró la organización de los empaques y supervisó la revisión final de cada artículo, asegurando que cumplieran con los estándares definidos por el equipo.

3.9. Concluimos el proceso de fabricación

Al finalizar el proceso de fabricación, "Los *Thinkers* Creativos" lograron producir existosamente 20 collares, 20 pares de aretes y 20 pulseras, cumpliendo con los criterios de calidad y diseño establecidos desde el inicio.

Gracias a la planificación detallada y la colaboración en equipo, lograron ahorrar tiempo y asegurar que todos los productos estuvieran listos para su validación con clientes reales.

Con entusiasmo y orgullo, se prepararon para iniciar la siguiente etapa: la validación del producto mínimo viable (PMV) con turistas y compradores en línea.

4. Elaboramos un muestrario de fotos y realizamos publicidades *online*

Después de completar la fabricación de los collares, aretes y pulseras, "Los *Thinkers* Creativos" sabían que el siguiente paso para validar su producto mínimo viable (PMV) era crear un muestrario atractivo para promocionar sus productos en línea. Para ello, siguieron una serie de pasos, desde la fotografía de los productos hasta su publicación en redes sociales. A continuación, se describen las acciones que emprendieron:

4.1. Preparamos el estudio fotográfico

- **Marilú** sugirió crear un miniestudio de fotografía en casa y encontraron en *internet* una guía que explicaba cómo hacerlo con materiales sencillos.
- **Rolando** se encargó de reunir los materiales necesarios: una caja grande, papel blanco para el fondo, pequeñas lámparas para la iluminación y una mesa para exhibir los productos.
- **Mercedes** y **Walter** colocaron los collares, aretes y pulseras en pequeños soportes para que se vieran bien en las fotos y organizaron las piedras decorativas alrededor para hacer más atractivas las imágenes.

4.2. Realizamos la sesión fotográfica

- **Walter** se encargó de tomar las fotos, utilizando su celular con cámara de buena calidad. Además, instaló una aplicación para editar imágenes después.
- **Gladys** y **Marilú** se ocuparon de posicionar los collares, aretes y pulseras de manera que lucieran elegantes y profesionales, cuidando los detalles de la iluminación y el ángulo.
- **Rolando** sugirió tomar varias fotos desde diferentes ángulos para resaltar los detalles de las piedras marinas y los cierres de los collares. También capturó imágenes con *zoom* para destacar la calidad de los materiales.

4.3. Editamos las fotos

Después de tomar las fotos, **Walter** y **Rolando** se encargaron de la edición mediante una aplicación gratuita de edición de imágenes en sus celulares.

- **Mercedes** ayudó a ajustar la luz y el contraste de las imágenes para que los colores de las piedras lucieran más brillantes, sin perder su aspecto natural.
- **Marilú** sugirió mantener las imágenes simples y elegantes, con un fondo blanco limpio que destacara los productos.



4.4. Redactamos los textos para las publicaciones

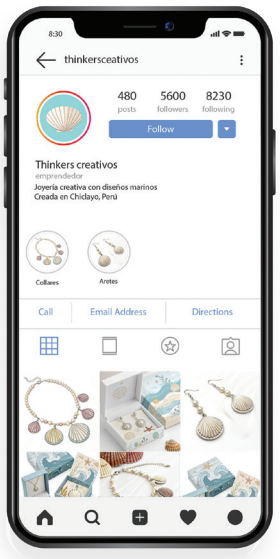
Rolando y **Marilú** trabajaron juntos en la redacción de las descripciones de los productos. Querían que fueran atractivas, pero también informativas. Los textos incluían detalles como lo siguiente:

- Collar artesanal inspirado en la belleza del mar de la bahía de Chimbote, hecho a mano con piedras naturales, ideal para jóvenes que buscan un toque fresco y natural.
- Pulseras ajustables con temática marina de la bahía de Chimbote, diseñadas para cualquier ocasión.
- Aretes ligeros con un toque del mar de la bahía de Chimbote, perfectos para el verano.

También decidieron incluir una breve historia sobre cómo crearon los productos y el esfuerzo de su equipo joven para ofrecer algo único y artesanal.

4.5. Elegimos las plataformas para publicar

- **Walter** sugirió comenzar con las redes sociales más conocidas, como *Instagram* y *Facebook*, ya que eran fáciles de usar y permitían llegar a un público más amplio, especialmente, a jóvenes y turistas interesados en sus productos.
- **Gladys** creó cuentas en *Instagram* y *Facebook* con el nombre de su equipo: "Los *Thinkers* Creativos".



¿Sabías que...?

Los **catálogos de fotos en línea** pueden aumentar las ventas, ya que las imágenes atractivas captan la atención de los clientes y les permiten ver los productos desde diferentes ángulos. Funcionan como una tienda abierta todo el día. ¡Lo que permite que los clientes exploren y compren cuando quieran!

5. Nos organizamos como una *microstartup*

("Los Thinkers Creativos" han aplicado la metodología del Design Thinking y lo han hecho de una manera magnífica. Ahora, pasarán a la etapa de validación de su producto mínimo viable mediante la metodología Running Lean y su herramienta, el Lean Canvas. Para ello, se organizarán como gestores de una microstartup).

Marilú: ¡Bueno, equipo! Hemos terminado la fase de investigación con *Design Thinking* y ahora es momento de organizar cómo aplicaremos el *Lean Canvas* para validar nuestros productos. Este proceso será diferente a lo que hicimos antes y no funcionará como una empresa que ya está lista y funcionando.

Walter: ¡Eso suena interesante! Pero ¿en qué se diferencia exactamente de una empresa? Siempre pensé que una *startup* era solo una empresa más pequeña.

Marilú: Buena pregunta, **Walter**. No somos una empresa todavía porque una empresa ya tiene un producto definido y un modelo de negocio comprobado. Ya saben qué vender y a quién. Nosotros aún estamos averiguando si nuestro producto y modelo de negocio realmente funcionan.

Mercedes: ¡Ah, entonces es como una prueba! Tenemos que ver si los collares, aretes y pulseras le gustan a la gente y si estarían dispuestos a pagar por ellos.

Rolando: Exactamente, **Mercedes**. Y no solo eso, también debemos comprobar si nuestra idea de venderlos en línea y en lugares turísticos funciona. Por eso nuestra *microstartup* todavía no es una microempresa; estamos en pleno proceso de aprendizaje y validación.

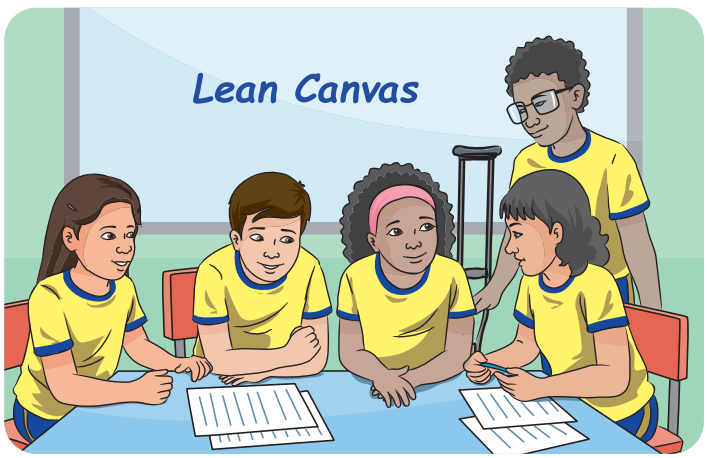
Gladys: ¡Exacto! Una empresa ya tendría su plan bien establecido y solo tendría que seguirlo, ¿verdad? Pero nosotros aún estamos explorando cómo hacerlo y qué funciona. ¡Es como una miniaventura!

Marilú: ¡Así es, **Gladys**! Como equipo de *startup*, necesitamos organizarnos en roles que nos ayuden a validar nuestra idea y modelo de negocio. A ver, ¿quién se anima a encargarse de qué?

Walter: Yo puedo encargarme de las entrevistas. Hablaré con turistas o posibles compradores para saber si les gustan los diseños y cuánto estarían dispuestos a pagar.

Mercedes: Yo también quiero ayudar con eso, pero además puedo buscar en internet ideas para promocionar nuestros collares a turistas.

Rolando: Yo me ofrezco para elaborar una lista de materiales y calcular cuánto cuesta fabricar cada collar. Así sabremos si podemos venderlos a buen precio.



Gladys: Yo podría encargarme de las redes sociales, publicando fotos y comentarios para ver cuánto interés generamos en línea.

Marilú: ¡Perfecto! Entonces, cada uno desempeña un papel importante en esta etapa. Yo me encargaré de organizar las tareas y asegurarme de que avancemos según lo que vayamos aprendiendo. Recuerden que si algo no funciona, no significa que hemos fracasado. Solo habremos aprendido algo nuevo que nos ayudará a mejorar.

Walter: ¡Ahora lo entiendo! Nuestra misión no es solo fabricar collares y venderlos de inmediato, sino comprobar si nuestra idea y la forma en que queremos venderlos realmente funcionan.

Mercedes: Exacto. Y si no funciona, ajustamos hasta encontrar algo que de verdad funcione.

Marilú: ¡Así es! Lo importante es recordar que somos una *startup* porque estamos en etapa de prueba. Aún no somos una empresa establecida, pero vamos en camino de convertirnos en una. ¡Manos a la obra, a organizarnos!

(Y así el equipo "Los Thinkers Creativos" quedó organizado de la siguiente manera).

Marilú



(**CEO** y líder de estrategia). Se encarga de la visión general del proyecto, toma las decisiones más importantes y se asegura de que el equipo mantenga el enfoque en los objetivos. Supervisa que las tareas estén alineadas con la misión del proyecto y que se cumplan en los plazos establecidos.

Mercedes



(**CFO** - Finanzas y Presupuesto). Administra los fondos, elabora y supervisa el presupuesto y calcula los costos de producción. También analiza los resultados financieros y se asegura de que los recursos se usen de manera eficaz.

Walter



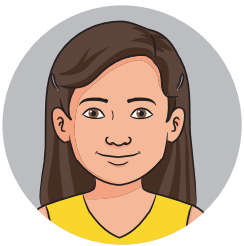
(**COO** - Operaciones y Logística). Es responsable de la ejecución práctica del proyecto, desde asegurar que los materiales estén disponibles hasta coordinar la producción y los procesos de validación. Se ocupa de que la fabricación sea eficiente y de mantener el inventario en orden.

Rolando



(**CMO** - *Marketing* y Ventas). Lidera las investigaciones de mercado mediante entrevistas a potenciales clientes para conocer su percepción sobre el producto. Además, se encarga de las publicaciones en redes sociales y de aumentar la visibilidad del PMV, analizando la respuesta del mercado y su impacto.

Gladys



(**CPO** - Producto y Validación). Supervisa el desarrollo de los collares y accesorios, asegurándose de que cumplan con los estándares de calidad y las expectativas de los clientes. También coordina la retroalimentación de las entrevistas de validación y trabaja con el equipo para mejorar el producto según los resultados obtenidos.

6. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Planificación

Walter: Chicos, para seguir avanzando evaluemos cómo estamos trabajando, cuál es nuestro avance, si vamos por el camino correcto y qué nos falta mejorar.

Mercedes: Me parece una excelente idea. Así podremos identificar qué tareas ya hemos terminado y cuáles aún están pendientes. Sugiero que lo hagamos en papelotes para organizar mejor las tareas. Así todos podremos visualizar el avance y evaluar en qué etapa estamos con cada actividad planificada.

Rolando: ¡Excelente! Podemos aplicar cuatro niveles de logro: En inicio, En desarrollo, Alcanzado y Destacado.

Marilú: Me gusta la idea, **Rolando**. Además consideremos estos criterios: identificación de recursos, distribución de tareas, uso de herramientas de planificación y evaluación y ajuste de la planificación.

Walter: ¡Listo! ¡Veamos qué tan buenos somos planificando!



¿Sabías que...?

La **capacidad de planificación,** en el ámbito de la gestión y la organización, se refiere a la habilidad de prever y organizar las tareas y recursos necesarios para alcanzar un objetivo específico. Es un proceso estratégico que involucra la toma de decisiones sobre cómo utilizar de manera efectiva los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, etc.) para cumplir con las demandas y expectativas, ya sea en un proyecto, una operación o una organización.

6.1. Aplicamos una rúbrica sobre planificación

Escoge un lugar donde estés cómodo y selecciona tus respuestas a la rúbrica, marcando con un aspa (X) , la cual se muestra a continuación. Sé sincero y piensa en tus habilidades al trabajar en equipo.

Rúbrica: Planificación				
Criterios	**Inicio**	**En proceso**	**Logrado**	**Destacado**
Identificación de recursos	El estudiante presenta dificultades para identificar los recursos necesarios para el proyecto y no participa activamente en la discusión sobre lo que se requiere.	El estudiante identifica algunos recursos necesarios, pero no de manera completa. Participa de manera limitada en la planificación de los recursos.	El estudiante identifica correctamente los recursos necesarios para el proyecto y contribuye de manera significativa en las discusiones sobre planificación.	El estudiante identifica de manera clara todos los recursos necesarios, además de proponer alternativas creativas para optimizarlos y ahorrar costos.
Distribución de tareas	El estudiante no logra asignar ni asumir responsabilidades de manera efectiva dentro del equipo.	El estudiante asume algunas tareas asignadas, pero necesita apoyo para distribuir responsabilidades de manera justa y eficiente.	El estudiante asume y distribuye las tareas de forma clara, organizando a sus compañeros y cumpliendo con las responsabilidades asignadas.	El estudiante distribuye las tareas de manera efectiva, anticipando posibles problemas y ajustando el plan cuando es necesario, liderando de forma proactiva.
Uso de herramientas de planificación (ej.: diagrama de *Gantt*)	El estudiante no comprende ni utiliza herramientas básicas de planificación, como el diagrama de *Gantt.*	El estudiante comprende algunos aspectos del diagrama de *Gantt*, pero necesita orientación para completar la planificación usando esta herramienta.	El estudiante utiliza el diagrama de *Gantt* de manera adecuada, organizando actividades y tiempos para ejecutar el proyecto.	El estudiante domina el uso del diagrama de *Gantt,* organiza los tiempos con precisión y optimiza la planificación para lograr un trabajo eficiente.
Evaluación y ajuste de la planificación	El estudiante presenta dificultades para evaluar la efectividad de la planificación y no propone ajustes cuando se enfrenta a problemas.	El estudiante evalúa de manera limitada el avance de las tareas y propone algunos ajustes cuando es necesario, pero requiere apoyo del docente o sus compañeros.	El estudiante evalúa regularmente el avance de la planificación y ajusta las tareas y tiempos de manera autónoma para cumplir con los plazos establecidos.	El estudiante evalúa y ajusta proactivamente la planificación, proponiendo mejoras y tomando decisiones oportunas para corregir problemas de manera efectiva.

7. Reflexionamos sobre lo que aprendimos

Marilú: Para reflexionar sobre lo que hemos trabajado hasta ahora, utilizaremos la rutina de pensamiento "Reflexionar, Replantear, Ajustar" de *Project Zero de Harvard*.

Mercedes: ¡Perfecto! Eso nos ayudará a entender mejor qué hicimos, qué podemos mejor y cómo podríamos ajustar nuestro enfoque en el futuro.

7.1. Aplicamos la rutina de pensamiento: "Reflexionar, Replantear, Ajustar"

Reflexionamos

1. **¿Qué hemos logrado hasta ahora?** ¿Cumplimos todas las tareas que habíamos planeado? ¿Pudimos elaborar los collares, aretes y pulseras tal como los imaginábamos al principio? Es importante reflexionar si todo salió como esperábamos o si hubo aspectos que fue necesario ajustar durante el proceso.
2. **¿Qué hemos aprendido del proceso de planificación?** ¿Nos fue útil el diagrama de *Gantt*? Esta herramienta nos ayuda a organizar el tiempo y las tareas, pero ¿facilitó realmente nuestro trabajo? Además, ¿qué aprendimos sobre la distribución de tareas dentro del equipo? A veces asignar funciones específicas a cada miembro permite que el trabajo sea más rápido y organizado.
3. **¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentamos?** ¿Tuvimos problemas para cumplir con los tiempos establecidos? ¿Enfrentamos dificultades con los materiales o en la comunicación entre nosotros? Identificar los desafíos más significativos nos permite mejorar en proyectos futuros.
4. **¿Qué aspectos del trabajo en equipo funcionaron bien?** ¿Nos apoyamos mutuamente? ¿Cómo funcionaron los roles y responsabilidades dentro del equipo? Es posible que algunas tareas hayan resultado más fáciles para ciertos miembros del equipo o que todos hayamos colaborado para completar el trabajo.

Replanteamos

Después de reflexionar, es momento de identificar en qué podemos mejorar. Para esto, consideremos las siguientes preguntas:

1. **¿Qué aspectos de nuestra planificación deberíamos cambiar?** ¿Podríamos haber sido más específicos con las tareas? Detallar cada actividad puede ayudarnos a no olvidar nada importante. ¿Cómo podríamos haber organizado mejor el tiempo y los materiales? Tal vez no anticipamos todos los recursos necesarios o no asignamos suficiente tiempo a algunas tareas.
2. **¿Qué podríamos mejorar para evitar problemas en el futuro?** ¿Deberíamos tener reuniones de revisión más frecuentes? Establecer puntos de control regulares puede ayudarnos a saber cómo vamos en el proceso y si necesitamos hacer cambios. ¿Cómo podemos evitar retrasos o problemas con los materiales? Tal vez debamos prepararnos mejor para cualquier imprevisto.

3. **¿Qué factores no consideramos y podrían mejorar nuestros resultados?** ¿Deberíamos haber considerado más opciones para los materiales o los estilos de los productos? A veces, pensar en más opciones nos ayuda a tomar mejores decisiones. Además, ¿estamos formulando las preguntas adecuadas a los turistas o compradores sobre lo que necesitan o prefieren?

Ajustamos

Finalmente, revisaremos qué aspectos podemos mejorar y ajustaremos lo que sea necesario. Aquí algunas recomendaciones sobre lo que deberíamos considerar:

1. **¿Las tareas están lo suficientemente detalladas?** Cada tarea debe incluir pasos claros y específicos para que sepamos exactamente qué hacer y cuánto tiempo tomará. Incluir tiempos aproximados para cada actividad nos ayuda a mantenernos en el cronograma y cumplir con los plazos establecidos.
2. **¿Establecimos puntos de control?** Es importante organizar reuniones breves para revisar el avance de las tareas y evaluar si es necesario aplicar ajustes. Esto nos permitirá detectar cualquier problema antes de que sea demasiado tarde.



Validamos el Producto Mínimo Viable (PMV)



"El camino hacia el éxito y la realización está lleno de obstáculos, pero si sigues adelante con determinación, el esfuerzo valdrá la pena".

Zig Ziglar (1926-2012), orador motivacional y especialista en temas de desarrollo personal y liderazgo.

Propósito del capítulo

En este capítulo, aprenderás a probar tu idea con un producto mínimo viable (PMV) para conocer la opinión de las personas. Además, utilizarás una herramienta llamada *Lean Canvas* que te permitirá organizar tus ideas y descubrir qué aspectos mejorar. Así, podrás saber si tu proyecto agrada al público y qué cambios puedes realizar para que sea aún mejor.

