



Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales  
como base sólida para un futuro en la  
industria creativa

## Módulo 2

Empleados en empresas con potencial de  
crecimiento o ambición de crecimiento.

*Manual del profesor*



Erasmus+

“Thrive! El proyecto de habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa tiene como objetivo central apoyar a las empresas y emprendedores (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para pasar por un proceso de transformación e innovación que es necesario para sobrevivir los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja solo las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:



© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Ninguna parte de este documento puede reproducirse de ninguna forma sin la autorización de Stivako (coordinador del proyecto).

Dirección de contacto:

Stivako  
Boeingavenue 207  
1119 PD Schiphol-Rijk  
The Netherlands  
tel. +31 20 5435670  
info@stivako.nl

Sitio web del proyecto: [www.thriveproject.eu](http://www.thriveproject.eu)

## 1. Resumen - Estructura del módulo

### Habilidades a desarrollar en el Módulo

Las habilidades que se adquirirán a través del curso son

- Información básica ("teoría") sobre gestión de la innovación, modelos de negocio, gestión de proyectos
- Opere con métodos y herramientas de innovación, especialmente "CANVAS de generación de modelos de negocios" y "Pensamiento de diseño"
- Habilidades básicas en gestión de proyectos.
- Habilidades en comunicación (equipos multiculturales, equipos con miembros internos y externos, etc.)
- Capacidad para trabajar en equipo / redes / competencias interculturales
- Capacidad para trabajar bajo presión / adaptabilidad / flexibilidad
- Tiempo y autogestión (capacidad para establecer objetivos, capacidad para priorise, etc.)

### Métodos de enseñanza y aprendizaje.

#### *Concepto de aula invertida*

El módulo de capacitación se divide en dos fases: fase de preparación y fase de presencia.

Se aplicará una mezcla de métodos.:

- Autoestudio ("fase de preparación" / "aprendizaje a distancia")  
En la primera fase del módulo de aprendizaje, los participantes se preparan para el curso mediante el autoaprendizaje de los antecedentes teóricos de las diferentes materias del curso.
- Aplicación del conocimiento ("fase de presencia")  
Durante la fase de presencia, los participantes capacitan la aplicación del conocimiento a través de Case studies / Business case
  - Juego de roles
  - Trabajando en problemas concretos

#### *Storyline-method*

El caso de negocio de una "Empresa preparándose para la transformación" es el tema recurrente durante la fase de presencia.

Opción: los participantes definen su propio proyecto / crean su propio caso de negocios / encuentran su propio negocio.

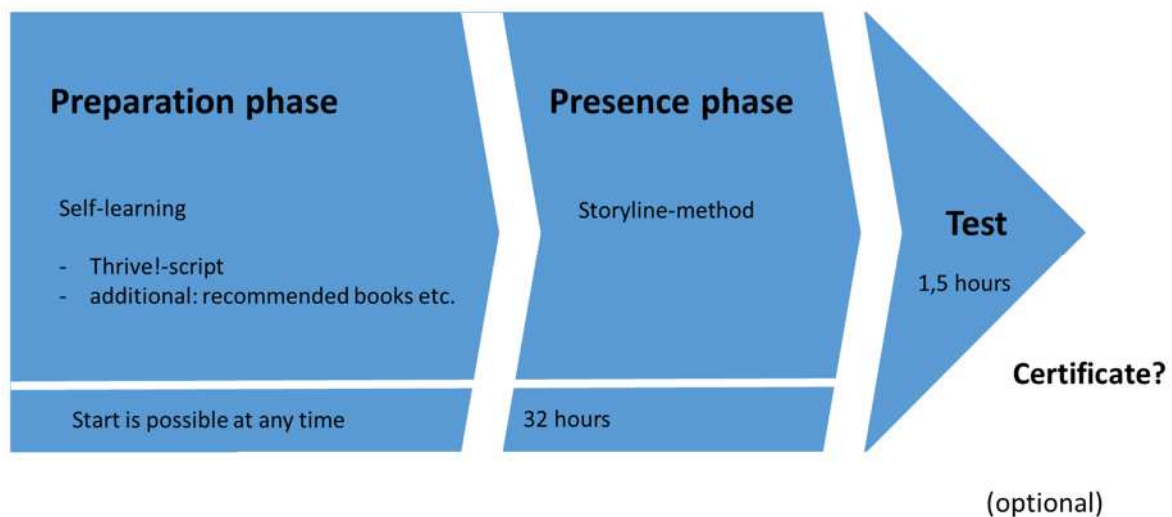
La historia del método apoya la adquisición de competencia metodológica, es decir

- Manejo efectivo de fuentes (externas)
- Manejo competente de (nuevos) medios
- Visualización de los resultados del trabajo.
- Presentación convincente de los resultados del trabajo.
- Reflexión del proceso de resolución de problemas y del propio procedimiento.
- ...

y mejora el comportamiento de comunicación y cooperación de los participantes

- Desarrollo y observancia de reglas para el trabajo grupal.
- Consideración para otros miembros del grupo.
- Mejora de la asertividad.
- Manejo de conflictos.
- Argumentación / representación exitosa del propio punto de vista.
- Escucha activa
- ..