1. Determinamos la situación problemática y el reto en la etapa de "Ejecución" del proyecto

Contexto

Los integrantes de "Los *Thinkers* Creativos" han trabajado arduamente en su proyecto y están listo para iniciar la validación de su producto mínimo viable (PMV): collares elaborados con conchas marinas. Han planificado meticulosamente cada paso utilizando un diagrama de *Gantt* y han detallado tareas clave para realizar entrevistas sobre problemas y soluciones. Su objetivo es obtener información valiosa para mejorar su producto y atender las necesidades de sus futuros clientes. Aunque están entusiasmados por conocer los resultados de las tareas planificadas, también enfrentan algunos desafíos que les preocupan.

Problema

A pesar de su entusiasmo y preparación, "Los *Thinkers* Creativos" sienten inquietud por algunos aspectos clave:

- **Interacción con artesanos adultos:** Temen que, debido a su juventud, los artesanos no los tomen en serio y no quieran participar en las entrevistas.
- **Aceptación del producto:** Aunque están orgullosos de sus collares, dudan si gusten a todas las personas entrevistadas.

Para abordar estas preocupaciones, practicaron las entevistas entre ellos varias veces y desarrollaron sesiones de motivación para fortalecer su confianza y decisión.

Reto del proyecto

Después de un momento de pensar, el equipo "Los *Thinkers* Creativos" redactó el reto:

¿Cómo podríamos obtener información valiosa que nos permita mejorar nuestros collares de conchas marinas?

2. Experimentamos antes de tomar decisiones

Marilú: Chicos, ¿sabían que muchos negocios nuevos empiezan con un Plan de Negocio que está lleno de suposiciones, como si creyeran en algo sin tener pruebas?

Walter: ¿O sea que es como creer en un cuento sin saber si es cierto?

Mercedes: ¡Exacto, **Walter**! Es como decir: "Voy a plantar una semilla y seguro que crece un árbol", sin saber si el suelo es bueno o si le favorece el clima.

Rolando: Entonces, ¿qué podemos hacer para saber si nuestra idea de verdad funciona?

Gladys: Podemos usar un modelo de negocio, como el *Lean Canvas*, que nos ayuda a probar cada parte de nuestra idea. Es como hacer pruebas con peras y manzanas antes de decidir qué fruta usar en una receta.

Marilú: Sí, en lugar de hacer un plan largo con muchas suposiciones, empezamos con un modelo sencillo que nos permite experimentar. Es como probar una pequeña porción de pastel antes de hornear uno muy grande.



Walter: ¡Ah, ya entendí! Es mejor probar la idea con pequeños experimentos y ver si la gente la acepta, en lugar de confiar totalmente en lo que pensamos.

Mercedes: ¡Exacto! Así no arriesgamos todo pensando que nuestra idea es buena sin tener pruebas reales. Vamos probando poco a poco, haciendo ajustes si es necesario, y así sabremos si nuestra idea puede funcionar de verdad.

Rolando: Entonces, en resumen, es mejor usar un modelo de negocio que se pruebe paso a paso, en lugar de seguir un plan lleno de ideas sin verificar. ¿Lo entendieron?

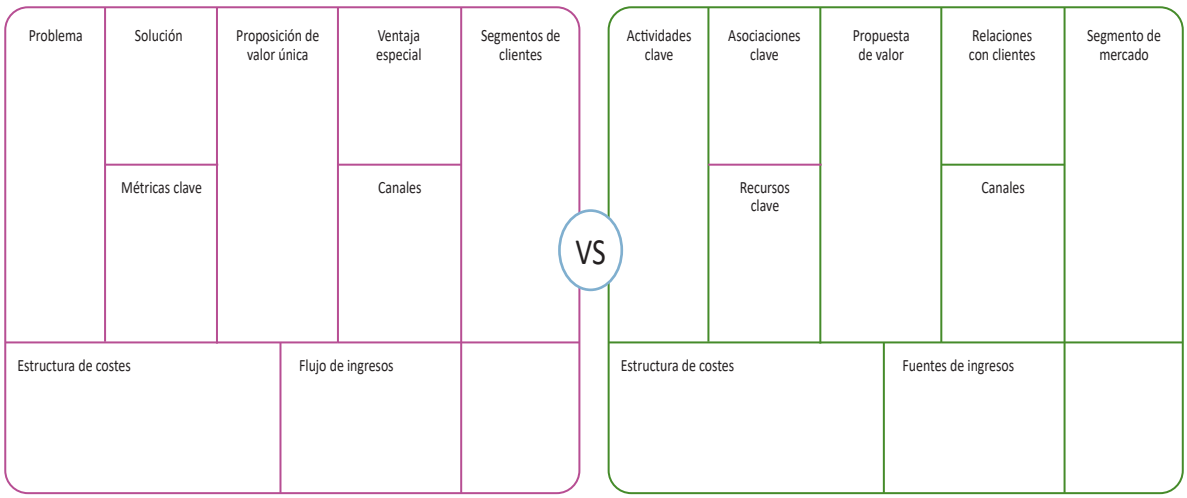
Gladys: ¡Sí, ahora está clarísimo! Es mejor hacer pruebas con pera y manzanas antes de preparar el gran banquete.

Marilú: ¡Perfecto! Así aprenderemos a tomar decisiones basadas en pruebas reales, y no solo en lo que pensamos sin tener evidencia.

3. Aplicamos el *Lean Canvas*

> "Lo que realmente importa no es lo que planeamos, sino lo que aprendemos al hacer. El *Lean Canvas* es una herramienta poderosa porque nos permite probar nuestras hipótesis rápidamente, ajustar y seguir adelante".
>
> *Eric Ries (2011),* autor de *The Lean Startup*.

Marilú: Entonces, chicos, ya terminamos nuestro prototipo del collar de conchas marinas, y ahora toca ver cómo lo validamos. Estuve revisando y hay dos herramientas para planificar nuestro negocio: el *Lean Canvas* de Ash Maurya y el Lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder. ¿Saben cuál vamos a usar?



Walter: Yo creo que son parecidos, ¿no? ¿Por qué no podemos usar cualquiera de los dos?

Marilú: Buena pregunta, **Walter**. Aunque son parecidos, están hechos para cosas distintas. El Lienzo de modelo de negocios de Osterwalder se usa cuando ya sabemos qué vamos a ofrecer y a quién.

Mercedes: Entonces, ¿no es para nosotros? Porque todavía estamos probando si el collar va a gustar.

¿Sabías que...?

El ***Lean Canvas*** es como un mapa que te ayuda a planear tu idea de negocio en una sola hoja. Es muy útil para que los emprendedores (las personas que crean negocios) puedan organizar sus pensamientos y saber si su idea puede funcionar.

Marilú: ¡Exacto! El *Lean Canvas* de Ash Maurya es mejor para una *startup*, o sea, un proyecto como el nuestro que recién está probando una idea. Como aún no sabemos si nuestras ideas van a funcionar, necesitamos algo más simple, rápido y enfocado en los problemas y soluciones que tenemos que validar.

Gladys: Ahora, entiendo. Entonces, el *Lean Canvas* es como un "modo de prueba" para negocios, ¿verdad?

Rolando: Claro, porque el collar todavía no es una empresa real. Lo probaremos con turistas para saber si les gusta y si lo comprarían.

Marilú: Exactamente, **Rolando**. El *Lean Canvas* se centra en validar un producto mínimo viable (PMV) y en entender bien los problemas que tiene nuestro público. Es como usar una lupa para ver solo lo necesario. Además, el *Lean Canvas* nos ayuda a estar atentos a nuestras hipótesis, que son ideas que aún no sabemos si serán ciertas.

Walter: Entonces, en vez de planificar una empresa que ya existe, estamos comprobando si nuestra idea puede funcionar.

Mercedes: ¡Qué interesante! Así vamos paso a paso, comprobando si el collar tendrá éxito entre los turistas. Después probaremos también las pulseras y los aretes.

Marilú: ¡Exacto, **Mercedes**! Por eso, para este proyecto, el *Lean Canvas* de Ash Maurya nos viene perfecto. Nos permite avanzar rápido y concentrarnos en validar nuestra idea, sin perder tiempo en los detalles de una empresa completa que aún no sabemos si funcionará.

Gladys: ¡Listo, entonces, el *Lean Canvas* es nuestra herramienta ideal!



¿Sabías que...?

El ***Canvas*** de Alexander Osterwalder es como un rompecabezas muy completo, donde tienes muchas piezas que encajan: socios, actividades, recursos y más. En cambio, el ***Lean Canvas*** de Ash Maurya es como una versión rápida, perfecta para empezar, que se centra en lo más importante: el problema, el cliente, la solución y la idea única. Es como comparar un sándwich gigante con una mini hamburguesa: ambos son deliciosos, pero si apenas estás probando y quieres ver si tu idea es buena, la mini hamburguesa (*Lean Canvas*) es más fácil de digerir y te ayuda a empezar sin complicaciones.

4. Articulamos el *Design Thinking* y el *Lean Canvas*

Marilú: Hemos llegado al siguiente gran paso: ¡La validación de nuestro producto mínimo viable! Ahora vamos a trabajar con el *Lean Canvas* para definir todos los aspectos clave de nuestro negocio, y lo primero es revisar lo que logramos con el *Design Thinking*.

Walter: Claro, el lienzo tiene bloques donde vamos a poner nuestras hipótesis y probarlas, ¿verdad? Recuerdo que uno de esos bloques es el de los problemas.

Mercedes: Sí, el profesor nos dijo que el *Lean Canvas* tiene 9 bloques y, en cada bloque, se plantean hipótesis clave para validarlos y comprobar si nuestro producto mínimo viable responde al mercado (precio, canal de venta, etc.). De esta forma, vamos probando el PMV en cada bloque.

Rolando: Bien, dibujemos el *Lean Canvas* con sus 9 bloques.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Problema
¿Qué problema se quiere solucionar?</td>
<td>Solución
¿Cómo resolvemos el problema?</td>
<td rowspan="2">Propuesta única de valor
¿Qué hace especial nuestro Producto Mínimo Viable?</td>
<td>Ventaja competitiva injusta
¿Qué nos hace difícil de copiar?</td>
<td rowspan="2">Segmento de clientes
¿Quiénes sufren el problema?

Early adopters
Primeros seguidores</td>
</tr>
<tr>
<td>Métrica clave
¿Cómo medimos el éxito de nuestro Producto Mínimo Viable?</td>
<td>Canales
¿Cómo llegamos a los clientes?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costos
¿Cuáles son los gastos principales?</td>
<td colspan="2">Flujo de ingresos
¿Cómo obtendremos ganancias?</td>
</tr>
</table>

Marilú: Empecemos con el primero:

1. **Segmento de clientes:** Donde describimos a nuestros clientes, que son los mismos con los que trabajamos en el *Design Thinking* y que ahora están más dispuestos a colaborar en la mejora de nuestro producto mínimo viable.
2. **Problemas:** Aquí ponemos el problema que identificamos durante la fase del *Design Thinking*. En este bloque también existe un espacio de Alternativas existentes, donde se escribe una lista de los productos que ya están en el mercado y que intentan resolver la misma necesidad que nosotros buscamos mejorar. En nuestro caso, nuestros competidores ofrecen lo siguiente:
   - Collares de madera, cuentas de vidrio o resina.
   - Colgantes con piedras de río, caracoles o cristales pulidos.
   - Collares de hilos trenzados y cuentas de madera o metal.
   - Pulseras y collares con dijes de anclas, estrellas de mar o delfines.

   Estos productos también cumplen el objetivo de ser un recuerdo o accesorio turístico atractivo, por tanto, se debe tener en cuenta que nuestro collar competirá con estos productos, por lo cual trataremos de hacerlo único y diferenciado.
3. **Propuesta de valor:** Aquí escribimos qué hace que nuestro producto sea especial y diferente a los demás. Es la razón por la que los turistas querrían comprar.
4. **Solución:** Ponemos nuestro producto mínimo viable (PMV), es decir, la primera versión que hicimos del collar como prototipo durante la fase del *Design Thinking*. Recuerda: después añadiremos aretes y pulseras como parte de la línea de productos.
5. **Canales de distribución:** Mostramos cómo los clientes conocerán y accederán a nuestro producto, y puede incluir ferias, redes sociales, tiendas o cualquier forma en que los clientes nos encuentren.
6. **Flujo de ingresos:** Explicamos cómo ganaremos dinero con nuestro producto.
7. **Estructura de costos:** Anotamos todos los gastos que tendremos para crear y vender nuestro producto.
8. **Métricas clave:** Indicamos cómo sabremos si estamos avanzando. Son números importantes que nos ayudan a tomar decisiones rápidas.
9. **Ventaja especial:** Mostramos lo que nos hace único frente a la competencia. Puede ser algo como un producto exclusivo, un servicio excepcional.



¿Sabías que...?

Los nueve módulos del ***Lean Canvas*** cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Si bien definir o validar una idea de negocio no es tarea fácil, el *Modelo Canvas* sirve para ir a la práctica y plasmar un modelo empresarial.

5. Identificamos los riesgos del proyecto

> "El mayor riesgo es no arriesgarte. Si no intentas cosas nuevas, nunca sabrás si pueden funcionar".
>
> *Eric Ries* (1978), empresario y emprendedor estadounidense.

Marilú: Ya hemos avanzado mucho con nuestro collar de conchas marinas y estamos listos para seguir con el *Lean Canvas*. Antes de hacer nuestras hipótesis falsables, el profesor nos dijo que debemos pensar en los riesgos de nuestro proyecto. ¿Saben qué son los riesgos?

Walter: No estoy seguro. ¿Son como problemas que podrían pasar?

Marilú: ¡Exactamente, **Walter**! Los riesgos son cosas que podrían salir mal o que podrían hacer que nuestro proyecto no funcione como esperamos. Pensar en los riesgos primero nos ayuda a estar preparados y a saber qué debemos comprobar con nuestras hipótesis.

Mercedes: Ah, ya entiendo. Es como si estuviéramos jugando un videojuego y pensamos en los obstáculos antes de empezar para saber cómo enfrentarlos.

Rolando: Sí, si identificamos primero los riesgos, podemos formular mejores preguntas para nuestras entrevistas y enfocarnos en resolver esos problemas.

Gladys: Entonces, ¿cómo empezamos a encontrar los riesgos de nuestro proyecto?

Marilú: Primero, vamos a pensar en todo lo que no podría salir como esperamos.

Walter: Entiendo. Identificar estos riesgos nos ayuda a saber qué preguntas debemos hacer a los turistas y cómo podemos mejorar nuestro producto. Aquí hay algunos ejemplos de riesgos que podemos enfrentar:



1. **Gustar a los turistas:** Tal vez nuestro collar no les parezca atractivo o no quieran comprar.
2. **Costos altos:** Puede que los materiales para hacer los collares sean más caros de lo que pensamos y no tengamos suficiente dinero.
3. **Problemas de producción:** Quizás tardamos mucho en hacer cada collar y no podemos producir suficientes para vender.
4. **Competencia:** Otros vendedores podrían tener collares similares que sean más baratos o mejores.
5. **Falta de promoción:** Si no promocionamos bien nuestros collares, pocas personas sabrán que los estamos vendiendo.

Marilú: ¡Perfecto, **Walter**! Así que, ahora que hemos identificado algunos riesgos, nuestro siguiente paso es hacer preguntas basadas en estos riesgos. Podemos usarlos para crear nuestras hipótesis falsables. Esto nos ayudará a enfocarnos en lo más importante y a asegurarnos de que nuestro proyecto tenga éxito.

6. Validamos el Producto Mínimo Viable (PMV)

"El fracaso no es el opuesto al éxito, es parte del éxito. La clave está en levantarse una y otra vez, con perseverancia, aprendiendo de cada error y manteniendo el empeño para seguir adelante hasta alcanzar nuestras metas".

Ralph Waldo Emerson (1802-1883), filósofo, escritor y ensayista estadounidense.

Marilú: Vamos a basarnos en los riesgos que identificamos para formular preguntas que nos ayudarán a validar si enfrentamos esos problemas o si estamos equivados en algún aspecto.

Mercedes: ¡Me gusta! Así sabremos exactamente qué estamos comprobando y si nuestra idea funciona o necesitamos cambiar algo.

Gladys: También podemos usar los resultados de nuestras entrevistas para mejorar. ¿Tenemos certeza de que nuestro collar realmente resuelve un problema para ellos?

Walter: Eso lo vimos en el bloque de Problemas. Dijimos que los turistas quieren llevarse algo especial de la playa. Nuestro collar debería solucionar eso. Pero, ¿cómo lo comprobamos?

Rolando: Aquí es donde entra el experimento de validación. Podemos hacer algo simple: llevar unos cuantos collares a la feria de artesanías, mostrárselos a los turistas y ver si realmente los compran o si les interesan. Esa sería una manera de comprobar la validez del producto.

Gladys: También podríamos hacer ¡pruebas en línea! En el *Lean Canvas* vimos el bloque de Canales, donde hablábamos de vender en línea. Podemos publicar fotos de nuestros collares en redes sociales y ver si genera interacción. Esa también es una forma de validar.

Mercedes: Entonces, la validación es más que solo preguntar. Es ver si las personas realmente actúan, ¿cierto? Si compran, si realmente les interesa, no solo si dicen "qué bonito".

Rolando: Entonces, para resumir, validamos cuando probamos nuestro collar con los clientes reales y observamos sus reacciones. Si lo compran, lo usan y les gusta, ¡genial! Si no, ajustamos el producto hasta lograr que realmente funcione.

Mercedes: ¡Ahora sí lo entiendo con claridad! Vamos a realizar algunas pruebas y, con suerte, ¡nuestros collares serán un éxito!

Gladys: ¡Exacto! Vamos a escribir nuestras hipótesis en el *Lean Canvas* y preparémonos para validarlas.

Todos: ¡Sí, empecemos!

¿Sabías que...?

La **validación de un producto** significa comprobar si realmente hay verdadero interés y necesidad en el mercado para el cual fue creado. Es como hacer antes de lanzar un producto importante para asegurarte de que a la gente le gustará.

6.1. Definimos nuestras hipótesis falsables

Bloque 1: Hipótesis falsable para los *Early adopters*

Marilú: ¡Equipo! Ahora vamos a enfocarnos en los primeros clientes o *early adopters* de nuestro collar de conchas marinas. Estos son los clientes que están más dispuestos a probar nuestro producto desde el inicio, porque les guste lo nuevo o busquen algo especial. Necesitamos definir una hipótesis falsable, es decir, una que pueda comprobarse o refutarse para identificar quiénes podrían ser.

Walter: ¿Los *early adopters* son como los clientes curiosos que compran lo nuevo antes que los otros?

Mercedes: Sí, justo. Pienso que, en nuestro caso, los primeros adoptantes podrían ser turistas jóvenes que disfrutan llevar recuerdos originales de la playa.

Rolando: ¡Claro! Si ellos buscan algo único hecho con conchas marinas, podríamos ofrecerles justo eso y comprobaríamos su interés por el collar.

Gladys: Entonces, nuestra hipótesis podría ser algo así como: "Las turistas de entre 12 a 18 años que visitan la playa podrían ser nuestras *early adopters*, ya que mostrarían interés en comprar nuestro collar como recuerdo especial."