Principio rector del método Storyline: **APRENDER NEGOCIOS HACIENDO NEGOCIOS!**



*Secuencia del curso*

Comentarios:

La fase de presencia se puede dividir en 4 o 5 días. La siguiente descripción del curso sigue el modelo de 4 días.

Opcionalmente, el curso se puede completar mediante una prueba, y se puede otorgar un certificado a los participantes exitosos.

Como esto depende de las condiciones marco específicas de la organización que ofrece el curso, el examen y el certificado (incluidos los puntos ECTS) no forman parte del concepto presentado del curso.

## 1. El método "Storyline"

Storyline es un método centrado en el tema que tiene como objetivo permitir el aprendizaje integral y holístico.

Un tema, en este curso, es la iniciación e implementación de un proyecto de innovación en una empresa de la industria creativa dinámica de la innovación, está incrustado en una historia relativamente cerrada para conectar contenidos de aprendizaje coherentes.

La historia forma el marco para la organización del material que se enseñará, que está vinculado en episodios relacionados con el contenido en los que se procesarán las tareas correspondientes y se llevarán a cabo actividades.

La historia es desarrollada por el profesor y entregada a los participantes. Después de abrir / comenzar la historia, los alumnos se hacen cargo del diseño del progreso posterior de la historia. Traen su propio conocimiento y experiencia (también de su práctica profesional) en el proceso.

El profesor controla el curso de acción mediante preguntas clave. Estas preguntas clave dan impulso para resolver tareas específicas. Están formulados de la manera más abierta posible para que sean posibles diversas respuestas y opciones de resolución de problemas.

Se supone que los alumnos no deben dar respuestas específicas en el sentido de "correcto" o "incorrecto"; más bien, los procesos de pensamiento deben ponerse en marcha para abordar el tema de forma independiente y desarrollar soluciones individuales. Al hacerlo, se deben probar diferentes soluciones.

Una parte importante del método es reflexionar (críticamente) sobre el proceso de resolución de problemas, presentar los resultados y discutirlos con los demás participantes.

El profesor asume el papel de un observador, así como un consultor, entrenadores y un facilitador que apoya a los alumnos en el procesamiento del Aufgabben.

Los alumnos deben aprender en el grupo cómo se desarrollan y desarrollan nuevas ideas en un equipo.

Los resultados (intermedios) serán presentados por el grupo en sesión plenaria después de completar una tarea y discutidos con los otros participantes. De esta manera, los alumnos reciben comentarios tanto de los otros grupos como del profesor.

Al final de la fase de clase, se llevará a cabo una reflexión del curso o del proyecto editado. El análisis individual y conjunto ofrece la oportunidad de evaluar el propio progreso de aprendizaje e identificar el potencial de mejora.

### **Storyline**

La historia debería

- si es posible, provenga del mundo inmediato de experiencia de los participantes, dividido en episodios individuales;
- En el primer episodio, se diseña la configuración inicial, que luego evoluciona individualmente a los grupos individuales en la fase de presencia.

Los "incidentes" o "eventos disruptivos" inesperados pueden aumentar la complejidad de la tarea o desencadenar procesos adicionales de resolución de problemas.

### **Anotación**

Dependiendo del grupo de participantes, un problema específico del contexto corporativo de los participantes puede convertirse en el punto de partida de la historia.

Por lo tanto, desde el punto de vista de los participantes, el curso puede usarse no solo para adquirir nuevos conocimientos, aplicar nuevos métodos y adquirir nuevas competencias, sino también para obtener soluciones iniciales para un problema comercial específico (y volver a trabajar en vida cotidiana) para tomar).

Para este propósito, se define una liquidación de inicio correspondiente en el grupo al principio.

Este procedimiento es muy exigente y requiere una muy buena preparación por parte del profesor y requiere la experiencia correspondiente.

### **La historia del curso actual**

#### **Mejor impresión**

#### **- una impresora tradicional en camino a la compañía de medios del futuro**

Betterprint, una empresa rica en tradición y muy exitosa en la industria de la impresión con 180 empleados, tiene que darse cuenta de que debido al rápido desarrollo de Internet y la creciente digitalización, las áreas de negocios se reducen continuamente, algunas áreas de negocios ya están completamente rotas.

El enfoque de las actividades comerciales de Betterprint está en la impresión de informes anuales, informes de sostenibilidad, catálogos e incluso en los negocios. Los clientes son predominantemente empresas medianas, de las cuales z.T. Durante décadas muy buenas, en la mayoría de los casos, existen relaciones comerciales personales. La competencia de bajo costo desde el extranjero, el comportamiento cambiante de los consumidores en el uso de los medios y la nueva competencia de las imprentas en línea han llevado a que se pierdan más y más pedidos en los últimos años e incluso a clientes de larga data que renuncien a su relación comercial. Debido al desarrollo de la impresión digital, casi todos los folletos, catálogos, etc. ahora pueden imprimirse, si aún no están disponibles para descargar en el sitio web de la compañía o enviarse por correo de todos modos.

Este desarrollo dramático, que continúa a un ritmo acelerado, ha llevado a la mayor crisis en la historia corporativa de Betterprint y ahora está poniendo en peligro la existencia de la impresora. En los últimos 3 años, Betterprint ha tenido pérdidas.

La carta del principal cliente BOLEK ofrece la ocasión para una reunión de crisis de la gestión Betterprint.

*"... lamentablemente, lamentamos informarle que nos vemos obligados a asignar nuestros trabajos de impresión en el futuro a una empresa de impresión en Polonia, que puede entregar los productos a una ventaja de precio del 25% en calidad aceptable.*

*Les agradecemos la muy buena cooperación y ... "*

Después de que el jefe del departamento de "finanzas" ha explicado brevemente que, por un lado, las pérdidas debidas a la pérdida de pedidos, por un lado, y el aumento de los costos de papel, colores, pero también energía y personal ascienden a pérdidas mensuales de aproximadamente 50,000, - a 60.000, - €, las sugerencias de los miembros individuales del equipo de gestión son bastante diferentes. El gerente de producción favorece la inversión en una nueva prensa digital, mientras que el director de ventas señala la importancia de los nuevos productos y el desarrollo de nuevos clientes. Karl Müller, hijo del fundador de Betterprint, quien lidera la compañía en la segunda generación durante más de 25 años, resume las ideas y consideraciones de la siguiente manera para concluir la reunión:

Las medidas individuales, como la compra de nuevas tecnologías o promociones para atraer nuevos clientes, no son suficientes para asegurar la existencia de Betterprint a largo plazo y de manera sostenible. Más bien, el modelo de negocio anterior se pone fundamentalmente a prueba. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Betterprint? ¿Cuáles son las competencias básicas? ¿Qué puntos de venta únicos hay? ¿Qué podría ser un modelo de negocio innovador para asegurar el futuro de Betterprint? ¿Lo que hay que hacer?

Müller (61 años) aprovecha la oportunidad para abrir a sus ejecutivos y ha decidido preferir el cambio generacional en el negocio familiar. La administración se transferirá a su subsidiaria dentro de los próximos dos años, antes de lo planeado originalmente. A través de su formación y su actividad profesional previa en una reconocida consultora de gestión, especializada en empresas medianas, Julia Müller tiene los mejores requisitos previos para realinear Betterprint con ideas innovadoras.

Betterprint tiene la suerte de tener una fuerza laboral bien educada. Especialmente en las áreas de "desarrollo" y "ventas / marketing" trabajan dos jóvenes, que en el pasado han atraído la atención debido a sus ideas innovadoras y su voluntad de implementar, y que tienen la ambición de desarrollarse personalmente. Para llegar a ideas verdaderamente innovadoras para el futuro de Betterprint, el equipo de gestión acuerda capitalizar este potencial e involucrar estrechamente a los dos empleados en la reorientación de la compañía. Por lo tanto, la gerencia encarga a los dos empleados que formen un equipo de innovación para obtener ideas para innovaciones como primer paso.

El equipo debe estar formado no solo por empleados internos, sino también por miembros externos (expertos). Un máximo de 2 expertos externos pueden participar en esta fase.

Es tarea del equipo de innovación.

- hacer un inventario de la situación inicial,
- para generar y probar ideas para nuevos productos / servicios,
- desarrollar un primer modelo de negocio para una idea seleccionada,
- para desarrollar un plan de proyecto para la búsqueda / implementación posterior de la idea y
- para presentar los resultados y discutirlos con la gerencia.

### ***Plan de ACCION***

Si la historia está arreglada y los episodios están definidos, se formulan las preguntas clave correspondientes.

Sobre esta base, se diseña un plan de acción que sirve de orientación para el procedimiento del curso.



### Action plan episode 1: Business models (part 1)

Historia (secuencia)	Preguntas clave	Ocupaciones	Métodos	Material	Objetivos de aprendizaje / resultados
1.1 Conceptos básicos	<p>¿Qué es un modelo de negocio?</p> <p>¿Cómo se puede describir un modelo de negocio?</p> <p>¿Cuáles son los elementos individuales de un modelo de negocio</p>	<p>Los participantes se dividen en grupos.</p> <p>Los grupos desarrollan respuestas, ideas y sugerencias mediante el análisis de material relevante (literatura, etc.) y la discusión.</p> <p>Los grupos documentan los resultados de su trabajo.</p>	Group Grupo	Manual Literatura Internet Pizarra Metaplan Papel Post-its	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. Ser capaz de definir el término "modelo de negocio".</li> <li>2. 2. Poder nombrar los elementos de un modelo de negocio.</li> <li>3. 3. Ser capaz de diferenciar los términos "modelo de negocio" y "campo de negocio".</li> <li>4. 4. Poder nombrar y describir algunos patrones (comunes) de modelo de negocio.</li> <li>5. 5. Ser capaz de ejemplificar un modelo de negocio seleccionado en la industria creativa.</li> <li>6. 6. Conocer el método Business Model Generation CANVAS.</li> </ol>