Marilú: ¡Muy buena idea! Pero recordemos que una hipótesis falsable es una afirmación que consideramos cierta, pero que puede ser puesta a prueba y demostrarse verdadera o falsa. Por ejemplo, si decimos que "a mis amigos les encantan los helados de fresa", podemos comprobarlo preguntándoles o realizando una pequeña prueba. Si descubrimos que a la mayoría no les gustan, nuestra hipótesis se demuestra falsa y podemos ajustarla.

Walter: Entonces, podríamos plantear: "Si mostramos el collar a turistas de entre 12 a 18 años, al menos 50 % manifestará interés en comprarlo debido a su diseño único".

Mercedes: Sí, eso es más claro y podemos medirlo. Si varias turistas se interesan cuando les mostramos el collar, podremos comprobar si la hipótesis es verdadera. Y si no, tal vez necesitemos mejorar el diseño o el mensaje.

Rolando: Entonces, una hipótesis falsable para nuestros primeros adoptantes sería: "Las turistas jóvenes de 12 a 18 años se interesarán en nuestro collar y al menos 3 de cada 5 lo querrán comprar después de verlo".

Hipótesis para el bloque 1

Early adopters: "Las turistas de entre 12 a 18 años se interesarán en nuestro collar de conchas marinas, y al menos 3 de cada 5 manifestarán intención de compra al verlo".

Marilú: ¡Exacto! Así vamos a saber si estamos en el camino correcto o si necesitamos mejorar el producto para llamar su atención.

(Marilú se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque 1).

Walter: ¡Perfecto! Ahora sabemos quiénes podrían ser nuestros primeros compradores y cómo vamos a medirlo para probar si nuestra idea está acertada.

Mercedes: Sí, así podemos tomar decisiones informadas y ajustar el diseño si vemos que no les interesa como esperamos.

Rolando: Entonces, ponemos esa hipótesis en el *Lean Canvas* y seguimos con el siguiente bloque. ¡Estamos avanzando muy bien!

Gladys: ¡Sí! ¡Vamos a escribirla en una *nota* y pegarla en el bloque de *early adopters*!



Bloque 2: Hipótesis falsable para el Problema

Marilú: Ya tenemos la hipótesis para los *early adopters*. Ahora debemos formular una para el bloque de Problema en el *Lean Canvas*. Este bloque está relacionado con el reto que identificamos en la fase Definir del *Design Thinking*. ¿Cuál era?

Walter: Era algo como: "Ofrecer a las turistas jóvenes un recuerdo especial y único de la playa, diferente a lo que ya se encuentran en las tiendas".

Mercedes: Exactamente. Queríamos que fuera algo más natural y significativo, que no solo sea bonito, sino que también tenga una conexión real con el mar y la playa.

Rolando: Entonces, el problema es que muchas turistas jóvenes no encuentran recuerdos que realmente les hagan sentir que llevan un pedazo de la playa consigo.

Gladys: Tiene sentido. Ahora, ¿cómo podríamos formular una hipótesis falsable sobre este problema? Debe ser algo que podamos probar o medir.

Marilú: ¡Exacto! Recordemos que una hipótesis falsable es aquella que se puede comprobar. Podríamos decir algo como: "Las turistas de entre 12 y 18 años prefieren recuerdos que se perciben como auténticos y conectados con la playa, en lugar de productos genéricos que encuentran en todas partes".

Walter: Para validar eso, podríamos preguntarles a las turistas si sienten que nuestros collares les transmiten la sensación de llevar consigo un pedazo de la playa. Si varias responden que sí, podríamos confirmar que el producto resuelve ese problema.

¿Sabías que...?

Un ***early adopter*** es alguien que prueba una nueva idea o producto antes que los demás. Por ejemplo, si sale un nuevo videojuego, los *early adopters* son los primeros en jugarlo, aunque no todos lo conozcan. Les gusta probar cosas nuevas y dar su opinión sobre si funcionan bien o no. Gracias a ellos, otras personas se animan a probarlo también. ¡Son como los pioneros de las cosas nuevas!

Mercedes: Pero necesitamos algo más específico y medible. ¿Qué tal si lo formulamos así: "Al menos 4 de cada 5 turistas jóvenes prefieren un recuerdo elaborado con materiales naturales del mar, en lugar de un recuerdo producido en serie"?

Rolando: Me gusta esa idea. Si al menos el 80% prefiere un recuerdo auténtico, sabremos que estamos en el camino correcto. Y si no es así, quiza necesitemos comprender mejor lo que buscan o ajustar el diseño de nuestro producto.

Gladys: Así podremos evaluar si realmente estamos resolviendo el problema planteado. Si no lo prefieren, puede que estemos abordando una necesidad que no es tan relevante para ellas, y deberíamos considerar otra opción.

Marilú: Entonces, ¿les parece que nuestra hipótesis para el bloque Problema sea: "Al menos 4 de cada 5 chicas turistas de entre 12 y 18 años preferirán un recuerdo hecho con materiales naturales del mar en lugar de uno hecho en serie"?

Hipótesis para el bloque 2

Problema: "Al menos 4 de cada 5 turistas de entre 12 y 18 años preferirán un recuerdo elaborado con materiales naturales del mar, en lugar de uno producido en serie".

Mercedes: ¡Perfecto! Pongamos esta hipótesis en una nota y la colocamos en el bloque de Problema en el *Lean Canvas*.

(Mercedes se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque Problema).

Rolando: ¡Listo! Ya tenemos una hipótesis para el bloque Problema y sabemos exactamente qué debemos validar.

Gladys: ¡Genial! Estamos avanzando bien, y esta hipótesis nos ayudará a confirmar si estamos resolviendo un problema realmente importante para ellas.

Marilú: Entonces, ¡vamos al siguiente bloque!

Bloque 3: Hipótesis falsable para la Propuesta de valor

Gladys: ¿Cómo podríamos hacer que nuestro producto destaque? Pensamos en que sea un recuerdo auténtico de la playa, algo que tenga una conexión real con el mar, ¿no?



Marilú: Sí, eso lo tenemos claro. Nuestra Propuesta de valor sería algo como: "Ofrecer un collar hecho con materiales naturales del mar que permita a las chicas llevar un pedazo de la playa, como recuerdo especial de sus vacaciones".

Walter: Entonces, la Propuesta de valor sería la experiencia que significa llevar algo auténtico, que realmente viene del mar y les recuerda al tiempo que estuvieron en la playa.

Mercedes: ¡Exacto! No es solo un collar; es un recuerdo único y personal. Tenemos que lograr que las chicas lo sientan al usarlo. Pero ¿cómo lo formulamos como una hipótesis falsable?

Marilú: Buena pregunta, **Mercedes**. Una hipótesis falsable es algo que podemos medir. Podemos crear una hipótesis como "Al menos 4 de cada 5 chicas turistas sentirán que el collar es un recuerdo especial y auténtico de la playa". Si esa hipótesis es cierta, significa que nuestro producto cumple con la Propuesta de valor.

Gladys: Me gusta, así sabremos si de verdad sienten que nuestro collar es más que un accesorio. Si no, tendremos que revisar nuestra Propuesta de valor.

(Gladys se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque de Propuesta de valor).

Marilú: ¡Buen trabajo, *Thinkers*! Estamos listos para pasar al siguiente bloque.

Hipótesis para el bloque 3

Propuesta de valor: "Al menos 4 de cada 5 turistas de entre 12 y 18 años sentirán que el collar es un recuerdo auténtico y especial de la playa".

Bloque 4: Hipótesis falsable para la Solución

Marilú: ¡Bien, *Thinkers*! Ahora que tenemos la Propuesta de valor, nos enfocaremos en el bloque de Solución. En este caso, es el producto que desarrollamos en la fase de Evaluar del *Design Thinking*. ¿Recuerdan el prototipo final de nuestro collar de conchas marinas?

Walter: ¡Claro! Fue el que diseñamos con las conchas de diferentes tamaños, cuerda natural y algunos colores que combinan bien con la playa.

Mercedes: Recordemos también que probamos diferentes estilos, y las chicas a quienes se los mostramos dijeron que les gustaba su sencillez y autenticidad.

Rolando: Entonces, nuestra Solución es este collar que diseñamos. Refleja la esencia de la playa, tiene materiales naturales y está hecho a mano. ¿Eso es lo que pondremos en el bloque de Solución?

Marilú: ¡Exacto! Ahora debemos plantear una hipótesis falsable que nos permita validar si nuestro collar es una buena solución para nuestro mercado.

Gladys: Pero, ¿cómo formulamos una hipótesis sobre eso? ¿Quizá algo como "El collar tendrá una buena aceptación entre las chicas"?

Marilú: ¡Buena idea, **Gladys**! No obstante, para que la hipótesis sea más medible y específica, ¿qué les parece algo como: "Al menos el 80% de las chicas a quienes mostramos el collar lo considerarán bonito y auténtico, y estarían dispuestas a comprarlo"?

Walter: Eso suena bien. Así podemos mostrar el collar y validar si les agrada y si están dispuestas a adquirirlo. Si no logramos que al menos 8 de cada 10 chicas estén interesadas, quizás sea necesario ajustar el diseño.

Mercedes: Entonces, ¿ponemos eso en la nota?

Marilú: Sí, la hipótesis para este bloque de Solución sería: "Al menos el 80% de las chicas de entre 12 y 18 años a las que les mostraremos el collar lo encontrarán bonito y auténtico, y estarían dispuestas a comprarlo".

(Walter se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque Solución).

Rolando: ¡Perfecto! Así sabremos si nuestra Solución realmente atrae a nuestras clientas potenciales.

Walter: ¡Listo! Ahora sabemos qué resultado obtener para que el collar sea una solución efectiva.

Marilú: ¡Bien hecho, equipo! Esto nos ayudará a enfocarnos en verificar si realmente estamos resolviendo la necesidad de nuestras clientas con este diseño.

Hipótesis bloque 4

Solución: "Al menos el 80% de las turistas de entre 12 y 18 años a quienes mostraremos el collar lo considerarán bonito y auténtico, y estarían dispuestas a comprarlo".

Bloque 5: Hipótesis falsable para los Canales de distribución y comunicación

Marilú: Bien, ahora que estamos en el Bloque 5 de Canales, pensemos cómo lograr que nuestras clientas, las turistas de entre 12 y 18 años, encuentren nuestros collares. Habíamos pensado en venderlos a través de los artesanos, pero creo que eso los convierte a ellos en nuestros clientes, y nuestro objetivo es llegar directamente a ellas.

Mercedes: Claro, lo importante es que los collares estén en lugares donde ellas suelen ir, ¿cierto? Quizás tiendas de artesanías en zonas turísticas.

Walter: ¡Exacto! Las chicas pueden ver los collares en las tiendas y, si les agrada el concepto de un recuerdo natural y único, podrían comprarlos. Si vendemos en tiendas de recuerdos, llegaremos a ellas de manera indirecta, pero seguiremos enfocados en nuestro cliente final.

Rolando: Sí, y así podemos medir si el canal funciona sin preocuparnos por la venta directa. ¿Y si lo probamos en una o dos tiendas para ver si realmente funciona?

Gladys: Me parece bien. Entonces, nuestra hipótesis para canales de distribución y comunicación queda de la siguiente manera.

Hipótesis para el bloque 5

Canales de distribución y comunicación: "Si colocamos los collares en una tienda de artesanías frecuentada por turistas de entre 12 a 18 años, al menos 4 de cada 10 de ellas que la visiten mostrarán interés o comprarán un collar en el plazo de una semana".

(Gladys se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque Canales de distribución y comunicación).

Marilú: Esta hipótesis se centra en evaluar el interés de las chicas en el canal de distribución y en la viabilidad de llegar a ellas mediante tiendas de recuerdos.

Bloque 6: Hipótesis falsable para el Flujo de ingresos

Marilú: Bien, *Thinkers*. Ya tenemos a los artesanos como nuestros canales de distribución, pero ahora debemos pensar en cómo generar ingresos a través de ellos. ¿Cómo vamos a obtener ganancias?

Rolando: Entonces, la idea es vender nuestros collares a los artesanos a un precio que les resulte atractivo, para que ellos los revendan a los turistas por un precio mayor. ¿Qué les parece si probamos vender los collares a un precio de 8 soles cada uno?

Gladys: Pero para que funcione, necesitamos una hipótesis que podamos probar. ¿Qué tal algo como "Si ofrecemos los collares a los artesanos a 8 soles cada uno, al menos uno de ellos nos comprará una docena en la primera semana"?

Marilú: Sí, eso tiene sentido. Así probaremos si ese precio es atractivo para los artesanos y si realmente están interesados en comprarnos en cantidades.

Walter: ¡Exacto! Si al menos uno de los artesanos acepta, sabremos que podemos generar ingresos constantes a través de ellos y que nuestro precio es adecuado.

Mercedes: Y si no funciona, entonces deberíamos replantear el precio o buscar otros incentivos para que los artesanos quieran comprar los collares en mayor cantidad.

Marilú: Muy bien, entonces nuestra hipótesis para el flujo de ingresos queda de la siguiente manera.

(Marilú se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque Flujo de ingresos).

Gladys: ¡Perfecto! Con esta hipótesis tendremos claridad sobre nuestro flujo de ingresos y sabremos si el precio es bueno para todos.

Hipótesis bloque 6

Flujo de ingresos: "Si ofrecemos los collares a los artesanos a un precio de 8 soles, al menos uno de ellos comprará una docena en la primera semana".

Bloque 7: Hipótesis falsable para el Flujo de costos

Marilú: Bien, *Thinkers*, ya hemos pensado en los ingresos, pero ahora debemos analizar los costos. Sabemos que nuestro canal de distribución son los artesanos, y debemos asegurarnos de que sea posible cubrir nuestros costos para que las ventas sean sostenibles.

Walter: ¡Exacto! Necesitamos saber cuánto nos cuesta producir cada collar para ver si el precio de 8 soles por collar nos deja una ganancia suficiente.

Mercedes: Hasta ahora, hemos calculado que cada collar nos cuesta alrededor de 4 soles, al sumar materiales como las conchas, el hilo y los seguros. Además, consideramos otros costos, como el tiempo de elaboración.

Rolando: Pero si el cálculo es de 4 soles por collar, convendría añadir un margen para cubrir cualquier costo extra inesperado. Para mayor seguridad, quizás 5 soles.

Gladys: Entonces, la hipótesis sería: "Si el costo total de producir cada collar es de 5 soles o menos, se podrá obtener una ganancia sostenible al venderlos a los artesanos a 8 soles cada uno"?

Marilú: De acuerdo, entonces nuestra hipótesis para el Flujo de costos queda de la siguiente manera.

(Marilú se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque Flujo de costos).

Hipótesis bloque 7

Flujo de costos: "Si el costo total de producir cada collar es de 5 soles o menos, podremos obtener una ganancia sostenible vendiéndolos a los artesanos a 8 soles cada uno".

Gladys: ¡Perfecto! Si el costo de producción de cada collar es menor a 5 soles, eso significa que estamos en el rango ideal de ganancia y podemos trabajar sin perder dinero.

Rolando: Y si descubrimos que es más caro de lo que pensamos, ya sabemos que debemos ajustar algo en la producción o el precio.

Marilú: Muy bien, equipo. Ahora que tenemos claro el costo, podremos seguir avanzando con el resto de los bloques y asegurarnos de que nuestra idea es rentable.

Walter: ¡Manos a la obra!

Bloque 8: Hipótesis falsable para las Métricas clave

Marilú: Ya estamos casi completando los bloques de nuestro *Lean Canvas*. Ahora, el bloque de métricas clave define cómo mediremos el progreso de nuestro negocio. ¿Recuerdan que *Ash Maurya* nos recordó la importancia de medir solo lo más necesario para saber si avanzamos en la dirección correcta?

Rolando: Claro, **Marilú**. Pero como no vendemos directamente al público, sino a los artesanos, nuestras métricas deberían tener en cuenta las ventas que ellos realicen, ¿verdad? No tendría sentido medir únicamente la cantidad de collares que vendemos.

Gladys: ¡Exacto! Creo que nuestras métricas deben centrarse en los pedidos de los artesanos. Por ejemplo, podríamos medir el número de collares solicitados semanalmente.



Walter: Y otra métrica clave podría ser el número de nuevos artesanos nos compran. Si buscamos crecer, es necesario que más artesanos conozcan nuestros collares y deseen venderlos en sus tiendas, ¿verdad?

Mercedes: Además, podríamos medir el porcentaje de collares vendidos si la producción es adecuada.

Marilú: ¡Buen punto, **Mercedes**! Entonces, en resumen, las métricas clave que mediremos podrían ser:

la cantidad de pedidos semanales de los artesanos, el número de los artesanos incorporados y el porcentaje de ventas sobre la producción total.

Gladys: ¿Y cómo hacemos que estas ideas se conviertan en una hipótesis falsable? Recuerdo que una hipótesis falsable debe ser algo que podamos probar y que nos diga si estamos bien o si necesitamos mejorar.

Marilú: Entonces nuestra hipótesis para las métricas clave queda de la siguiente manera.

(Marilú se dispone a colocar en el panel del Lean Canvas una nota para el bloque Métricas clave).

Rolando: ¡Ya quedó claro!

Walter: Así, si no alcanzamos esa cantidad, sabremos que necesitamos mejorar o hacer ajustes.

Mercedes: ¡Exacto! Esa sería nuestra métrica clave. Si los pedidos son menores, significa que algo no está funcionando como esperamos.

Hipótesis bloque 8

Métricas clave: "Los artesanos harán en promedio tres pedidos al mes, para validar el interés y la sostenibilidad de nuestro negocio".

Bloque 9: Hipótesis falsable para la Ventaja injusta

Marilú: El último bloque es la Ventaja injusta, es decir, algo que nos haga difíciles de copiar.

Gladys: ¿Como un superpoder único para nuestros collares?

Mercedes: Pero no debe ser fácil de lograr, ¿verdad?

Walter: ¡Exacto! De hecho, muchas empresas grandes no definen su ventaja injusta desde el principio.

Marilú: No es necesario definir la hipótesis de la ventaja injusta correspondiente al bloque 9 por ahora. Ya completamos los demás y cuando tengamos algo realmente único, lo agregamos.

Gladys: Sí, como cuando los turistas empiecen a pedir nuestros collares por una razón especial.

Marilú: Exacto. Por ahora, concentrémonos en lo que ya tenemos y retomemos este punto cuando sea necesario.

Rolando: De acuerdo. Entonces, lo anotaremos como pendiente y, mientras tanto, nos aseguramos de que todo lo demás funcione correctamente.

6.2. Preparamos las entrevistas

> "El éxito no es el resultado de la suerte, sino de la constancia y la perseverancia. No importa cuán difícil sea el camino, lo importante es seguir adelante, aprender de cada obstáculo y nunca rendirse".
>
> *Winston Churchill* (1874-1965), político, militar, escritor y estadista británico.

("Los Thinkers Creativos" han formulado sus hipótesis falsables para cada bloque del Lean Canvas. Ahora, realizarán entrevistas para recopilar datos que confirmen o refuten sus hipótesis. Según la metodología Running Lean, saben que deben aplicar dos tipos de entrevistas clave: Entrevistas de problemas y Entrevistas de soluciones).