### Plan de acción episodio 1: Modelos de negocio (parte 2)

Historia (secuencia)	Preguntas clave	Ocupaciones	Métodos	Material	Objetivos de aprendizaje / resultados
1.2 El modelo de negocio 1.2.1 Segmentos de clientes 1.2.2 Propuestas de valor 1.2.3 Canales 1.2.4 Relaciones con el cliente 1.2.5 Flujos de ingresos 1.2.6 Recursos clave 1.2.7 Actividades clave 1.2.8 Socios clave 1.2.9 Estructura de costos	¿Cómo surge un modelo de negocio?  ¿Qué se entiende por proposiciones de valor?  ¿Cómo se pueden definir e identificar los grupos objetivo?  ¿Cómo se pueden formar las relaciones con los clientes?  ¿Qué importancia tienen las asociaciones?  ¿Cómo se pueden describir los flujos financieros?	Los grupos desarrollan respuestas, ideas y sugerencias mediante el análisis de material relevante (literatura, etc.) y la discusión.  Los grupos presentan el modelo de negocio de "Betterprint" en el sistema de BMG CANVAS.  Los grupos documentan los resultados de su trabajo.  Cada grupo presenta el modelo de negocio actual de "Betterprint".	Grupo          Asamblea plenaria (final de día 1)	Manual Literatura Internet Pizarra Metaplan Papel Post-its	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para poder describir un modelo de negocio basado en el método "CANVAS de generación de modelo de negocio".</li> <li>2. Ser capaz de explicar el significado del pensamiento desde la perspectiva del cliente (orientación al usuario).</li> <li>3. Ser capaz de definir y describir grupos objetivo y segmentos de clientes.</li> <li>4. Ser capaz de nombrar y explicar posibles fuentes de ingresos / modelos de precios (ventajas y desventajas).</li> <li>5. Ser capaz de explicar las estructuras de costos de diferentes modelos de negocios.</li> <li>6. Poder definir y describir recursos clave.</li> <li>7. Conocer y poder explicar el significado de la cooperación para modelos de negocio innovadores.</li> </ol>





**Plan de acción episodio 4: Desarrollar un modelo de negocio para el futuro**

Historia (secuencia)	Preguntas clave	Ocupaciones	Métodos	Material	Objetivos de aprendizaje / resultados
<p>Desarrollar un nuevo modelo de negocio "Betterprint 2030".</p> <p>Utilice el método "Business Model Generation CANVAS".</p>	<p>¿Cómo se puede integrar el nuevo producto / servicio en un nuevo modelo de negocio?</p> <p>¿Qué impacto tiene el nuevo producto / servicio en los otros elementos del modelo de negocio?</p> <p>¿Cómo se puede presentar de manera convincente el nuevo modelo de negocio?</p> <p>¿Cómo se puede implementar el nuevo modelo de negocio?</p>	<p>Los grupos presentan su nuevo producto / servicio en un tono (3 minutos) (integración de los resultados de las pruebas de usuario - ver episodio 3)</p> <p>Los grupos desarrollan respuestas, ideas y sugerencias mediante el análisis de material relevante (literatura, etc.) y la discusión.</p> <p>Los grupos desarrollan el marco para un nuevo modelo de negocio "Betterprint 2030".</p> <p>Cada grupo presenta el nuevo modelo de negocio al equipo directivo (30 - 45 minutos).</p>	<p>Asamblea plenaria (comienzo día 4)</p> <p>Grupo</p> <p>Asamblea plenaria (final de día 4)</p>	<p>Manual</p> <p>Literatura</p> <p>Internet</p> <p>Pizarra</p> <p>Metaplan</p> <p>Papel</p> <p>Post-its</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. Para poder utilizar el método Business Model Generation CANVAS.</li> <li>2. 2. Ser capaz de desarrollar y describir el marco de un nuevo modelo de negocio.</li> <li>3. 3. Comprender las relaciones entre los diferentes elementos de un modelo de negocio.</li> <li>4. 4. Poder presentar un nuevo modelo de negocio y representarlo ante la gerencia.</li> </ol>

## 1. La fase de presencia

### ***Construyendo los grupos de trabajo***

La composición de los grupos debe adaptarse al objetivo de la historia o las fases de trabajo individuales.

Se pueden usar cuatro criterios:

- Rendimiento (experiencia previa, calificación, función),
- relaciones sociales entre los participantes,
- intereses (temáticos) y / o
- coincidencia.

aquí:

Si es posible, los grupos deben estar formados por 4-6 miembros. Los roles respectivos (líder del equipo, especialista, externo) se definen al comienzo del trabajo grupal.

Los roles deben ser, en el curso del curso, para que cada miembro del grupo pueda conocer las diferentes perspectivas.

Dependiendo del curso del curso, puede tener lugar un intercambio / cambio de miembros individuales del grupo, i. en el cambio del tercer día, p. cada 2 miembros los grupos, por lo que surge una nueva composición de los grupos.