Preparamos las entrevistas de problemas

Marilú Chicos, ahora vamos a aplicar las entrevistas de problemas para validar si nuestras suposiciones sobre los clientes son correctas. ¿Qué significa aplicar entrevistas de problemas?

Walter: Se trata de preguntar a los clientes si realmente enfrentan los problemas que creemos. Queremos saber si prefieren recuerdos naturales y hechos a mano, no solo si les gusta nuestro collar.

Mercedes: ¡Exacto! En esta etapa no hablamos de soluciones, solo de los problemas. Necesitamos confirmar que las chicas turistas son nuestras posibles compradoras.

Rolando: Si no validamos eso, podríamos estar dirigiendo el producto a un público que no lo necesita o a un problema que en realidad no les interesa.

Gladys: En las entrevistas vamos a cubrir tres aspectos clave:

- Confirmar que las turistas entre 12 a 18 años son nuestras primeras compradoras (Bloque 1).
- Validar si el problema identificado (buscar recuerdos naturales) realmente les importa (Bloque 2).
- Determinar si nuestra idea de crear collares con conchas marinas resulta atractiva para ellas (Bloque 3).

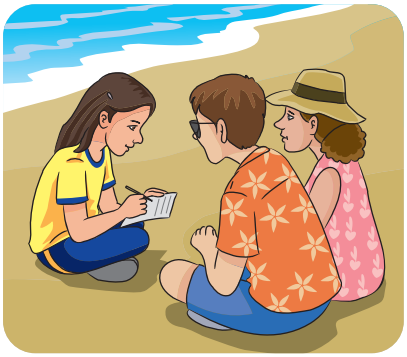
Marilú: Exacto, no debemos mencionar el collar todavía. Solo haremos preguntas sobre las preferencias de las turistas y si buscan recuerdos hechos con conchas marinas.

Walter: Así podremos verificar si estamos en el camino correcto sin revelar nuestra idea.

Mercedes: Y debemos asegurarnos de no influir en sus respuestas, solo escuchar y observar si el problema realmente existe.

Rolando: Si descubrimos que no les interesa, aún tenemos tiempo para ajustar la idea.

Gladys: Con esta información, podremos confirmar si nuestro segmento de clientes y nuestra propuesta de valor son los adecuados.



Marilú: Perfecto. Entonces enfoquémonos en validar quiénes son nuestras clientas, si el problema realmente existe y si nuestra propuesta tiene sentido. ¿Listos para comenzar?

Todos: ¡Sí!

Objetivo de la entrevista de problemas

Validar las hipótesis sobre los problemas y confirmar si los posibles clientes consideran valiosa la solución propuesta.

Los bloques a validar son los siguientes:

- **Bloque 1: *Early adopters.*** Confirmar si hemos identificado correctamente a los primeros clientes clave, es decir, los artesanos que podrían actuar como intermediarios con las turistas de entre 12 y 18 años.
- **Bloque 2: Problemas.** Explorar las dificultades y necesidades que estos artesanos perciben en las turistas adolescentes y comprender la demanda de recuerdos elaborados con materiales naturales.

Ejecución de la entrevista de problemas

("Los Thinkers Creativos" llegaron al mercado local para entrevistar a varios artesanos sobre las preferencias de compra de sus clientes, en especial de las adolescentes entre 12 y 18 años. Su objetivo era verificar si los artesanos notaban una preferencia por productos hechos con materiales naturales y si los recuerdos personalizados y únicos despertaban mayor interés en ese grupo de turistas").

Marilú: Chicos, vamos a entrevistar a los artesanos para comprender mejor las preferencias de las turistas de entre 12 y 18 años. Queremos saber si realmente buscan recuerdos naturales y hechos a mano.

Walter: Exacto, les preguntaremos sobre sus intereses sin mencionar aún nuestro collar. La idea es conocer sus preferencias reales. Anotaremos sus respuestas para verificar si nuestros supuestos son correctos.

Rolando: Y, con su permiso, grabaremos las entrevistas para no perder ningún detalle Nos enfocaremos en tres preguntas clave:

1. ¿Las chicas prefieren recuerdos naturales y hechos a mano?
2. ¿Buscan algo único y diferente a los productos comunes?
3. ¿Les llaman la atención los collares hechos con conchas y materiales marinos?

Marilú: ¡Perfecto! Ahora, después de las entrevistas, analicemos los resultados.

Resultados de la entrevista de problemas

1. **Segmento de clientes.** Las chicas adolescentes sí están interesadas, pero algunos turistas adultos también prefieren productos artesanales.
2. **Problema.** Los turistas buscan recuerdos auténticos y muchos valoran los productos elaborados con materiales naturales.
3. **Propuesta de valor.** Los collares hechos de conchas marinas y otros materiales naturales tienen buena aceptación, especialmente si son diseños originales.

Rolando: Esto confirma que vamos por buen camino. Podemos ajustar el diseño y continuar con el prototipo para la siguiente fase.

Gladys: Ahora tenemos claro que hay demanda de recuerdos auténticos y naturales. ¡Sigamos perfeccionando el producto!

Marilú: ¡Genial! Con esta información, estamos listos para la entrevista de soluciones.

(Esta conversación les da a "Los Thinkers Creativos" una comprensión clara sobre las preferencias de su público objetivo y les permite perfeccionar su producto antes de la siguiente etapa).

Preparamos las entrevistas de soluciones

Marilú: Ahora que entendemos bien los problemas y sabemos lo que buscan las turistas de entre 12 y 18 años, es momento de enfocarnos en las entrevistas de soluciones. Estas entrevistas nos ayudarán a presentar nuestra idea y comprobar si realmente cumple con sus expectativas.

Walter: Exacto, el objetivo es evaluar si nuestro prototipo de collares naturales les gusta y si están dispuestos a comprarlo. También nos dará pistas sobre si estamos en el camino correcto con la idea.

Mercedes: ¡Así es! Ahora nos toca validar varios bloques clave de nuestro *Lean Canvas*. Primero, el Bloque 4: Solución. Aquí presentamos nuestro producto mínimo viable, o sea, el primer modelo de nuestro collar, y les preguntamos si cumple con lo que buscan en un recuerdo.

Gladys: Y también el Bloque 5: Canales. Necesitamos evaluar si la forma en que queremos vender los collares, ya sea en tiendas o ferias donde los artesanos los ofrezcan, es realmente accesible para ellas. ¿Y si no los encuentran en los lugares que suelen frecuentar? Eso podría afectar muchas de nuestras ventas.

Rolando: Claro. Además, tenemos que validar el Bloque 6: Flujos de ingreso. La idea es descubrir si estarían dispuestas a pagar el precio que estamos proponiendo. ¡No queremos que sea demasiado alto y termine convirtiéndose en un problema!

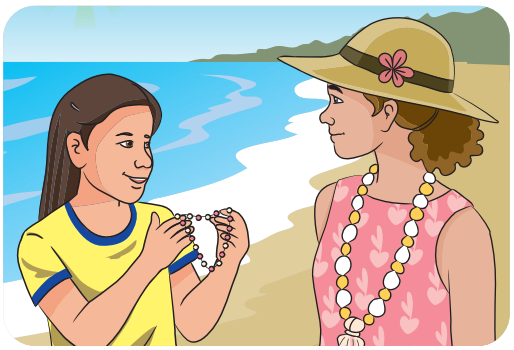
Marilú: También revisaremos el Bloque 7: Estructura de costos, es decir, si los costos que calculamos para producir estos collares son razonables y sostenibles. Así sabremos si podemos cubrir los gastos y lograr algún beneficio.

Walter: Y recordemos el Bloque 8: Métricas clave. Necesitamos definir cómo mediremos el éxito de nuestro collar, tal vez con el número de ventas semanales o la cantidad de turistas interesadas en el producto.

Mercedes: ¡Cierto! Además, está el Bloque 9: Ventaja injusta. Aunque Maurya dice que no siempre es fácil definirla, podemos pensar en cómo nos haría destacar para que nadie más pueda replicar exactamente nuestro collar.

Gladys: Entonces, en resumen, durante la entrevista de soluciones queremos saber si les gusta nuestro collar, si les parece fácil de encontrar, si pagarían por él y si consideran que el precio es adecuado.

Rolando: ¡Perfecto! Hagamos preguntas claras para cada bloque y llevemos el prototipo. ¡Creo que estamos listos para conocer la reacción de las turistas!



Walter: Este enfoque nos permite aplicar las entrevistas paso a paso, asegurando que cada bloque de *Lean Canvas* tenga una hipótesis validada o replanteada según la información obtenida.

(Después de analizar los resultados de la entrevista de problemas y ajustar su propuesta, "Los Thinkers Creativos" aplicaron la entrevista de soluciones. Su objetivo era presentar un prototipo inicial de los collares elaborados con materiales naturales y observar la reacción de los clientes potenciales. Durante esta fase, buscaron validar los siguientes bloques del Lean Canvas: Bloque 4: Solución, Bloque 5: Canales y Bloque 6: Flujos de ingreso. Además, recopilaron información que les permita ajustar otros aspectos clave, como los costos y las métricas de éxito, en caso de ser necesario).

Organización y preparación de la entrevista de soluciones

Antes de la entrevista, "Los *Thinkers* Creativos" decidieron presentar tres modelos de collares distintos:

1. Un collar minimalista de conchas pequeñas
2. Un collar con detalles de piedras marinas de colores
3. Un collar de conchas más grandes y detalles llamativos, pensado para turistas que buscan un accesorio distintivo.

Los collares fueron exhibidos en un pequeño espacio dentro de un mercado local de artesanías. Este lugar les permitió observar la reacción del público y evaluar la disposición de los turistas a adquirir el producto. Las entrevistas se aplicaron a turistas adolescentes, consiguiendo una estructura de preguntas previamente acordada.

¿Sabías que...?

Las **preguntas de las entrevistas de soluciones** en el *Lean Canvas* te ayudan a definir cómo resolver los problemas de tus clientes. Te orientan a pensar en qué producto o servicio crear que satisfaga sus necesidades y sea útil y efectiva. Así, no solo cuentas con una idea, sino con una propuesta que realmente responde a sus expectativas.

Ejecución de la entrevista de soluciones

(Antes de la entrevista, la validación de las hipótesis falsables implica formular preguntas y recopilar datos que permitan confirmar o refutar cada una de ellas. Cada hipótesis falsable plantea una meta (porcentaje de interés, número de pedidos, nivel de costos, etc.). Por ello es esencial que las preguntas y el análisis de la entrevista de soluciones estén alineados con estos objetivos cuantitativos).

Para validar las hipótesis en los bloques correspondientes, es necesario enfocar las entrevistas en estos aspectos concretos:

- **Bloque 4:** Es necesario verificar si al menos el 80 % de las chicas consideran el collar bonito y auténtico, y si estarían dispuestas a comprarlo. Para ello, se puede preguntar directamente: "¿Qué te parece este diseño? ¿Lo comprarías a este precio?". Luego, se registrará el porcentaje de respuestas afirmativas.
- **Bloque 5:** Es importante indagar sobre el interés en tiendas de artesanía y medir si una tienda frecuentada por turistas adolescentes generaría la demanda esperada. Preguntas como: "¿Dónde te gustaría encontrar un collar como este, en una feria o en tiendas de artesanías?" A partir de la respuesta, se podrá estimar el nivel de interés en cada ubicación.
- **Bloque 6:** Es importante evaluar el interés en la compra al por mayor para validar si los artesanos estarían dispuestos a comprar el collar al precio de 8 soles por docena. Para ello, se podría preguntar: "¿Cuántas unidades considerarías adquirir inicialmente si el costo por collar fuera de 8 soles?".
- **Bloque 7:** En este caso, es clave comparar los costos de producción con el precio de venta proyectado. Si el costo de producción es menor a 5 soles y los artesanos están dispuestos a pagar 8 soles, se podría validar la sostenibilidad financiera del producto.
- **Bloque 8:** Es necesario preguntar a los artesanos sobre su disposición a realizar pedidos mensuales y bajo qué condiciones estarían interesados en hacer pedidos recurrentes.



En resumen, para validar la hipótesis, es necesario que las entrevistas incluyan preguntas específicas y que los datos recopilados permitan comparar los resultados obtenidos con los objetivos numéricos planteados en cada hipótesis falsable. Este proceso facilita una evaluación clara sobre si cada hipótesis se confirma o no, y permite al equipo ajustar su enfoque de acuerdo con los hallazgos obtenidos.

Resultados de la entrevista de soluciones



Bloque 4: Solución

- **Hipótesis:** "Al menos el 80 % de las chicas a quienes mostraremos el collar lo encontrarán bonito y auténtico, y estarán dispuestas a comprarlo".
- **Resultado:** De las 20 chicas entrevistadas, 17 consideraron que el diseño del collar era bonito y auténtico, mientras que 15 indicaron que estarían dispuestas a comprarlo al precio sugerido. Esto equivale a un 85 % de aceptación del diseño y un 75 % de disposición de compra.
- **Conclusión:** La hipótesis fue parcialmente validada, ya que se superó el porcentaje esperado en cuanto a la percepción positiva del diseño (85 %), pero el interés de compra quedó ligeramente por debajo del objetivo del 80 %.



Bloque 5: Canales

- **Hipótesis:** "Si colocamos los collares en una tienda de artesanías frecuentada por chicas turistas, al menos 4 de cada 10 mostrará interés o comprará un collar en el plazo de una semana".
- **Resultado:** Durante la prueba en una tienda de artesanías, de cada 10 chicas que ingresaron, 3 mostraron interés en el collar y 2 realizaron una compra. Esto representa un 30 % de interés y un 20 % de compras, cifras por debajo de lo esperado.
- **Conclusión:** La hipótesis fue refutada, ya que los niveles de interés y compra no alcanzaron el objetivo mínimo del 40 %.



Bloque 6: Flujos de ingreso

- **Hipótesis:** "Si ofrecemos nuestros collares a los artesanos a un precio de 8 soles por unidad, al menos uno de ellos comprará una docena en la primera semana".
- **Resultado:** De los tres artesanos entrevistados, solo uno mostró interés en adquirir una docena de collares a 8 soles y efectivamente realizó la compra. Los otros dos artesanos consideraron el precio adecuado, pero mencionaron que preferían probar primero con una menor cantidad.
- **Conclusión:** La hipótesis fue validada, ya que al menos un artesano concretó la compra inicial de una docena de collares a 8 soles.



Bloque 7: Estructura de costos

- **Hipótesis:** "Si el costo total de producción de cada collar es de 5 soles o menos, podremos obtener una ganancia sostenible vendiéndolos a los artesanos a 8 soles por unidad".

- **Resultado:** Tras calcular los costos de producción, se determinó que el costo total por collar es de 4.50 soles, lo que permite una ganancia de 3.50 soles por unidad al venderlos a 8 soles. Esto cumple con la proyección de un margen positivo y sostenible.
- **Conclusión:** La hipótesis fue validada, ya que el costo de producción permite una ganancia sostenible de acuerdo con el precio de venta.

Bloque 8: Métricas clave

- **Hipótesis:** "Si recibimos tres pedidos mensuales de artesanos, validamos nuestro modelo de negocio".
- **Resultado:** En la primera semana, un artesano realizó un pedido inicial para probar la venta en su tienda, mientras que los otros dos expresaron interés en realizar pedidos mensuales si el collar se vendía bien en las primeras semanas.
- **Conclusión:** La hipótesis fue parcialmente validada, ya que aún no se ha logrado un flujo constante de tres pedidos mensuales. Sin embargo, el interés inicial indica un potencial para alcanzar esta meta con mejoras en la promoción y distribución del producto.

Estos resultados reflejan tanto los aspectos validados como aquellos que requieren ajustes. La entrevista ha proporcionado a "Los *Thinkers* Creativos" una comprensión clara sobre la aceptación del producto, la efectividad de los canales de distribución y el modelo de ingresos. Además, ha identificado áreas clave en las que deben enfocarse para fortalecer su propuesta antes de escalar el proyecto.

¿Sabías que...?

En el *Lean Canvas*, **la sección de Solución** se enfoca en describir la solución propuesta para los problemas identificados en la sección de "Problemas". Debe detallar cómo tu producto o servicio aborda esos problemas de manera efectiva, incluyendo las características clave y el valor que ofrece a los clientes. Es importante que esta sección se centre en el Producto Mínimo Viable (PMV) o prototipo, ya que el *Lean Canvas* se utiliza para validar ideas de negocio en etapas tempranas, permitiendo iterar y aprender rápidamente.

6.3. Analizamos los resultados de la entrevista de soluciones

Al finalizar nuestras entrevistas de soluciones, hemos obtenido resultados que nos han proporcionado tanto claridad como áreas de mejora para fortalecer nuestro proyecto de collares artesanales. En general, el proceso de validación de nuestras hipótesis falsables ha sido revelador:

1. **Comprensión de los clientes.** Confirmamos que nuestra propuesta de valor conecta con una parte significativa de nuestro segmento de clientas adolescentes. Sin embargo, todavía tenemos margen para aumentar el atractivo general y alcanzar el 80 % de disposición de compra. Este hallazgo nos impulsa a explorar pequeños ajustes en el diseño y los materiales que podrían potenciar la percepción de autenticidad y estética que nuestras clientas valoran.
2. **Eficacia de los canales de distribución.** La experiencia en el canal de ventas mostró que, si bien contamos con un buen canal de distribución, la frecuencia de compra no es tan alta como esperábamos. Esto nos lleva a reflexionar sobre la posibilidad de explorar colaboraciones con otras tiendas o impulsar la promoción para aumentar la visibilidad de nuestros productos.
3. **Modelo de ingresos y sostenibilidad de costos.** Validamos la viabilidad del precio de venta a los artesanos y la estructura de costos, lo que representa una gran fortaleza para el negocio. Sin embargo, también notamos que algunos artesanos prefieren hacer pedidos pequeños hasta ver la demanda real. Este hallazgo nos ayudará a ajustar la cantidad mínima de venta y ofrecer alternativas más flexibles para adaptarnos a su ritmo de negocio.
4. **Métricas y sostenibilidad a largo plazo.** Finalmente, encontramos un inicio prometedor con los pedidos iniciales y el interés de tres artesanos en trabajar con nosotros. Esto nos da confianza para seguir adelante, aunque reconocemos la importancia de continuar monitoreando y ajustando nuestras métricas clave para asegurar la sostenibilidad del negocio.

(En conclusión, para los "Los Thinkers Creativos", las entrevistas de soluciones han sido esenciales para afinar su propuesta y entender mejor la dinámica del mercado. Estos aprendizajes no solo fortalecen su producto, sino que también los motivan a validar y mejorar cada aspecto del proyecto para hacerlo atractivo, rentable y escalable).

¿Sabías que...?

En las entrevistas, se actúa como un detective de las emociones. Una persona puede decir que le gusta un producto, pero si su expresión facial no muestra entusiasmo, esto puede señalar un mal sentir no manifestado. Estos detalles pueden revelar información valiosa sobre las auténticas necesidades y deseos de los usuarios.

Validación de la solución (Bloque 4)

"Los *Thinkers* Creativos" buscaban determinar si los collares realmente resolvían el problema identificado en la fase anterior: ofrecer un recuerdo atractivo, auténtico y hecho con materiales naturales. Para ello, formularon las siguientes preguntas clave:

Marilú: ¿Cuál de estos tres modelos te atrae más y por qué?

Gladys: ¿Crees que estos collares representan bien un recuerdo de esta región? ¿Por qué o por qué no?

Walter: ¿Te parece que el diseño es adecuado o crees que deberíamos hacerle algún cambio?

Observación de reacciones y comentarios

Los turistas mostraron mayor interés en el collar de conchas y piedras marinas y resaltaron que les recordaba al océano de forma natural y original. Algunos sugirieron que agregar pequeños detalles, como trozos de vidrio pulido, podría darle un toque especial. En general, consideraron que los collares cumplían con sus expectativas de autenticidad.

Validación de los canales (Bloque 5)

Para determinar si los mercados de artesanías eran un canal de venta adecuado, "Los *Thinkers* Creativos" preguntaron sobre la accesibilidad y el interés de los turistas en adquirir productos en esos puntos. Para ello, formularon las siguientes preguntas:

Rolando: ¿Dónde sueles comprar los recuerdos cuando visitas otros lugares? ¿Prefieres los mercados de artesanías o tiendas más grandes?

Mercedes: Si estuvieras de regreso en tu país, ¿te interesaría poder comprar estos productos en línea o prefieres adquirirlos en persona?

Observación de reacciones y comentarios

Varios turistas adolescentes expresaron su preferencia por comprar en mercados artesanales, ya que disfrutan encontrar productos únicos y tener la oportunidad de interactuar con los vendedores locales. Sin embargo, también mencionaron que les gustaría contar con la opción de compra en línea para adquirir los collares después de su visita.

Validación de los flujos de ingreso (Bloque 6)

Para determinar si los mercados de artesanías eran un canal de venta adecuado, "Los *Thinkers* Creativos" preguntaron sobre la accesibilidad y el interés de los turistas en adquirir productos en esos puntos. Para ello, formularon las siguientes preguntas:

Gladys: ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por uno de estos collares? ¿Te parece que el precio de 15 soles refleja su valor?

Walter: ¿Crees que el precio es accesible y justo considerando los materiales y el diseño?

Observación de reacciones y comentarios

La mayoría de los adolescentes consideraron que 15 soles era un precio justo para un producto hecho a mano con materiales naturales. Algunos incluso mencionaron que estarían dispuestos a pagar un poco más si el collar incluyera algún detalle personalizado o una pequeña historia sobre el origen de los materiales.

Validación de la estructura de costos (Bloque 7)

"Los *Thinkers* Creativos" buscaban comprender si los costos de producción y materiales eran viables en relación con el precio de venta y la percepción de los clientes. Para ello, formularon las siguientes preguntas:

Mercedes: Para crear estos collares usamos materiales naturales y detalles únicos. ¿Consideras que el precio de 15 soles refleja este esfuerzo o crees que debería ser más económico?

Marilú: Si tuvieras que elegir entre un collar de menor precio y uno de mejor calidad pero más caro, ¿cuál preferirías?

Observación de reacciones y comentarios

Muchos turistas valoraron el uso de materiales naturales y consideraron que el precio reflejaba el trabajo manual involucrado. Algunos dijeron que estarían dispuestos a pagar un poco más por una calidad superior, lo que sugiere que los costos podrían justificarse siempre que el diseño se mantenga único y artesanal.

Definición de métricas clave (Bloque 8)

Este bloque permitió conocer cómo los turistas definirían el éxito de su compra y qué expectativas tenían sobre el producto en términos de durabilidad, autenticidad y presentación. Para ello, se plantearon las siguientes preguntas:

Walter: ¿Qué te haría recomendar este collar a otros turistas? ¿Qué características valoras más en un recuerdo?

Rolando: ¿Qué tan importante es para ti que un producto tenga una etiqueta con información sobre los materiales y el lugar de origen?

Observación de reacciones y comentarios

La mayoría de los entrevistados afirmó que recomendaría el collar a otros si era duradero, original y contaba con una historia auténtica detrás. También indicaron que una etiqueta con información sobre los materiales y su procedencia sería un detalle valioso.

Exploración de ventaja injusta (Bloque 9)

Aunque este bloque es más difícil de validar directamente en la entrevista, "Los *Thinkers* Creativos" buscaron identificar aspectos diferenciadores que hicieran su producto único en el mercado. Para ello, formularon las siguientes preguntas:

Gladys: ¿Has visto collares similares en otros lugares? ¿Qué te haría elegir este en lugar de otros recuerdos?

Mercedes: ¿Qué tan importante es para ti saber que los collares están hechos por artesanos locales y que apoyan la economía local?

Observación de reacciones y comentarios

Los turistas comentaron que les gustaría saber que el collar es único y representa la cultura de la región. Además, la idea de apoyar a los artesanos locales es un factor positivo que podría fortalecer la ventaja competitiva del producto.

(Al finalizar la entrevista de soluciones, "Los Thinkers Creativos" se reunieron para analizar los resultados obtenidos y evaluar cada bloque. Su objetivo era determinar si su solución era viable y satisfacía las necesidades del cliente de manera completa. Aquí te presento cómo reflexionaron sobre cada uno de los bloques).

Marilú: Hemos validado el Bloque 4: Solución. A los turistas les gusta el diseño de los collares y su conexión con materiales naturales, lo que confirma que nuestro Producto Mínimo Viable está alineado con sus gustos.

Walter: En cuanto al Bloque 5: Canales, los turistas prefieren encontrarlos en tiendas de recuerdos locales además del puesto en la feria. Esto nos permitirá llegar a más clientes.

Gladys: Sobre el Bloque 6: Flujos de ingreso, el precio de 15 soles ha sido bien recibido, e incluso algunos pagarían más por diseños exclusivos. Esto confirma que nuestro modelo es viable.

Rolando: En el Bloque 7: Estructura de costos, podemos mejorar la imagen del producto con algunos detalles adicionales sin aumentar significativamente el costo. El precio actual sigue siendo aceptable.

Mercedes: En el Bloque 8: Métricas clave, identificamos que la durabilidad y la originalidad son aspectos fundamentales. Además, los turistas valoran conocer la historia detrás del collar. Podemos medir el éxito según la cantidad de turistas que regresan o recomiendan el producto.

Gladys: En el Bloque 9: Ventaja injusta, los turistas valoran los productos hechos por artesanos locales. Destacar este aspecto puede hacer nuestro producto único en el mercado.

Walter: En resumen, nuestra propuesta de collares naturales tiene valor, el canal es efectivo, el modelo de ingresos es viable y contamos con una ventaja competitiva por su carácter artesanal y local.

Marilú: Estoy orgullosa del equipo. Tenemos un producto que gusta, con potencial para diferenciarse y generar ingresos. ¡Sigamos adelante!

7. Pasamos de la validación al lanzamiento de una "microempresa simulada"

("Los Thinkers Creativos" se sienten emocionados. Han recibido una gran aceptación y tienen muchos pedidos. Los collares de conchas marinas están listos para ser entregados, por lo que se reúnen en su taller para discutir su próximo paso).

Rolando: ¡Equipo, esto es increíble! Nuestro producto es un boom. Recibimos pedidos todos los días. Los clientes prefieren nuestros collares de conchas. ¡Lo estamos logrando! ¡Y no solo eso! ¡Hemos separado lo que gastamos y ya tenemos ganancias!

Mercedes: Sí, aunque no fue fácil. Recuerden cómo empezamos con el *Design Thinking*, cuando identificamos el problema y creamos el primer prototipo de los collares.

Marilú: Y después aplicamos *Running Lean*, y validamos cada bloque del *Lean Canvas*. Si no hubiéramos seguido ese proceso, tal vez habríamos lanzado un producto sin demanda y habríamos estado en serios problemas. Como dice *Ash Maurya*, muchas empresas fracasan porque crean productos que no tienen demanda.

Walter: ¡Qué suerte que lo hicimos bien! Ahora sí podemos decir que estamos listos para dar el siguiente paso.

Gladys: ¡Qué emoción! ¡Podemos formar una microempresa, es decir, un negocio de pequeña escala, generalmente, con un número reducido de trabajadores!

Mercedes: Pero ¿qué significa ser una microempresa? ¿Qué cambia ahora?

Marilú: Ser una microempresa significa que ya tenemos un producto aceptado por los clientes y hemos superado la etapa de experimentación.

Walter: Y eso significa más responsabilidad, ¿no? Ahora tenemos el compromiso de mantener la calidad en nuestro trabajo.

Marilú: ¡Exacto! Pero lo mejor es que ya no tenemos miedo, porque sabemos que lo que ofrecemos funciona. Pasamos por todas las etapas necesarias y ahora estamos listos para dar este gran paso. ¿Y cuál será nuestro primer movimiento como microempresa?

Marilú: Primero, debemos definir cómo manejaremos la carga de pedidos. Tal vez necesitemos organizar turnos o buscar más puntos de venta para distribuir los collares.

Gladys: Y también debemos seguir escuchando a los clientes. Aunque ya no estemos en la fase de *startup*, sus opiniones seguirán siendo clave para mejorar.

Todos: ¡"Los *Thinkers* Creativos" somos imparables!



8. Nos organizamos como una "microempresa simulada"

"La perseverancia no es una carrera larga; es una serie de carreras cortas, una tras otra. No se trata de la velocidad, sino de la constancia. Cada paso, por pequeño que sea, te acerca a la meta, y la clave está en nunca rendirse".

(Anónimo)

Marilú: ¡Eso es! Como dijo Steve Jobs: "La gente que está lo suficientemente loca como para pensar que puede cambiar el mundo, es la que lo hace". ¡Nosotros lo estamos logrando, equipo! Ahora sigamos adelante con más fuerza y con la certeza de que lo mejor está por venir.

Walter: ¡Exacto, **Marilú**! Este es solo el principio. Estamos en el camino correcto y cada paso nos acerca más a nuestro objetivo. ¡Sigamos adelante con todo!

Rolando: ¡Así es, no hay vuelta atrás! Ahora que sabemos que nuestro producto tiene éxito y que somos una microempresa sólida, no hay límites para lo que podemos lograr.

Gladys: El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día. ¡Nos esforzaremos cada día y alcanzaremos grandes alturas!

Mercedes: ¡Nos hemos emocionado tanto que aún no hemos distribuido nuestros roles! ¡Es momento de organizarnos!

Definición de roles

Marilú (Gerenta general): Superviso todas las áreas de la microempresa, aseguro de que el equipo esté alineado y tomo decisiones clave para guiar nuestro negocio hacia el éxito.

Rolando (Gerente de Producción): Garantizo que cada collar de conchas marinas sea de la mejor calidad y que la producción se complete a tiempo para cumplir con la demanda de nuestros clientes.

Gladys (Gerenta de Finanzas): Gestiono las finanzas de la empresa, calculo de costos y ganancias, y aseguro que siempre tengamos los recursos necesarios para seguir adelante con la producción y el crecimiento.

Walter (Gerente de *Marketing* y Publicidad): Doy a conocer nuestros collares de conchas marinas, los promuevo en redes sociales y otros canales, y creo campañas para atraer nuevos clientes, construyendo una marca sólida y atractiva.

Mercedes (Gerenta de Logística): Coordino los envíos, gestiono los materiales y aseguro que nuestros clientes reciban sus collares de conchas marinas de manera puntual y en perfecto estado.

Marilú: Ahora que tenemos los roles claros, es momento de trabajar como un verdadero equipo de microempresa.

9. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Adaptabilidad

Hoy en día, todo cambia muy rápido: las nuevas tecnologías, los nuevos juegos, las nuevas formas de estudiar y divertirse. Si desarrollas la capacidad de adaptabilidad, podrás afrontar estos cambios con una actitud positiva, preparado para descubrir nuevas aventuras. Ser adaptable es como tener una llave mágica que te abre muchas puertas. Cuando algo no sale como esperabas, en lugar de frustrarte o enojarte, puedes buscar otra solución, aprender de la situación y seguir adelante. ¡Recuerda que cada cambio es una oportunidad para crecer y ser mejor! Con esta habilidad, te conviertes en un explorador del mundo, capaz de resolver problemas y aprender constantemente.

Marilú: La siguiente rúbrica nos ayudará a identificar en qué nivel nos encontramos en cada aspecto de la adaptabilidad y cómo podemos mejorar.

Rolando: ¡A ver cómo nos adaptamos a distintas situaciones!

9.1. Aplicamos una rúbrica sobre adaptabilidad

Rúbrica: Adaptabilidad				
Criterios	**Inicio**	**En proceso**	**Logrado**	**Destacado**
Flexibilidad ante los cambios	Muestra dificultad para cambiar sus planes y se resiste a nuevas ideas.	Intenta adaptarse, pero a veces necesita ayuda para ajustar situaciones nuevas.	Se adapta con facilidad a los cambios y modifica sus planes cuando es necesario.	Se adapta con rapidez y creatividad a cualquier cambio, proponiendo nuevas ideas sin temor.
Actitud positiva y proactiva	Se muestra frustrado o desmotivado ante el cambio.	Acepta los cambios, aunque en ocasiones necesita motivación para mantener una actitud positiva.	Mantiene una actitud optimista y busca activamente soluciones cuando enfrenta cambios.	Afronta los cambios con entusiasmo, inspira a sus compañeros y encuentra oportunidades en cada situación.
Resolución de problemas y creatividad	Tiene dificultades para encontrar soluciones cuando surgen problemas inesperados.	Encuentra algunas soluciones, pero a veces depende de la ayuda de otros.	Resuelve problemas de forma creativa y de manera autónoma en la mayoría de las situaciones.	Propone soluciones innovadoras y ayuda a sus compañeros a superar obstáculos de manera original.
Colaboración y comunicación	Le cuesta compartir sus ideas y trabajar en equipo cuando se presentan cambios.	Colabora y comunica sus ideas, aunque a veces necesita apoyo para integrarse en el grupo.	Trabaja bien en equipo, comparte sus ideas y se adapta con facilidad a las dinámicas del grupo.	Se destaca como líder, fomenta la comunicación y ayuda a sus compañeros a adaptarse a nuevas situaciones.

10. Reflexionamos sobre lo que aprendimos

Marilú: ¡Chicos, recordemos todo lo que hicimos para validar nuestro producto mínimo viable! Empezamos por identificar el problema: el reto que nos planteamos en el *Design Thinking*.

Mercedes: ¡Exacto! Luego en el bloque de Solución, definimos el prototipo final en la fase de Evaluar del *Design Thinking*. Allí diseñamos y probamos nuestra idea para comprobar si resolvía el reto.

Walter: Recordemos que en el bloque de Segmento de clientes consideramos a nuestros *early adopters*, aquellas personas interesadas en probar cosas nuevas. Ellos fueron clave para validar la idea.

Rolando: Además, redactamos hipótesis falsables. Su medición es importante, pues nos permite saber si la idea es válida o requiere cambios.

Gladys: Luego pasamos a la fase de experimentos. Realizamos entrevistas de problemas, en las cuales preguntamos a las personas si realmente notaban el reto que queríamos solucionar. También aplicamos entrevistas de soluciones, en las cuales mostramos nuestro PMV para evaluar si les gustaba la idea y cómo podíamos mejorarla.

Marilú: En cada tipo de entrevista, recogimos aprendizajes valiosos. Por ejemplo, en las entrevistas de problemas, muchas personas confirmaron la existencia del reto. Y en las entrevistas de soluciones, nos dieron sugerencias para mejorar el diseño y hacerlo más atractivo.

Mercedes: Usando la escalera de la reflexión, recordamos:

1. **¿Qué hicimos?**

   Definimos el problema y diseñamos la solución en nuestro *Lean Canvas*, enfocándonos en nuestros *early adopters*.

2. **¿Qué funcionó?**

   Las entrevistas confirmaron que nuestro reto era real y que la idea básica del producto gustaba a los *early adopters*.

3. **¿Qué podemos mejorar?**

   Las sugerencias obtenidas en las entrevistas nos ayudaron a ajustar detalles del diseño.

4. **¿Cómo aplicamos lo aprendido?**

   Mejoramos nuestro prototipo y ahora estamos listos para dar el siguiente paso.

Walter: ¡Exacto! Con todo lo aprendido y ajustado, nuestro producto mínimo viable fue un éxito. Por eso, estamos listos para pasar al siguiente nivel: ¡convertirnos en una microempresa!

Rolando: Esto significa que ya no solo estamos probando ideas, sino que vamos a lanzar oficialmente nuestro negocio y seguir creciendo.

Gladys: ¡Qué emocionante! Cada paso, desde identificar el problema hasta validar la solución y escuchar a nuestros *early adopters*, nos ha preparado para este gran salto.

Marilú: Así que, equipo, gracias a la metodología del *Design Thinking* y el *Lean Canvas*, junto con nuestros experimentos y la escalera de la reflexión, hemos aprendido, mejorado y alcanzado el éxito. ¡Ahora vamos a construir nuestra microempresa y seguir innovando!

Mercedes: ¡A emprender se ha dicho! Cada entrevista, cada hipótesis y cada mejora nos han llevado hasta aquí. ¡Vamos a hacer que nuestro sueño se haga realidad!



Validamos el ciclo de vida del cliente en la microempresa



"Para ser creativa, una idea también debe ser útil o adecuada a la tarea en cuestión".

Teresa Amabile (1950), académica, psicóloga e investigadora sobre la creatividad.

Propósito del capítulo

En este capítulo, identificarás las claves para hacer que los clientes se interesen en un producto, lo prueben, se conviertan en clientes fieles y, finalmente, lo recomienden a otros. Además, aprenderás estrategias para atraer y mantener clientes a través de actividades que desarrollarán tu mentalidad emprendedora.

1. Determinamos la situación problemática y el reto en la gestión del "Ciclo de vida del cliente" en la microempresa

"El éxito no llega de un solo paso, sino de la perseverancia en cada uno de ellos. Si algo no sale como esperabas, recuerda que los errores son solo lecciones disfrazadas. Sigue adelante, ajusta lo necesario y cada esfuerzo que pongas te acercará más a tu objetivo. Lo importante es nunca dejar de avanzar, porque cada pequeño paso cuenta en el camino hacia el logro".

Walt Disney (1901-1966), animador, guionista, y productor de cine estadounidense.

Contexto

"Los *Thinkers* Creativos" están listos para llevar su proyecto al siguiente nivel. Después de probar y ajustar varias veces su producto —un collar hecho a mano para atraer turistas adolescentes—, completándolo posteriormente con aretes y pulseras, ahora comprenden mejor lo que les gusta a sus clientes y lo que esperan los artesanos que venden sus collares. Ahora quieren asegurarse de que todo el proceso con sus clientes esté bien organizado, para que la experiencia de quienes compren su producto sea siempre buena y valiosa, desde el primer momento en que lo vean hasta cuando lo vuelvan a comprar.

Marilú, **Mercedes**, **Walter**, **Rolando** y **Gladys** han decidido seguir el ciclo de vida del cliente (**Atracción – Retención – Ampliación**) que es un proceso con pasos claros para atraer y mantener a los clientes. Este enfoque no solo les ayudará a lanzar su producto, sino también a entender cómo construir buenas relaciones con los artesanos y los turistas. El ciclo de vida del cliente les dará una guía para asegurarse de que cada momento con el cliente, desde que lo conocen hasta que vuelven a comprar, sea positivo y lo haga sentir satisfecho.