El cambio también puede ser provocado por el profesor, p. Ej. por intervención de un "evento disruptivo" imprevisto. Entonces esto se inicia, p. por evento: el profesional independiente (p. ej., experto en digitalización) sale del proyecto. Ha sido reclutado por su conocimiento especial de una empresa competitiva y debe apoyar a su equipo de innovación.

Aviso:

Los "eventos de interferencia" se deben utilizar según el curso del curso, es decir, se debe tener en cuenta el "desempeño" del grupo y / o el progreso logrado en el procesamiento de las tareas individuales.

### **Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo que se proporcionará para el curso o para los participantes depende de los métodos que se utilizarán.

- pizarra
- Rotafolio / Metaplan
- Papel
- Post-its
- Literatura
- Acceso a Internet
- Calentamiento: plantillas (ver archivo adjunto) y ladrillos de Lego.

**Importante:** en cantidades suficientes (según el número de grupos), se deben proporcionar habitaciones en las que los grupos individuales puedan trabajar sin ser molestados.

### Secuencia de la fase de presencia: „Betterprint“ - De la tradición a la innovación

Desarrolla el marco de un nuevo modelo de negocio para la empresa "Betterprint" (los detalles se pueden encontrar en la descripción por separado). En un primer paso, presentará el modelo comercial actual de Betterprint. A partir de esto, configura un proyecto de innovación para el proceso de renovación de la empresa. El objetivo es desarrollar ideas para nuevos productos y / o servicios con la ayuda del método de innovación "Design Thinking" con un equipo de innovación adecuado, crear un primer prototipo y probarlo con el grupo objetivo (fase 6 del pensamiento de diseño proceso). Basado en el nuevo producto / servicio, el marco de trabajo de un nuevo modelo de negocio "Betterprint 2030" será desarrollado y presentado a la gerencia (método: Generación de modelo de negocio CANVAS).

Duración del módulo: 4 días - en total 32 horas (8h/8h/8h/8h)

Día 1	
Duración	Método de enseñanza
60 min	<p style="text-align: center;"><b>Bienvenidos</b></p> <p>Introducciones Consulta de las expectativas y deseos de los participantes. Presentación y discusión del proceso, incluida la explicación del concepto didáctico (profesor)</p>
120 min	<p style="text-align: center;"><b>Fundamental 1</b></p> <p>Modelos de negocio e innovaciones de modelo de negocio (docente) Introducción al estudio de caso y explicación de cómo proceder (profesor)</p>
210 min	<p style="text-align: center;"><b>Trabajo en grupos 1</b></p> <p>Los participantes trabajan en grupos de 3-6 personas cada uno. Tarea: Presentación del modelo de negocio actual de "Betterprint" utilizando el sistema del método CANVAS de generación de modelo de negocio. Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se puede desarrollar un modelo de negocio con sus nueve elementos?</li> <li>• ¿Cómo se pueden describir los clientes (segmentos)? ¿Pueden ser representados por las llamadas "personas"?</li> <li>• ¿Cómo se puede formular la propuesta de valor existente de Betterprint desde una perspectiva orientada al usuario?</li> <li>• ¿El modelo comercial anterior de Betterprint sigue un patrón de modelo comercial "típico"?</li> <li>• ¿Dónde están las fortalezas especiales, dónde tiene Betterprint las debilidades?</li> </ul> <p>Aviso: La información que falta para la representación del modelo de negocio, que no puede extraerse del estudio de caso, es complementada por los participantes de acuerdo con sus propias ideas y experiencias.</p>
90 min	<p style="text-align: center;"><b>Presentación 1</b></p> <p style="text-align: center;">Cada grupo</p> <p>Presentación del modelo de negocio de Betterprint CANVAS (15-20 minutos cada uno) Discusión con los otros grupos (5 a 10 minutos cada uno) Moderación por parte del profesor.</p>

--	--

Día 2	
Duración	Método de enseñanza
120 min	<p style="text-align: center;"><b>Fundamental 2</b></p> <p>Innovaciones - Gestión de la innovación - Proyectos de innovación (docente)            Calentamiento: Juego de gestión de proyectos "Construir una torre" (profesor)            (Instrucciones y material: ver anexo 1)</p>
270 min	<p style="text-align: center;"><b>Trabajo en grupos 2</b></p> <p>Los participantes continúan trabajando en los grupos del día 1.            Tarea: Desarrollo de un plan de proyecto para un proyecto de innovación para el desarrollo del modelo de negocio futuro "Betterprint 2030"            Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el objetivo concreto del proyecto de innovación (aclaración de pedidos)?</li> <li>• ¿Cómo quieres formar el equipo del proyecto?</li> <li>• ¿Cómo se forma la colaboración en el equipo?</li> <li>• ¿Cuáles son los hitos importantes del proyecto?</li> <li>• ¿Cuáles son los posibles problemas y cómo quiere resolverlos?</li> </ul>
90 min	<p style="text-align: center;"><b>Presentación 2</b></p> <p style="text-align: center;">Cada grupo</p> <p>Presentación del plan del proyecto "Betterprint 2030" (15-20 minutos cada uno)            Discusión con los otros grupos (5 a 10 minutos cada uno)            Moderación por parte del profesor.</p>