Problema

"Los *Thinkers* Creativos" han logrado que su producto, los collares artesanales hechos con conchas naturales, tengan buena aceptación. Y, para ello, han trabajado intensamente en mejorar su producto y realizar cambios después de dialogar con diversos clientes y artesanos, mediante entrevistas sobre problemas y soluciones.

Ahora, tienen más pedidos que nunca, pero necesitan planificar y gestionar cómo seguir creciendo. El siguiente paso es aumentar el número de clientes, asegurarse de que los actuales sigan comprando y lograr que su negocio sea rentable y sostenible.

Reto del proyecto

¿Cómo podríamos mantener a nuestros clientes actuales, captar nuevos compradores de manera constante y asegurarnos de que estos compren más para que el negocio obtenga mayores ingresos?

(Los integrantes del equipo "Los Thinkers Creativos" son conscientes de los retos que deben afrontar en esta etapa final de su proyecto).

- **Atraer nuevos clientes:** ¿Cómo hacer para que más personas conozcan nuestros collares y se animen a comprarlos?
- **Retener a los clientes actuales:** ¿Cómo hacer para que los artesanos que ya compran nuestros productos continúen adquiriéndolos y permanezcan como clientes fieles?
- **Ampliar los ingresos por cliente:** ¿Cómo conseguir que cada cliente compre más, sin que eso comprometa nuestra producción?

¿Sabías que...?

Imagina que tienes un carrito de helados y quieres que todos en el parque vengan a comprar. No puedes quedarte quieto esperando... ¡tienes que hacer que te noten! La **atracción** es esa primera chispa que hace que los clientes se fijen en tu negocio. Puede ser porque ven un letrero colorido, huelen el delicioso aroma del chocolate o escuchan una canción pegajosa que anuncia tu helado especial. En los negocios, las marcas usan estrategias similares: anuncios llamativos, redes sociales, promociones y también regalos sorpresa para captar la atención de las personas. ¡El reto es ser tan atractivos que nadie pueda ignorarte!

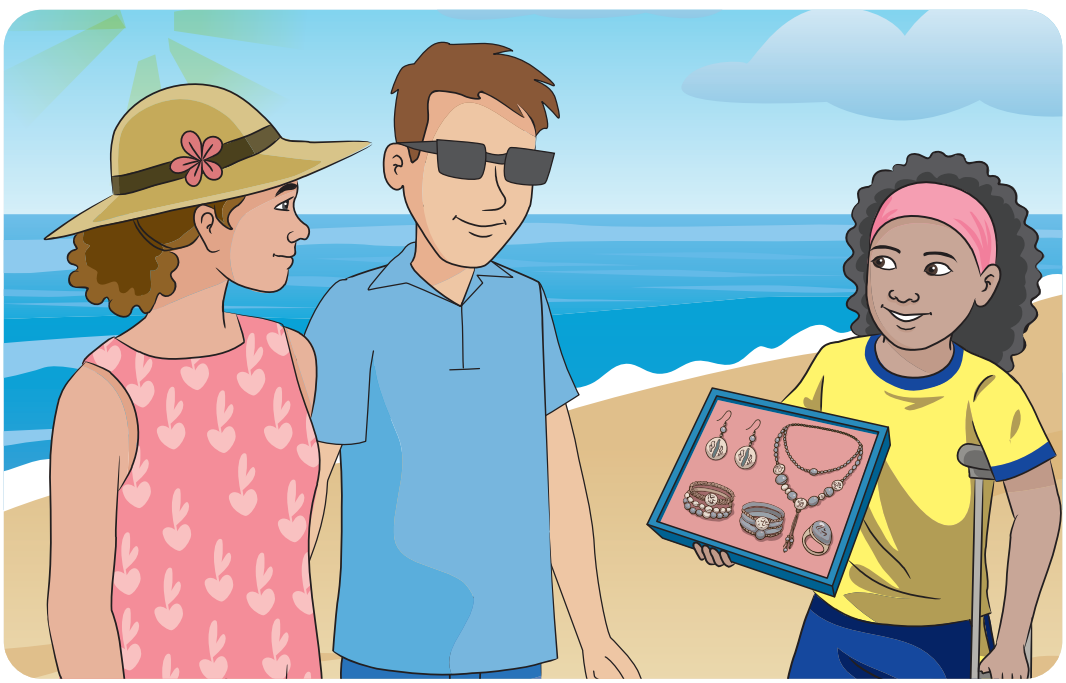
1.1. Aplicamos la rutina de pensamiento "Puente 3-2-1" para comprender el problema

Marilú: ¡Escuchen, equipo! Hemos dado un paso importante: ¡Ya validamos nuestro producto y, además, contamos con algunos clientes fieles que creen en nosotros! Pero para que nuestra microempresa realmente crezca y logre una mayor estabilidad económica, no basta con nuestros clientes actuales. Necesitamos atraer nuevos clientes, aquellos que aún no nos conocen o que están buscando algo diferente. También es fundamental que quienes ya nos compran quieran quedarse con nosotros a largo plazo, se sientan cada vez más conectados con nuestra marca y comprendan mejor lo que les ofrecemos. Para ello, propongo que utilicemos la rutina de pensamiento "Puente 3-2-1" para analizar a fondo este reto y buscar soluciones efectivas. ¿Qué dicen? ¿Están listos?

Walter: ¡Claro, **Marilú**! Es una excelente idea para centrarnos en lo que más importa. Empecemos con las tres ideas principales que tenemos sobre este reto, para tener claridad sobre qué tenemos que hacer. ¡Yo estoy listo para empezar!

Mercedes: Yo comienzo con la primera idea. Sabemos que nuestro producto tiene demanda, lo cual es excelente, ya que esto significa que gusta y tiene aceptación. Pero para que nuestro negocio crezca, necesitamos atraer a más clientes, no podemos depender solo de unos pocos. Si no lo hacemos, nuestro negocio podría volverse inestable. Es clave que busquemos maneras de ampliar nuestra base de clientes.

Gladys: ¡Exacto, **Mercedes**! Añadiría una segunda idea importante: no se trata solo de atraer nuevos clientes, sino también lograr que los que ya nos compraron se conviertan en clientes fieles. Si logramos que sigan regresando y compren más, tendremos un negocio mucho más estable y creceremos más rápido. Los clientes fieles son los que nos apoyan a largo plazo y nos recomiendan a otros.



Rolando: Estoy de acuerdo con todo. Además, la tercera idea es que si logramos que nuestros clientes comprendan el verdadero valor de nuestros productos, podrían comprar más seguido o pedir más collares. Esto no solo aumentaría nuestros ingresos, sino que también ayudaría a que nuestra microempresa sea más sólida. ¡Eso sería un gran paso!

Marilú: ¡Excelente trabajo, equipo! Ahora pasemos a la siguiente parte, que es identificar dos preguntas clave que necesitamos resolver para hacer crecer el negocio. Estas preguntas deben ayudarnos a entender mejor cómo podemos avanzar. ¿Quién empieza?

Walter: Yo empiezo. Mi pregunta es: ¿Cómo podemos atraer a nuevos clientes, dónde los encontramos y cómo podemos convencerlos de que nuestros collares son lo que necesitan? Necesitamos una estrategia clara para destacar entre tantas opciones que ya hay en el mercado.

Gladys: Y a mí me surge otra pregunta: ¿Qué podríamos ofrecer a nuestros clientes actuales para que se sientan especiales y sigan comprando con nosotros? Tal vez algo que los motive a regresar o que les haga sentir que somos la mejor opción en lugar de ir a la competencia.

Mercedes: ¡Buenísimo! Ahora, ¿qué tal si cada uno propone una idea o algo que le gustaría investigar para mejorar nuestro negocio? ¡Esto será clave para nuestro próximo paso!

Rolando: A mí me gustaría investigar estrategias de promoción para nuestros collares. Podríamos pensar en ofrecer descuentos especiales, promociones limitadas hasta paquetes de collares que atraigan a nuevos clientes. Algo que los motive a probar nuestros productos.

Gladys: A mí me interesa saber cómo otros negocios logran que sus clientes regresen. Tal vez podríamos crear un sistema de recompensas, como puntos o sorpresas para los clientes fieles. Así se sentirían valorados y seguirían eligiéndonos nuevamente.

Walter: Yo quiero investigar cómo podemos expandirnos a nuevas tiendas físicas o incluso vender nuestros collares en línea. Si los distribuimos en más lugares, más personas los conocerán y podría ser una buena estrategia de aumentar nuestras ventas.

Marilú: ¡Me encanta todo lo que están proponiendo! Han aportado ideas muy valiosas y están demostrando mucho compromiso con el proyecto. Ahora tenemos claro el desafío, las preguntas que debemos responder y las ideas que queremos explorar. ¡Manos a la obra!

¿Sabías que...?

Captación es el primer paso en el ciclo de vida del cliente: consiste en atraer su atención e interés. Como cuando ves algo genial en una tienda o en redes sociales y piensas: "¡Wow, quiero saber más!". Esa atracción convierte tu marca en un imán irresistible, ya sea por su diseño, su historia o una oferta especial. El objetivo es que te miren, se interesen y digan: "¡Esto es justo lo que quiero!".

2. Exploramos estrategias para la captación, la retención y la ampliación de ingresos de los clientes

"El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal: lo que cuenta es el valor para continuar".

Winston Churchill (1874-1965), estadista y primer ministro británico conocido por su liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial.

2.1. Identificamos formas para captar clientes

("Los Thinkers Creativos" están reunidos para explorar ideas creativas que puedan poner en práctica, con el fin de atraer nuevos clientes y expandir su negocio de collares artesanales. Se han propuesto como meta lograr un mayor alcance y reconocimiento sin gastar dinero; es decir, deben de ser servicios gratuitos).

Marilú: ¡Muy bien, equipo! Tenemos un gran reto por delante: queremos captar la atención de más clientes y fortalecer nuestra microempresa de collares artesanales. Para ello, debemos ser muy estratégicos y creativos, ya que no podemos gastar dinero, solo recurrir a publicidad gratuita. Necesitamos buscar maneras eficaces para que más personas descubran nuestros productos sin invertir mucho dinero. ¿Qué ideas tienen para resolver este desafío?

Gladys: ¡Claro! Una opción que considero ideal y gratuita es aprovechar las redes sociales. ¡No nos cuesta nada y podemos llegar a muchas personas! Imaginen que creamos una cuenta para nuestro negocio y subimos fotos atractivas de los collares que fabricamos. Así, las personas pueden ver los diseños, apreciar los detalles de cada pieza y, si les gusta lo que ven, ¡seguro que nos seguirán y hasta se animarán a comprarnos!

Walter: ¡Esa es una excelente idea, **Gladys**! Además, podríamos compartir publicaciones divertidas y llamativas que muestren cómo elaboramos cada collar, e incluso el origen de las conchas y materiales naturales que usamos. Eso le daría un toque especial, ya que las personas podrían apreciar el proceso y el valor artesanal de nuestros productos. ¿Qué les parece si usamos *hashtags* como #CollaresOriginales o #ArtesaníasNaturales? Así, quienes buscan este tipo de productos podrán encontrarnos más fácilmente y sabrán que nuestros collares son auténticos y únicos.

Mercedes: Exacto, **Walter**. Para aumentar aún más nuestro alcance, podemos pedir a nuestros amigos y familiares que difundan nuestras publicaciones. Imaginen el impacto si cada uno comparte nuestro contenido; sería una forma de llegar a un público más amplio sin gastar nada. Al ver nuestros productos en sus redes, sus contactos podrían mostrar interés. ¡Y tal vez algunos se animen a comprarnos!



Rolando: ¿Y qué les parece si organizamos un concurso para seguidores? Algo simple y emocionante, como "Si nos sigues y compartes esta publicación, participas en el sorteo de uno de nuestros collares como premio". Esto motivaría a muchas personas a seguirnos y difundir nuestra página con sus amigos. Al mismo tiempo, sería una forma de atraer la atención de nuevos clientes potenciales sin costos adicionales, ya que el premio sería uno de nuestros propios productos. ¡Sería una gran inversión si logramos atraer más seguidores!

Marilú: ¡Me encanta esa idea, **Rolando**! Un concurso es una estrategia atractiva y, al mismo tiempo, económica. La gente suele disfrutar participando en este tipo de dinámicas, y sería una manera divertida de promocionar nuestra marca. El único costo sería el collar que entregaríamos como premio, pero si eso nos ayuda a llegar a nuevos clientes interesados, ¡definitivamente vale la pena!

Gladys: Otra sugerencia que tengo es invitar a algunos amigos a tomarse fotos con nuestros collares y publicarlas en sus redes sociales, mencionándonos y etiquetándonos. Así, sus contactos verían cómo lucen nuestros collares puestos y podrían interesarse en adquirir uno. Además, este tipo de promoción podría ayudar a que las personas imaginen cómo se verían usándolos.

Walter: También podríamos aprovechar el formato de los videos cortos en redes sociales, como *TikTok* o *Instagram*. Sería útil crear videos breves y llamativos que muestren cómo los collares combinan con diferentes estilos de ropa o que muestren el proceso artesanal detrás de cada pieza. Muchos pequeños negocios consiguen nuevos clientes mediante contenido visual en redes sociales. Conviene resaltar lo especial de cada diseño para atraer a quienes buscan productos auténticos y únicos.

Mercedes: Y para saber más sobre lo que a nuestros posibles clientes les gusta, ¿qué les parece si realizamos una encuesta en nuestras redes sociales? Sería útil preguntar qué diseños o colores prefieren, o si les gustan los collares con conchas, piedras u otros materiales naturales. Así no solo obtendríamos una idea de las preferencias de los clientes, sino que también los involucramos en el proceso creativo, lo cual fortalece una conexión y un interés adicional en nuestro negocio.

Rolando: Además, es fundamental recordar que la interacción en redes sociales es clave. Cada vez que alguien nos deja un comentario o nos escribe, debemos responder de manera rápida y amable. Es algo gratuito, pero genera una excelente impresión, ya que se sienten valoradas y bien atendidas. Esto ayuda a generar fidelidad entre quienes nos conocen, pues el buen servicio crea una experiencia positiva que las personas valoran y recomiendan.

Marilú: ¡Estas ideas son fantásticas! Entonces, el plan que vamos a seguir será el siguiente: primero, abriremos una cuenta para nuestro negocio en redes sociales. Luego, organizaremos concursos y publicaremos contenido atractivo, incluyendo videos y fotografías que presenten el proceso de creación de nuestros collares. También solicitaremos apoyo a amigos y familiares para compartir y difundir nuestras publicaciones. Finalmente, interactuaremos con rapidez y amabilidad con quienes nos escriban o comenten. ¡Todo esto sin gastar dinero en publicidad!

Gladys: ¡Exacto! Estoy segura de que con estas estrategias no solo alcanzaremos a más público, sino que también despertaremos verdadero interés en nuestros collares. Con algo de suerte y mucho esfuerzo, veremos crecer nuestro negocio y cómo personas de distintos lugares comienzan a conocer y apreciar nuestro trabajo. ¡Nuestros collares pueden llegar a cualquier parte del mundo!



¿Sabías que...?

Las **redes sociales** son como los comentarios en la escuela... pero en lugar de hablar de quién está usando el peinado más raro, ¡estás hablando de los collares más geniales que puedes comprar! Imagina que subes una foto de tu collar en *Instagram* y, de repente, alguien lo ve, se enamora, y les dice a todos sus amigos: "¡Miren lo que encontré, es único!". En un abrir y cerrar de ojos, tienes más clientes que si repartieras volantes por toda la ciudad. ¡Y lo mejor de todo, sin gastar ni un sol! Es como tener a todos tus amigos haciendo publicidad gratis, pero en internet. ¡Las redes sociales son la herramienta secreta para impulsar tu negocio de forma rápida y divertida!

2.2. Aplicamos técnicas para retener a los clientes

(Después de atraer a muchos nuevos clientes, "Los Thinkers Creativos" se reúnen para pensar en maneras de conservar su interés y confianza. Su objetivo es lograr que cada persona que compra un collar esté tan feliz que no solo vuelva, sino que también recomiende sus productos a otras personas).

Marilú: ¡Equipo, hemos hecho un gran trabajo al atraer nuevos clientes, pero ahora debemos enfocarnos en mantenerlos! La clave está en hacer que cada cliente se sienta especial, de modo que desee regresar y, mejor aún, nos recomiende con sus conocidos. ¿Qué ideas tienen para que nuestros clientes vuelvan a comprarnos?



Rolando: Para empezar, creo que sería genial lograr que cada cliente perciba una atención personalizada. Es posible enviar un mensaje de agradecimiento después de cada compra. Algo breve pero significativo, como "Gracias por elegirnos. ¡Esperamos que disfrutes mucho de tu collar y que te haga sentir especial!". Es una manera de mostrarles que realmente apreciamos su compra y valoramos su satisfacción.

Gladys: ¡Me parece una idea fantástica, **Rolando**! Además, sería útil incluir un pequeño consejo sobre cómo cuidar el collar para que dure más tiempo. Esto le da un valor adicional a nuestra atención: los clientes verán que nos interesa que el producto se conserve bien y que puedan disfrutarlo por más tiempo.

Walter: ¡Excelente! Y para crear una relación a largo plazo, podríamos implementar algo como un "Club de clientes". A cada persona que compre un collar, podríamos ofrecerle la opción de unirse, y con eso recibirían actualizaciones sobre nuestros nuevos diseños y descuentos exclusivos. Así, se sentirían parte de algo especial y probablemente querrían comprar de nuevo al ver las novedades.

Mercedes: ¡Es una gran idea, **Walter**! También podríamos incentivar las recomendaciones. Por ejemplo, ofrecer un descuento especial en la próxima compra si recomiendan nuestros collares a un amigo. Si el amigo compra uno, ambos recibirían un descuento en su siguiente compra. Esto no solo ofrece un beneficio a nuestros clientes fieles, sino que también permite atraer nuevos clientes.

Rolando: Otra opción es crear una tarjeta de **Cliente Fiel**. Cada vez que alguien compre un collar, se le asignaría un punto. Cuando acumule cinco puntos, ganaría un collar gratis o un descuento significativo. Esto lo motivaría a volver para obtener su recompensa.

Marilú: ¡Esa propuesta es excelente, **Rolando**! No es difícil de implementar y, además, le da un toque de emoción al proceso de compra. Nos permite premiar la lealtad y, al mismo tiempo, conocer cuántos clientes regresan a comprar.

Gladys: Se me ocurre otra idea: podríamos pedir a los clientes que nos envíen fotos usando sus collares y, luego, subirlas en nuestras redes sociales. De esta manera, resaltamos lo bien que lucen nuestros productos y, al mismo tiempo, mostramos a nuestros compradores actuales que valoramos su apoyo y participación.

Walter: ¡Eso suena genial! Podríamos elaborar un álbum en nuestras redes y llamarlo **Clientes Estrella**, para que cada persona se sienta especial al ver su foto en nuestro perfil. Además, nos ayudaría a dar más visibilidad a nuestros collares, porque muchas personas podrán ver cómo lucen cuando los usan.

Mercedes: Y, por supuesto, recordemos lo esencial: siempre ofrecer una atención amable y cercana cada vez que los clientes nos contacten o vuelvan a comprar. Este trato personalizado puede marcar la diferencia, ya que un buen servicio es un detalle que los clientes siempre recuerdan y valoran.

Marilú: Para resumir nuestro plan, haremos lo siguiente: primero, enviar un mensaje de agradecimiento después de cada compra; luego, ofrecer consejos de cuidado; además lanzar el Club de Clientes y establecer el sistema de puntos con recompensas.



Rolando: ¡Exacto! Y con la tarjeta de **Cliente Fiel** y el álbum de **Clientes Estrella**, fidelizaremos a nuestros compradores y, además, seremos un negocio memorable que les dejará una excelente impresión.

Gladys: ¡Así es! Si logramos que los clientes vean nuestro negocio como algo especial y único, no solo regresarán, sino que también nos recomendarán a otros.

¿Sabías que...?

Las **recompensas para los clientes** son como las estrellas que vemos en el cielo: ¡todos las desean! Imagina que eres un cliente y, cada vez que compras, acumulas puntos como si participaras en un juego. Cuando llegas a cierta cantidad de puntos, recibes un collar gratis o un gran descuento como premio. Es como "descubrir un nivel secreto" en una *app*, donde la recompensa te hace sentir como un campeón. ¡A todos nos gusta sentir que somos especiales y que nuestros esfuerzos valen la pena, incluso si solo compramos algo bonito para nosotros! Así, los compradores no solo regresan, sino que se convierten en clientes leales.

2.3. Proponemos ideas para ampliar los ingresos de los clientes

(Después de conseguir que sus clientes regresen, "Los Thinkers Creativos" analizan cómo incentivar a cada comprador para que adquiera más productos en cada ocasión. Buscan estrategias que hagan que sus collares y artículos complementarios sean más irresistibles, con el objetivo de maximizar el valor de cada venta).

Marilú: Chicos, nuestros collares están teniendo gran acogida. Pero ¿qué les parece si buscamos que cada cliente compre un poco más en cada visita? Esto nos ayudaría a aumentar los ingresos sin depender únicamente de atraer nuevos clientes.

Mercedes: ¡Me parece perfecto! Es buena idea, además podríamos incluir productos complementarios, como pulseras o aretes. Imaginen lo bien que luciría un *set* completo.

Walter: ¿Y qué tal una colección temática? Podríamos lanzar una **Colección de verano** con collares y pulseras en diferentes colores, y ofrecer un descuento a quienes compren tres o más piezas. Esto sería ideal para clientes que buscan un *look* completo para la temporada de playa.

Rolando: ¡Suena genial! Además, podríamos ofrecer un **Paquete sorpresa** que incluya un collar, una pulsera y aretes. Les daríamos un precio especial por llevarse varias piezas juntas, incentivando así la compra de más artículos en una sola transacción.

Mercedes: ¡Me encanta esa idea! También podríamos promocionar estos *packs* como regalos ideales para amigos. Así, los clientes no solo comprarían para ellos mismos, sino también para obsequiar.

Marilú: ¿Qué les parece si damos la opción de elegir colores o agregar la inicial del cliente en las piezas? Esto haría que cada artículo sea único y especial, añadiendo un toque personalizado a cada compra.



Gladys: ¡Sería fantástico! Así, cada cliente podría tener una pieza única. Además, podríamos promover estas personalizaciones en nuestras redes sociales, lo que seguramente atraerá la atención de muchos.

Walter: Otra idea podría ser incluir accesorios adicionales, como pequeñas bolsitas artesanales para guardar los collares y pulseras. Es un detalle sencillo, pero haría que la compra se sienta más especial y completa.

Rolando: También podríamos incluir un ***Kit* de cuidado** con instrucciones para mantener los collares en buen estado. Esto añadiría valor al producto y ayudaría a los clientes a disfrutar sus piezas por más tiempo.

Mercedes: Además, podríamos ofrecer descuentos para clientes recurrentes. Un **Programa Cliente VIP**, en el que, después de tres compras, reciban un regalo especial o un descuento en su próxima compra. Así fomentamos aún más la lealtad.

Marilú: ¡Perfecto! Para recapitular: ofrecer productos a juego como pulseras y aretes, crear paquetes especiales, agregar opciones de personalización, incluir bolsitas de regalo, añadir *Kit* de cuidado y un Programa Cliente VIP.

Gladys: ¡Con todas estas opciones, seguro que nuestros clientes querrán seguir comprando!

Rolando: ¡Exacto! Queremos que cada cliente se lleve una experiencia completa y especial. Ahora contamos con muchas más cosas que ofrecer.

¿Sabías que...?

La artesanía marina en Chimbote, ciudad costera de la región de Áncash, Perú, tiene una tradición arraigada y goza de reconocimiento tanto a nivel local como nacional e internacional. El puerto pesquero y la biodiversidad marina de la zona han influido en la producción de artesanías elaboradas con materiales marinos, como conchas, caracoles, madera flotante, algas, entre otros elementos naturales de la costa. Estas piezas incluyen desde collares, pulseras, anillos, esculturas y decoraciones elaboradas con conchas y piedras marinas. Las artesanas de la región destacan por su creatividad al utilizar los recursos que ofrece el mar para confeccionar productos originales y de gran belleza. Este oficio es muy apreciado por su conexión con la cultura marina y el respeto por la naturaleza.

3. Analizamos la importancia de trabajar cooperativamente

> "Si no construyes tu sueño, alguien más te contratará para que lo ayudes a construir el suyo".
>
> *Tony Gaskins* (1984), orador motivacional estadounidense enfocado en desarrollo personal.

Trabajar en equipo es como armar un rompecabezas. Cada persona aporta una pieza especial que ayuda a que el conjunto sea mucho mejor. Al trabajar juntos, combinamos nuestras ideas, habilidades y energía, lo que nos permite alcanzar más de lo que podríamos lograr individualmente. Además, compartir ideas no solo hace el trabajo más interesante, sino también más ágil y entretenido. ¡Imaginen resolver problemas junto a sus amigos! Todos aprenden entre sí, se apoyan mutuamente y, al final, celebrar los logros en equipo hace que el esfuerzo valga la pena. Desarrollar la capacidad de trabajar cooperativamente es una habilidad valiosa para cualquier meta que desees alcanzar en el futuro.

Marilú: Chicos, el profesor nos ha dado esta rúbrica sobre trabajar cooperativamente para alcanzar objetivos y metas. Primero, la aplicaremos a nosotros mismos y, luego, a cada miembro del equipo de "Los *Thinkers* Creativos".



3.1. Aplicamos una rúbrica sobre trabajo cooperativo

Escoge un lugar donde estés cómodo y selecciona tus respuestas a la rúbrica, marcando con un aspa (X) , la cual se muestra a continuación. Sé sincero y piensa en tus habilidades al trabajar en equipo.

Rúbrica: Trabajo cooperativo				
Criterios	**Inicio**	**En proceso**	**Logrado**	**Destacado**
Participación activa	Participa ocasionalmente en las actividades del grupo.	Participa con frecuencia, aunque a veces se distrae o deja que otros tomen la iniciativa.	Participa activamente, compartiendo sus ideas y escuchando las de otros de forma consistente.	Participa con entusiasmo, lidera con ideas claras y motiva a otros a contribuir de forma activa.
Comunicación y respeto	Escucha con poca atención a los demás y no siempre respeta las opiniones de sus compañeros.	Escucha a sus compañeros, aunque a veces interrumpe o no responde con claridad.	Escucha con atención y se comunica de manera respetuosa, valorando las opiniones de los demás.	Comunica de manera efectiva, muestra respeto constante y fomenta una comunicación abierta y clara.
Compromiso con el grupo	Contribuye de forma limitada, su compromiso con los objetivos comunes es bajo.	Participa en el trabajo grupal, aunque su nivel de compromiso no varía.	Demuestra un alto nivel de compromiso, cumple con sus responsabilidades asignadas y contribuye activamente al logro de los objetivos grupales.	Se compromete plenamente con el trabajo grupal, demuestra iniciativa al buscar soluciones y realiza aportes que exceden sus responsabilidades asignadas.
Resolución de conflictos	Tiene dificultades para resolver conflictos o diferencias en el grupo.	Intenta resolver conflictos con ayuda, aunque a veces le cuesta llegar a acuerdos.	Gestiona los conflictos de manera respetuosa, colaborando para encontrar soluciones en equipo.	Facilita la resolución de conflictos, promoviendo acuerdos positivos y manteniendo la armonía en el grupo.
Orientación a los objetivos y metas	Trabaja sin mucha claridad sobre los objetivos o metas del grupo.	Conoce los objetivos, pero a veces pierde de vista cómo contribuir a ellos de manera efectiva.	Está enfocado en los objetivos del grupo y busca cumplir con sus tareas para alcanzarlos.	Mantiene el enfoque en los objetivos y ayuda a que todos los miembros del grupo también lo hagan, logrando superar metas.

Esta rúbrica permitirá al equipo reflexionar sobre su habilidad para trabajar juntos de manera efectiva y ofrecerá un camino para mejorar y construir un equipo sólido y enfocado en los objetivos comunes.

4. Fortalecemos nuestras habilidades blandas: Innovación

"La mayor competencia que podemos desarrollar es la capacidad de tomar decisiones conscientes, porque nuestras decisiones definen nuestra vida".

Stephen Covey (1932-2012), educador y conferencista estadounidense, reconocido por su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.*

Contar con la habilidad de innovar es como tener un superpoder en el mundo del trabajo. Ser innovador permite pensar en soluciones creativas para cualquier problema, mejorar lo existente y adaptarse a los cambios. ¡Esto es muy importante! La innovación favorece el crecimiento profesional y mejora el desempeño en una empresa.

Además, ser innovador es útil en cualquier trabajo, ya que ayuda a generar ideas nuevas y a mejorar de forma constante. Implica mantener una mente abierta, aceptar probar nuevas estrategias y aprender de los errores. ¿Y sabes qué? Estas cualidades son esenciales para enfrentar cualquier reto.

La rúbrica que se presenta tiene como objetivo que los miembros del equipo realicen una autoevaluación o lleven a cabo una evaluación entre pares sobre su habilidad de innovación. Los niveles de desarrollo establecidos son En inicio, En desarrollo, Logrado y Destacado.

Marilú: Chicos, el profesor nos ha entregado esta rúbrica para que primero la apliquemos en nosotros mismos y, luego, la usemos para evaluar a cada integrante del equipo de "Los *Thinkers* Creativos".

Todos: ¡Qué buena idea!

¿Sabías que...?

Un aspecto curioso de la **innovación personal** es que no siempre surge de un gran momento de inspiración, sino de la curiosidad, el ensayo y el error. Las personas innovadoras suelen distinguirse por su disposición a cometer errores, pues comprenden que cada fallo representa una oportunidad de mejora. Steve Jobs, cofundador de *Apple,* afirmaba que la innovación "es lo que distingue a un líder de un seguidor", lo que implica que quienes innovan se atreven a pensar diferente y a liderar con sus ideas.

4.1. Aplicamos una rúbrica sobre innovación

Escoge un lugar donde estés cómodo y selecciona tus respuestas a la rúbrica, marcando con un aspa (X) , la cual se muestra a continuación. Sé sincero y piensa en tus habilidades al trabajar en equipo.

Rúbrica: Innovación				
Criterios	**Inicio**	**En proceso**	**Logrado**	**Destacado**
Generación de ideas nuevas	Contribuye ocasionalmente con ideas, pero suele depender de otros para generar propuestas.	Contribuye con ideas propias, aunque aún le cuesta salir de lo convencional.	Genera ideas novedosas y contribuye regularmente con nuevas propuestas en el equipo.	Genera ideas originales y constantemente propone enfoques innovadores que enriquecen al equipo.
Solución creativa de problemas	Muestra dificultad para aplicar soluciones fuera de lo habitual ante un problema.	Aplica soluciones creativas ocasionalmente, pero tiende a depender de enfoques tradicionales.	Aborda los problemas con creatividad, proponiendo soluciones prácticas y efectivas.	Propone soluciones originales y eficientes, abordando los problemas desde diferentes ángulos.
Apertura a nuevas ideas	Es resistente al cambio y muestra desinterés por explorar ideas diferentes.	Acepta ideas nuevas, pero aún le cuesta adaptarse a enfoques distintos.	Demuestra apertura a nuevas ideas y colabora para adaptarlas en el equipo.	Busca activamente nuevas perspectivas y promueve la adaptación de ideas novedosas en el equipo.
Experimentación y adaptación	Evita experimentar o correr riesgos en nuevos proyectos o ideas.	Muestra disposición a probar nuevas ideas, aunque con cierta cautela.	Experimenta con nuevas ideas y es flexible ante los cambios que surgen en el proceso.	Constantemente busca probar y mejorar ideas, adaptándose rápidamente a los cambios necesarios.
Aprendizaje de los fracasos	Se desalienta ante los fracasos y evita intentarlo de nuevo.	Reconoce los fracasos, pero tiene dificultades para aprender de ellos.	Aprende de los fracasos y busca mejorar en futuros intentos.	Considera el fracaso como parte esencial del aprendizaje, analizándolo para mejorar.

Esta rúbrica permitirá al equipo reflexionar sobre sus fortalezas y áreas de mejora en innovación, promoviendo un crecimiento continuo y el fortalecimiento de esta habilidad clave en el equipo.

5. Reflexionamos sobre lo que aprendimos

"Los sueños no funcionan a menos que tú trabajes".

John C. Maxwell (1947), conferencista estadounidense especializado en liderazgo.

5.1. Aplicamos la rutina de pensamiento: "Solía pensar... Ahora pienso..."

(Después de varias semanas en las que desarrollaron estrategias de captación, retención y aumento de ingresos de clientes, "Los Thinkers Creativos" se reúnen para reflexionar sobre lo aprendido. Para organizar sus ideas, aplican la rutina de pensamiento "Solía pensar... Ahora pienso..." y comparten sus puntos de vista).

Marilú: Solía pensar que atraer clientes nuevos sería lo más difícil de todo nuestro proyecto. Creía que, sin mucha publicidad, era casi imposible que alguien conociera nuestros collares. Ahora pienso que, si aprovechamos bien las redes sociales y logramos que las personas compartan lo que les gusta de nuestro producto, ¡los nuevos clientes llegan por sí solos! Me impresionó ver cómo una publicación bien diseñada puede atraer a tantas personas.

Rolando: Solía pensar que captar clientes y lograr que regresaran era lo mismo. Creía que, si alguien compraba una vez, volvería sin más. Ahora pienso que, para que los clientes regresen, hay que darles motivos, como ofrecer algo especial en cada compra o estar pendientes de sus opiniones. Descubrí que escuchar lo que quieren y responderles rápidamente hace que nos recuerden y deseen volver.

Walter: Solía pensar que solo necesitábamos centrarnos en vender collares. Me parecía que era mejor enfocarnos en un solo producto y que los clientes, por sí solos, comprarían más o nos recomendarían. Ahora pienso que podemos hacer mucho más si ofrecemos opciones, como los aretes y pulseras que mencionamos antes. Incluso podríamos crear sets especiales para incentivar compras mayores en cada visita. ¡A la gente le gusta la variedad!

Mercedes: Solía pensar que mantener contentos a los clientes dependía únicamente de que les gustara el producto. Creía que, mientras nuestros collares fueran bonitos, volverían a comprarlos. Ahora pienso que la experiencia completa es lo que realmente importa: cómo los tratamos, si les damos algún detalle extra o si los hacemos sentir especiales. Aprendí que una pequeña sorpresa o una atención personal puede marcar la diferencia.



Gladys: Solía pensar que aumentar los ingresos de cada cliente era complicado y que la única opción era vender más collares, uno por uno. Ahora pienso que una buena estrategia es sugerir productos complementarios, como dijiste, **Walter**, con los aretes y pulseras. Además, podríamos ofrecer descuentos en compras en conjunto para motivar a los clientes a gastar un poco más, ¡sin que se sientan presionados!

Marilú: ¡Exacto! Creo que todos aprendimos a ver el negocio desde diferentes ángulos. Nos dimos cuenta de que no se trata solo de hacer y vender collares, sino de pensar en cada cliente y en cómo mejorar su experiencia. Solíamos creer que lo más importante era atraer gente, pero ahora entendemos que lo esencial es lograr que se queden con nosotros, regresen y además nos ayuden a crecer.

Walter: ¡Así es! Es como si el negocio se tratara más de construir amistades que solo de vender collares.

Mercedes: ¡Me gusta cómo lo dices! De esta forma, nuestros clientes pueden sentirse parte del equipo.

Rolando: Entonces, ¡sigamos innovando! Porque si algo hemos aprendido, es que siempre hay maneras de mejorar.

Todos: ¡Claro que sí!



Epílogo

El comienzo de sus sueños

Marilú, **Rolando**, **Walter**, **Mercedes** y **Gladys** nunca imaginaron cuánto cambiaría su vida desde aquel primer día en que decidieron emprender su proyecto. No fue fácil. Hubo momentos de duda, errores, intentos fallidos, pero jamás se rindieron. Aprendieron a confiar en sí mismos, a trabajar en equipo y a buscar soluciones en vez de buscar excusas. Y lo lograron.

Ahora sus familias tienen más ingresos, pudieron comprarse sus propias tabletas y, lo mejor de todo, lograron conectarse a *internet* en sus casas. Ya no sienten que el mundo está lejos; al contrario, ya saben que pueden ser parte de él y que sus sueños no tienen fronteras.

Pero el verdadero cambio no fue solo lo que lograron materialmente, sino en lo que se convirtieron: chicos y chicas con iniciativa, con valentía para asumir riesgos, con la capacidad de adaptarse y seguir adelante sin importar los obstáculos. Ahora piensan de forma distinta: ven los problemas como desafíos y los desafíos como oportunidades. Han aprendido a planificar, a comunicarse mejor, a tomar decisiones con seguridad y a confiar en su creatividad.

Hoy, cada uno tiene una meta clara y sabe que está en el camino correcto.

Rolando: Sigo soñando con las estrellas, más convencido que nunca de que algún día seré piloto de naves espaciales.

Walter: Cierro los ojos y me imagino de pie, frente a una gran orquesta, dirigiendo sinfonías en los teatros más importantes del mundo.

Gladys: Tomé lápiz y papel y ya diseño mis primeros bocetos de vestidos, soñando con convertirme en una diseñadora de modas para las grandes pasarelas internacionales.

Mercedes: Ahora veo mi futuro con mayor claridad: cuando termine mis estudios de medicina, fundaré mi propia clínica para ayudar a quienes más lo necesiten.

Marilú: He descubierto mi pasión por contar historias y hacer que el mundo escuche lo que realmente importa. El periodismo será mi camino.

(Ahora los integrantes del equipo "Los Thinkers Creativos" saben que los sueños no son solo para imaginarse, sino para vivirse. Y ellos están listos para hacerlos realidad. Porque aprendieron lo más importante: ellos mismos son su mejor inversión. Y este… no es el final.
Es solo el comienzo).

Referencias bibliográficas

Bienaventuranza, J. (2015). *El manual del éxito del cliente: Cómo las empresas pueden crear experiencias excepcionales y ganar lealtad*. Wiley.