Día 3	
Duración	Método de enseñanza
90 min	<p style="text-align: center;"><b>Fundamental 3</b></p> <p>Métodos de innovación - Design Thinking (profesor)            Calentamiento: „Problema de nueve puntos“ (profesor)            (Instrucciones y material: ver anexo 2)</p>
300 min	<p style="text-align: center;"><b>Trabajo en grupos 3</b></p> <p>Los participantes continúan trabajando en los grupos del día 2.            Tarea: Desarrollo de ideas para nuevos productos y / o nuevos servicios como base para el futuro modelo de negocio "Betterprint 2030"            Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las tendencias clave y cuáles son las oportunidades y riesgos (futuros) para las empresas en las industrias creativas?</li> <li>• ¿Qué productos y / o servicios podrían iniciar el cambio basado en el modelo comercial existente de Betterprint?</li> <li>• ¿Nuestras ideas satisfacen las necesidades de nuestros (futuros) clientes?</li> </ul> <p>Aviso 1:            Parte del trabajo grupal es la prueba de un prototipo de innovación.            Para esto se debe planificar un período de 60 a 90 minutos.</p> <p>Aviso 2:            Dependiendo del curso y el "rendimiento" de los grupos, se pueden incorporar "eventos perturbadores" en el proceso de trabajo grupal, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director gerente se une al equipo, permite que el grupo presente el estado intermedio de su trabajo y lo perturba al evaluar sus ideas.</li> <li>• En el equipo se producen argumentos feroces sobre el enfoque del proyecto: el líder del proyecto debe resolver el conflicto / liderar una conversación de crisis.</li> <li>• El freelance sorprendentemente deja su trabajo y deja al equipo para trabajar para un competidor.</li> <li>• Los equipos se recomponen intercambiando 2 miembros de equipo cada uno.</li> </ul>
90 min	<p style="text-align: center;"><b>Presentación 3</b></p> <p style="text-align: center;">Cada grupo</p> <p>Presentación de los resultados de la "prueba de prototipo" (15-20 minutos cada uno)            Discusión con los otros grupos (5 a 10 minutos cada uno)            Moderación por parte del profesor.</p>

Día 4	
Duración	Método de enseñanza
60 min	<p style="text-align: center;"><b>Preparation</b></p> <p>Breve resumen del estado actual y explicación de la tarea (profesor)</p> <p style="text-align: center;">Cada grupo</p> <p>Lanzamiento de las ideas de innovación (3-5 minutos cada uno)</p> <p>Aviso: ¡La idea de innovación contiene los resultados de la prueba de prototipo!</p>
240 min	<p style="text-align: center;"><b>Trabajo en grupos 4</b></p> <p>Los participantes continúan trabajando en los grupos del día 3.</p> <p>Tarea: Desarrollo del marco para el modelo de negocio futuro " Mejor impresión 2030"</p> <p>Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo cambian los otros elementos del modelo de negocio CANVAS debido a las innovaciones planificadas?</li> <li>• ¿Se puede realizar el nuevo modelo de negocio?</li> <li>• ¿Cuáles son los desafíos particulares para la realización del nuevo modelo de negocio?</li> <li>• ¿Se puede realizar el nuevo modelo de negocio en las estructuras existentes de Mejor impresión? ¿Qué alternativas son concebibles?</li> </ul>
120 min	<p style="text-align: center;"><b>Presentación 4</b></p> <p style="text-align: center;">Every group</p> <p>Presentación del modelo de negocio CANVAS "Mejor impresión 2030" (30 - 45 minutos cada uno)</p> <p>Discusión con los otros grupos (10 - 15 minutos cada uno)</p> <p>Moderación por parte del profesor.</p>
60 min	<p style="text-align: center;"><b>Fin</b></p> <p style="text-align: center;">Reflexión y evaluación del curso.</p> <p style="text-align: center;">(Moderación por parte del profesor)</p>

## Anexo 1

### Calentamiento: Projectmanagement - Juego "Construir una torre" Instrucción

(Fuente: <http://www.projekt-toolbox.de/tools/planspiele/>)

Este juego es adecuado para su uso en la enseñanza en colegios, universidades y escuelas secundarias. En particular, al comienzo de un trabajo de proyecto o un evento teórico, los principios de un proyecto se pueden experimentar en poco tiempo con este ejercicio. La reflexión posterior permite obtener ideas que se pueden utilizar más adelante en el evento.

**Duración:** 45 a 90 minutos,

dependiendo del número de participantes

(Explicación: 5 min; planificación: 15 min; compra de piedras 3 min; Edificio: 7 min; Reflexión: 15 min)

**Participantes:** se recomiendan 3-5 participantes por equipo, son posibles situaciones de competencia de varios equipos.

**Equipo:** ladrillos Lego, 250 piezas para un equipo. Si se forman varios equipos, entonces los equipos pueden jugar en una fila, o con un número correspondiente de piedras en paralelo. Medidor para medir la altura de la torre, cronómetro para medir el tiempo de construcción, papel: plantilla 1 y 2.



### Curso del juego

1. Los participantes tienen que reunirse en equipos.
2. Luego se les dice a los participantes la tarea y el curso del juego verbalmente: "Debería construir la torre más alta posible (deseada > 100 cm) y hermosa que permanezca libre durante al menos 20 segundos, mientras que debe generar la mayor ganancia posible. Para esto, se le darán condiciones marco con los costos e ingresos respectivos, para que pueda considerar (ver plantilla 1)": tiempo de planificación, tiempo de construcción, ladrillos de Lego y una vaga explicación de lo que el maestro (cliente) percibe como "hermoso".

3. Después de la fase de planificación, que dura un máximo de 20 minutos (el maestro del juego detiene el tiempo), cada equipo debe enviar un plan escrito con (ver plantilla 1):

- Número de ladrillos de Lego para comprar
- Altura de construcción planificada
- Tiempo de construcción planificado
- Bosquejo de la futura torre.



4. Luego, los ladrillos de Lego se "compran" de la caja, hay tres minutos disponibles para esto.
5. Ahora comienza la fase de construcción, que puede durar un máximo de 7 minutos (el maestro del juego detiene el tiempo). El maestro debe confrontar al equipo con solicitudes de cambio durante la fase de construcción.
6. Posteriormente, se evalúa la altura de la torre, el cliente evalúa subjetivamente el diseño, se cuentan los ladrillos Lego incorporados y se calcula el rendimiento (consulte la evaluación de la plantilla 2). Ahora se puede determinar el equipo ganador (basado en el rendimiento más alto).
7. Posteriormente, tiene lugar una reflexión sobre el curso del juego, que puede estructurarse en función de algunas preguntas clave (ver Reflexión).

**Calentamiento: Projectmanagement - Juego “Construyendo una torre”**

*Project-Team*

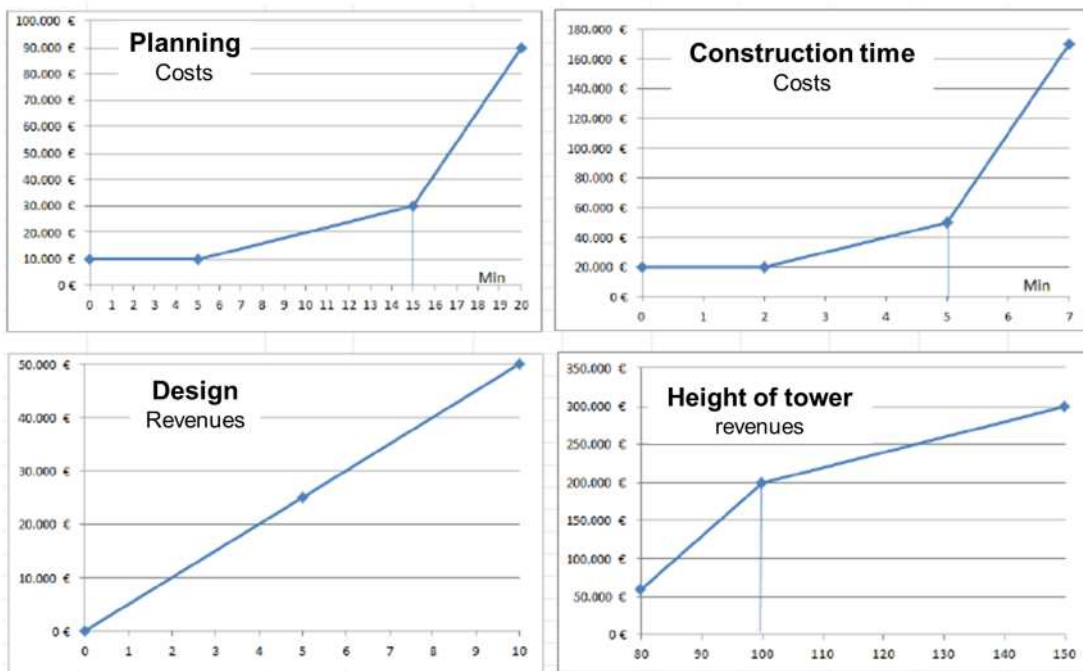
**Plantilla 1 - Equipo de proyecto**

Grupo de proyecto: \_\_\_\_\_

**Tarea:** debe construir la torre más alta posible (deseada > 100 cm) y hermosa que permanezca libre durante al menos 20 segundos, mientras que debe generar la mayor ganancia posible.

Fase de planificación: máx. 20 minutos, tiempo de construcción: máx. 7 minutos Un ladrillo de Lego cuesta 500 €.