Carreyrou, J. (2019). *Mala sangre: Secretos y mentiras en una startup de Silicon Valley*. Editorial Planeta.

Coleman, J. (2019). *Nunca pierdas un cliente otra vez: Cómo convertir a cualquier comprador en un cliente de por vida.* Editorial Planeta.

Covey, S. R. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas para el cambio personal.* Paidós.

Dolabela, F. (2003). *Pedagogía emprendedora*. Editora de Cultura.

Dolabela, F. (2009). *Un Puente Mágico.* Malabares.

García Sanchís, M. C., & Gimeno Ruiz, D. (2018). *Empresa e iniciativa emprendedora: Desafío 0*. Proyecto EDIA. Ministerio de Educación y Formación Profesional y Deportes.

Jiménez, M., Batistello, G., & Rodríguez, P. (2020). *El Design Thinking como metodología para desarrollar el aprendizaje activo en adolescentes.*

Marrón, T. (2009). *Change by Design: Cómo el diseño transforma organizaciones e inspira innovación.* Paidós.

Maurya, A. (2019). *Crea y prueba tus ideas con Lean Canvas*. Editorial Norma, Madrid.

Perkins, D. N. (1986, mayo). *Design certainly goes far beyond the arts. Educational Leadership*, 43(8), 14-18.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.* Deusto.

Shaw, C. (2013). *Revolución de la experiencia del cliente: Cómo las empresas pueden superar a la competencia y ganar lealtad.* Palgrave Macmillan.

CARTA DEMOCRÁTICA INTERAMERICANA

I
La democracia y el sistema interamericano

Artículo 1
Los pueblos de América tienen derecho a la democracia y sus gobiernos la obligación de promoverla y defenderla.
La democracia es esencial para el desarrollo social, político y económico de los pueblos de las Américas.

Artículo 2
El ejercicio efectivo de la democracia representativa es la base delestado de derecho y los regímenes constitucionales de los Estados Miembros de la Organización de los Estados Americanos. La democracia representativa se refuerza y profundiza con la participación permanente, ética y responsable de la ciudadanía en un marco de legalidad conforme al respectivo orden constitucional.

Artículo 3
Son elementos esenciales de la democracia representativa, entre otros, el respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales; el acceso al poder y su ejercicio con sujeción al estado de derecho; la celebración de elecciones periódicas, libres, justas y basadas en el sufragio universal y secreto como expresión de la soberanía del pueblo; el régimen plural de partidos y organizaciones políticas; y la separación e independencia de los poderes públicos.

Artículo 4
Son componentes fundamentales del ejercicio de la democracia la transparencia de las actividades gubernamentales, la probidad, la responsabilidad de los gobiernos en la gestión pública, el respeto por los derechos sociales y la libertad de expresión y de prensa.
La subordinación constitucional de todas las instituciones del Estado a la autoridad civil legalmente constituida y el respeto al estado de derecho de todas las entidades y sectores de la sociedad son igualmente fundamentales para la democracia.

Artículo 5
El fortalecimiento de los partidos y de otras organizaciones políticas es prioritario para la democracia. Se deberá prestar atención especial a la problemática derivada de los altos costos de las campañas electorales y al establecimiento de un régimen equilibrado y transparente de financiación de sus actividades.

Artículo 6
La participación de la ciudadanía en las decisiones relativas a su propio desarrollo es un derecho y una responsabilidad. Es también una condición necesaria para el pleno y efectivo ejercicio de la democracia.
Promover y fomentar diversas formas de participación fortalece la democracia.

II
La democracia y los derechos humanos

Artículo 7
La democracia es indispensable para el ejercicio efectivo de las libertades fundamentales y los derechos humanos, en su carácter universal, indivisible e interdependiente, consagrados en las respectivas constituciones de los Estados y en los instrumentos interamericanos e internacionales de derechos humanos.

Artículo 8
Cualquier persona o grupo de personas que consideren que sus derechos humanos han sido violados pueden interponer denuncias o peticiones ante el sistema interamericano de promoción y protección de los derechos humanos conforme a los procedimientos establecidos en el mismo.
Los Estados Miembros reafirman su intención de fortalecer el sistema interamericano de protección de los derechos humanos para la consolidación de la democracia en el Hemisferio.

Artículo 9
La eliminación de toda forma de discriminación, especialmente la discriminación de género, étnica y racial, y de las diversas formas de intolerancia, así como la promoción y protección de los derechos humanos de los pueblos indígenas y los migrantes y el respeto a la diversidad étnica, cultural y religiosa en las Américas, contribuyen al fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana.

Artículo 10
La promoción y el fortalecimiento de la democracia requieren el ejercicio pleno y eficaz de los derechos de los trabajadores y la aplicación de normas laborales básicas, tal como están consagradas en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y su Seguimiento, adoptada en 1998, así como en otras convenciones básicas afines de la OIT. La democracia se fortalece con el mejoramiento de las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores del Hemisferio.

III
Democracia, desarrollo integral y combate a la pobreza

Artículo 11
La democracia y el desarrollo económico y social son interdependientes y se refuerzan mutuamente.

Artículo 12
La pobreza, el analfabetismo y los bajos niveles de desarrollo humano son factores que inciden negativamente en la consolidación de la democracia. Los Estados Miembros de la OEA se comprometen a adoptar y ejecutar todas las acciones necesarias para la creación de empleo productivo, la reducción de la pobreza y la erradicación de la pobreza extrema, teniendo en cuenta las diferentes realidades y condiciones económicas de los países del Hemisferio. Este compromiso común frente a los problemas del desarrollo y la pobreza también destaca la importancia de mantener los equilibrios macroeconómicos y el imperativo de fortalecer la cohesión social y la democracia.

Artículo 13
La promoción y observancia de los derechos económicos, sociales y culturales son consustanciales al desarrollo integral, al crecimiento económico con equidad y a la consolidación de la democracia en los Estados del Hemisferio.

Artículo 14
Los Estados Miembros acuerdan examinar periódicamente las acciones adoptadas y ejecutadas por la Organización encaminadas a fomentar el diálogo, la cooperación para el desarrollo integral y el combate a la pobreza en el Hemisferio, y tomar las medidas oportunas para promover estos objetivos.

Artículo 15
El ejercicio de la democracia facilita la preservación y el manejo adecuado del medio ambiente. Es esencial que los Estados del Hemisferio implementen políticas y estrategias de protección del medio ambiente, respetando los diversos tratados y convenciones, para lograr un desarrollo sostenible en beneficio de las futuras generaciones.

Artículo 16
La educación es clave para fortalecer las instituciones democráticas, promover el desarrollo del potencial humano y el alivio de la pobreza y fomentar un mayor entendimiento entre los pueblos. Para lograr estas metas, es esencial que una educación de calidad esté al alcance de todos, incluyendo a las niñas y las mujeres, los habitantes de las zonas rurales y las personas que pertenecen a las minorías.

IV
Fortalecimiento y preservación de la institucionalidad democrática

Artículo 17
Cuando el gobierno de un Estado Miembro considere que está en riesgo su proceso político institucional democrático o su legítimo ejercicio del poder, podrá recurrir al Secretario General o al Consejo Permanente a fin de solicitar asistencia para el fortalecimiento y preservación de la institucionalidad democrática.

Artículo 18
Cuando en un Estado Miembro se produzcan situaciones que pudieran afectar el desarrollo del proceso político institucional democrático o el legítimo ejercicio del poder, el Secretario General o el Consejo Permanente podrá, con el consentimiento previo del gobierno afectado, disponer visitas y otras gestiones con la finalidad de hacer un análisis de la situación. El Secretario General elevará un informe al Consejo Permanente, y éste realizará una apreciación colectiva de la situación y, en caso necesario, podrá adoptar decisiones dirigidas a la preservación de la institucionalidad democrática y su fortalecimiento.

Artículo 19
Basado en los principios de la Carta de la OEA y con sujeción a sus normas, y en concordancia con la cláusula democrática contenida en la Declaración de la ciudad de Quebec, la ruptura del orden democrático o una alteración del orden constitucional que afecte gravemente el orden democrático en un Estado Miembro constituye, mientras persista, un obstáculo insuperable para la participación de su gobierno en las sesiones de la Asamblea General, de la Reunión de Consulta, de los Consejos de la Organización y de las conferencias especializadas, de las comisiones, grupos de trabajo y demás órganos de la Organización.

Artículo 20
En caso de que en un Estado Miembro se produzca una alteración del orden constitucional que afecte gravemente su orden democrático, cualquier Estado Miembro o el Secretario General podrá solicitar la convocatoria inmediata del Consejo Permanente para realizar una apreciación colectiva de la situación y adoptar las decisiones que estime conveniente.
El Consejo Permanente, según la situación, podrá disponer la realización de las gestiones diplomáticas necesarias, incluidos los buenos oficios, para promover la normalización de la institucionalidad democrática.
Si las gestiones diplomáticas resultaren infructuosas o si la urgencia del caso lo aconsejare, el Consejo Permanente convocará de inmediato un período extraordinario de sesiones de la Asamblea General para que ésta adopte las decisiones que estime apropiadas, incluyendo gestiones diplomáticas, conforme a la Carta de la Organización, el derecho internacional y las disposiciones de la presente Carta Democrática.
Durante el proceso se realizarán las gestiones diplomáticas necesarias, incluidos los buenos oficios, para promover la normalización de la institucionalidad democrática.

Artículo 21
Cuando la Asamblea General, convocada a un período extraordinario de sesiones, constate que se ha producido la ruptura del orden democrático en un Estado Miembro y que las gestiones diplomáticas han sido infructuosas, conforme a la Carta de la OEA tomará la decisión de suspender a dicho Estado Miembro del ejercicio de su derecho de participación en la OEA con el voto afirmativo de los dos tercios de los Estados Miembros. La suspensión entrará en vigor de inmediato.
El Estado Miembro que hubiera sido objeto de suspensión deberá continuar observando el cumplimiento de sus obligaciones como miembro de la Organización, en particular en materia de derechos humanos.
Adoptada la decisión de suspender a un gobierno, la Organización mantendrá sus gestiones diplomáticas para el restablecimiento de la democracia en el Estado Miembro afectado.

Artículo 22
Una vez superada la situación que motivó la suspensión, cualquier Estado Miembro o el Secretario General podrá proponer a la Asamblea General el levantamiento de la suspensión. Esta decisión se adoptará por el voto de los dos tercios de los Estados Miembros, de acuerdo con la Carta de la OEA.

V
La democracia y las misiones de observación electoral

Artículo 23
Los Estados Miembros son los responsables de organizar, llevar a cabo y garantizar procesos electorales libres y justos.
Los Estados Miembros, en ejercicio de su soberanía, podrán solicitar a la OEA asesoramiento o asistencia para el fortalecimiento y desarrollo de sus instituciones y procesos electorales, incluido el envío de misiones preliminares para ese propósito.

Artículo 24
Las misiones de observación electoral se llevarán a cabo por solicitud del Estado Miembro interesado. Con tal finalidad, el gobierno de dicho Estado y el Secretario General celebrarán un convenio que determine el alcance y la cobertura de la misión de observación electoral de que se trate. El Estado Miembro deberá garantizar las condiciones de seguridad, libre acceso a la información y amplia cooperación con la misión de observación electoral.
Las misiones de observación electoral se realizarán de conformidad con los principios y normas de la OEA. La Organización deberá asegurar la eficacia e independencia de estas misiones, para lo cual se las dotará de los recursos necesarios. Las mismas se realizarán de forma objetiva, imparcial y transparente, y con la capacidad técnica apropiada.
Las misiones de observación electoral presentarán oportunamente al Consejo Permanente, a través de la Secretaría General, los informes sobre sus actividades.

Artículo 25
Las misiones de observación electoral deberán informar al Consejo Permanente, a través de la Secretaría General, si no existiesen las condiciones necesarias para la realización de elecciones libres y justas.
La OEA podrá enviar, con el acuerdo del Estado interesado, misiones especiales a fin de contribuir a crear o mejorar dichas condiciones.

VI
Promoción de la cultura democrática

Artículo 26
La OEA continuará desarrollando programas y actividades dirigidos a promover los principios y prácticas democráticas y fortalecer la cultura democrática en el Hemisferio, considerando que la democracia es un sistema de vida fundado en la libertad y el mejoramiento económico, social y cultural de los pueblos. La OEA mantendrá consultas y cooperación continua con los Estados Miembros, tomando en cuenta los aportes de organizaciones de la sociedad civil que trabajen en esos ámbitos.

Artículo 27
Los programas y actividades se dirigirán a promover la gobernabilidad, la buena gestión, los valores democráticos y el fortalecimiento de la institucionalidad política y de las organizaciones de la sociedad civil.
Se prestará atención especial al desarrollo de programas y actividades para la educación de la niñez y la juventud como forma de asegurar la permanencia de los valores democráticos, incluidas la libertad y la justicia social.

Artículo 28
Los Estados promoverán la plena e igualitaria participación de la mujer en las estructuras políticas de sus respectivos países como elemento fundamental para la promoción y ejercicio de la cultura democrática.

EL ACUERDO NACIONAL

El 22 de julio de 2002, los representantes de las organizaciones políticas, religiosas, del Gobierno y de la sociedad civil firmaron el compromiso de trabajar, todos, para conseguir el bienestar y desarrollo del país. Este compromiso es el Acuerdo Nacional.

El acuerdo persigue cuatro objetivos fundamentales. Para alcanzarlos, todos los peruanos de buena voluntad tenemos, desde el lugar que ocupemos o el rol que desempeñemos, el deber y la responsabilidad de decidir, ejecutar, vigilar o defender los compromisos asumidos. Estos son tan importantes que serán respetados como políticas permanentes para el futuro.

Por esta razón, como niños, niñas, adolescentes o adultos, ya sea como estudiantes o trabajadores, debemos promover y fortalecer acciones que garanticen el cumplimiento de esos cuatro objetivos que son los siguientes:

1. Democracia y Estado de Derecho
La justicia, la paz y el desarrollo que necesitamos los peruanos sólo se pueden dar si conseguimos una verdadera democracia. El compromiso del Acuerdo Nacional es garantizar una sociedad en la que los derechos son respetados y los ciudadanos viven seguros y expresan con libertad sus opiniones a partir del diálogo abierto y enriquecedor; decidiendo lo mejor para el país.

2. Equidad y Justicia Social
Para poder construir nuestra democracia, es necesario que cada una de las personas que conformamos esta sociedad, nos sintamos parte de ella. Con este fin, el Acuerdo promoverá el acceso a las oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas. Todos los peruanos tenemos derecho a un empleo digno, a una educación de calidad, a una salud integral, a un lugar para vivir. Así, alcanzaremos el desarrollo pleno.

3. Competitividad del País
Para afianzar la economía, el Acuerdo se compromete a fomentar el espíritu de competitividad en las empresas, es decir, mejorar la calidad de los productos y servicios, asegurar el acceso a la formalización de las pequeñas empresas y sumar esfuerzos para fomentar la colocación de nuestros productos en los mercados internacionales.

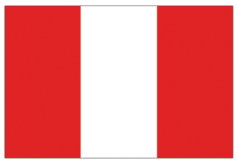
4. Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado
Es de vital importancia que el Estado cumpla con sus obligaciones de manera eficiente y transparente para ponerse al servicio de todos los peruanos. El Acuerdo se compromete a modernizar la administración pública, desarrollar instrumentos que eliminen la corrupción o el uso indebido del poder. Asimismo, descentralizar el poder y la economía para asegurar que el Estado sirva a todos los peruanos sin excepción.

Mediante el Acuerdo Nacional nos comprometemos a desarrollar maneras de controlar el cumplimiento de estas políticas de Estado, a brindar apoyo y difundir constantemente sus acciones a la sociedad en general.

DISTRIBUIDO GRATUITAMENTE POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN - PROHIBIDA SU VENTA

SÍMBOLOS DE LA PATRIA

Artículo 49 de la Constitución Política del Perú



BANDERA NACIONAL



ESCUDO NACIONAL

HIMNO NACIONAL DEL PERÚ

CORO
Somos libres: seámoslo siempre;
y antes niegue sus luces el Sol,
que faltemos al voto solemne
que la Patria al Eterno elevó.

HIMNO NACIONAL

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS

El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos, cuyos artículos figuran a continuación:

Artículo 1
Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, (...) deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

Artículo 2
Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona (...).

Artículo 3
Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Artículo 4
Nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre; la esclavitud y la trata de esclavos están prohibidas en todas sus formas.

Artículo 5
Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Artículo 6
Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 7
Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración (...).

Artículo 8
Toda persona tiene derecho a un recurso efectivo, ante los tribunales nacionales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales (...).

Artículo 9
Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado.

Artículo 10
Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.

Artículo 11
1. Toda persona acusada de delito tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe su culpabilidad (...).
2. Nadie será condenado por actos u omisiones que en el momento de cometerse no fueron delictivos según el Derecho nacional o internacional. Tampoco se impondrá pena más grave que la aplicable en el momento de la comisión del delito.

Artículo 12
Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.

Artículo 13
1. Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un Estado.
2. Toda persona tiene derecho a salir de cualquier país, incluso el propio, y a regresar a su país.

Artículo 14
1. En caso de persecución, toda persona tiene derecho a buscar asilo, y a disfrutar de él, en cualquier país.
2. Este derecho no podrá ser invocado contra una acción judicial realmente originada por delitos comunes o por actos opuestos a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.

Artículo 15
1. Toda persona tiene derecho a una nacionalidad.
2. A nadie se privará arbitrariamente de su nacionalidad ni del derecho a cambiar de nacionalidad.

Artículo 16
1. Los hombres y las mujeres, a partir de la edad núbil, tienen derecho, sin restricción alguna por motivos de raza, nacionalidad o religión, a casarse y fundar una familia (...).
2. Sólo mediante libre y pleno consentimiento de los futuros esposos podrá contraerse el matrimonio.
3. La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.

Artículo 17
1. Toda persona tiene derecho a la propiedad, individual y colectivamente.
2. Nadie será privado arbitrariamente de su propiedad.

Artículo 18
Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión (...).

Artículo 19
Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión (...).

Artículo 20
1. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.
2. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Artículo 21
1. Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.
2. Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país.
3. La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público; esta voluntad se expresará mediante elecciones auténticas que habrán de celebrarse periódicamente, por sufragio universal e igual y por voto secreto u otro procedimiento equivalente que garantice la libertad del voto.

Artículo 22
Toda persona (...) tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, (...) habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

Artículo 23
1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

Artículo 24
Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.

Artículo 25
1. Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.
2. La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales. Todos los niños, nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio, tienen derecho a igual protección social.

Artículo 26
1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.
2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.
3. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

Artículo 27
1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

Artículo 28
Toda persona tiene derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta Declaración se hagan plenamente efectivos.

Artículo 29
1. Toda persona tiene deberes respecto a la comunida ...).
2. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática.
3. Estos derechos y libertades no podrán en ningún caso ser ejercidos en oposición a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.

Artículo 30
Nada en la presente Declaración podrá interpretarse en el sentido de que confiere derecho alguno al Estado, a un grupo o a una persona, para emprender y desarrollar actividades (...) tendientes a la supresión de cualquiera de los derechos y libertades proclamados en esta Declaración.

DISTRIBUIDO GRATUITAMENTE POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN - PROHIBIDA SU VENTA