**Resumen:** costo e ingresos



Número de ladrillos Lego para comprar: \_\_\_\_\_ piezas

Altura planeada de la torre: \_\_\_\_\_ cm

Tiempo de construcción planeado: \_\_\_\_\_ min

Boceto de la futura torre:

**Calentamiento: Projectmanagement - Juego “Construyendo una torre”** *Project-Team*

**Plantilla 2 - Evaluación**

Plantilla para el equipo del proyecto: \_\_\_\_\_

**Datos del plan** (ver plantilla 1)

- Número de ladrillos de Lego para comprar: \_\_\_\_\_ piezas
- Altura planificada de la torre: \_\_\_\_\_ cm
- Tiempo de construcción planificado: \_\_\_\_\_ min

**Información actual**

La torre está parada durante al menos 20 segundos sí / no

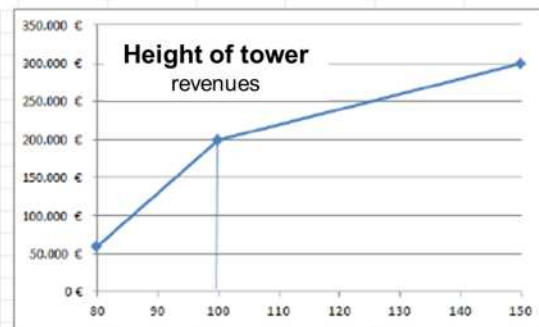
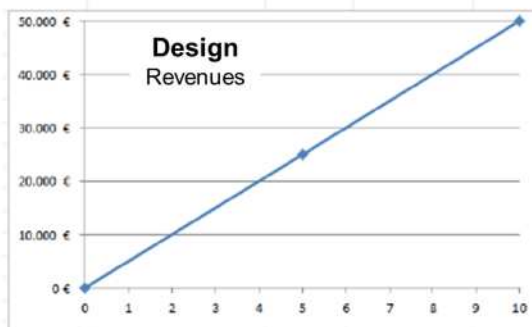
El tiempo máximo para el plan y la construcción se cumplió sí / no

Bloques de Lego instalados: \_\_\_\_\_

- Número total de ladrillos Lego comprados: \_\_\_\_\_ piezas - \_\_\_\_\_ €
- Tiempo de construcción real: \_\_\_\_\_ min - \_\_\_\_\_ €
- Tiempo de planificación real: \_\_\_\_\_ min - \_\_\_\_\_ €
- Altura real de la torre: \_\_\_\_\_ cm - \_\_\_\_\_ €
- Diseño: \_\_\_\_\_ puntos - \_\_\_\_\_ €

Beneficio: \_\_\_\_\_ €

Comentario:
-------------



## Calentamiento: Projectmanagement - Juego “Construyendo una torre”

Teacher

### Plantilla 3 - Evaluación: Ejemplo

Para la evaluación del juego hay disponible una hoja de cálculo. Se puede usar para calcular rápidamente el resultado de un equipo. Por lo tanto, los campos naranjas deben completarse. Los costos más los recargos menos las penalizaciones corresponden a los valores en el gráfico de las plantillas 1 y 2.

En los campos grises, las tasas de costo podrían ajustarse.

### Construyendo una torre (Lego)

						Variables	Penalties
<b>Entrada</b>	Unidades	Recursos	Costos	Penalización si:			
Tiempo de planificación	min	5-15 Min	2.000 € per min	> 15 min	10.000 € per min surcharge	2.000 €	10.000 €
Tiempo de construcción	min	2-5 Min	10.000 € per min	> 5 min	50.000 € per min surcharge	10.000 €	50.000 €
Número de ladrillos de Lego	piezas	50-250	500 € / ladrillo			500 €	
<b>Salida</b>	Unidades	Recursos	beneficio	Penalización si:			
Altura de la torre	cm	100 - x cm	2.000 € / cm	< 100 cm	5.000 € per cm penalty	2.000 €	5.000 €
Diseño	Puntos	1-10	5.000 € / Puntos			5.000 €	
<i>El profesor puede variar las tasas y los límites de la unidad de costo (recuadros grises)</i>							
<b>Ejemplo:</b>							
<b>Entrada</b>			<b>Costos</b>	<b>Recargos</b>			<b>Total</b>
Tiempo de planificación	16		32.000 €	10.000 €	debido a 1 min superior		42.000 €
Tiempo de construcción	6		60.000 €	50.000 €	debido a 1 min superior		110.000 €
Número de ladrillos de Lego	250		125.000 €				125.000 €
		Sum	217.000 €	60.000 €		277.000 €	277.000 €
<b>Salida</b>			<b>Lucro</b>	<b>Sanciones</b>			
Altura de la torre	99		198.000 €	-5.000 €	debido a 1 cm de corte		193.000 €
Diseño	8		40.000 €				40.000 €
			238.000 €	-5.000 €		233.000 €	233.000 €
cajas de entrada				Resultado		-44.000 €	

En el ejemplo, el tiempo de planificación fue de 16 minutos (42,000 euros) y el tiempo de construcción fue de 6 minutos (110,000 euros), por lo tanto, el equipo "se deslizó" en los intervalos de tiempo "caros". Se compraron 250 piedras, que también deben pagarse independientemente de si realmente se instalaron (125,000 €).

Si el equipo hubiera preguntado durante la fase de planificación si también pueden comprar piedras en la fase de construcción, entonces se habrían calculado las piedras planificadas más las construidas adicionalmente (!).

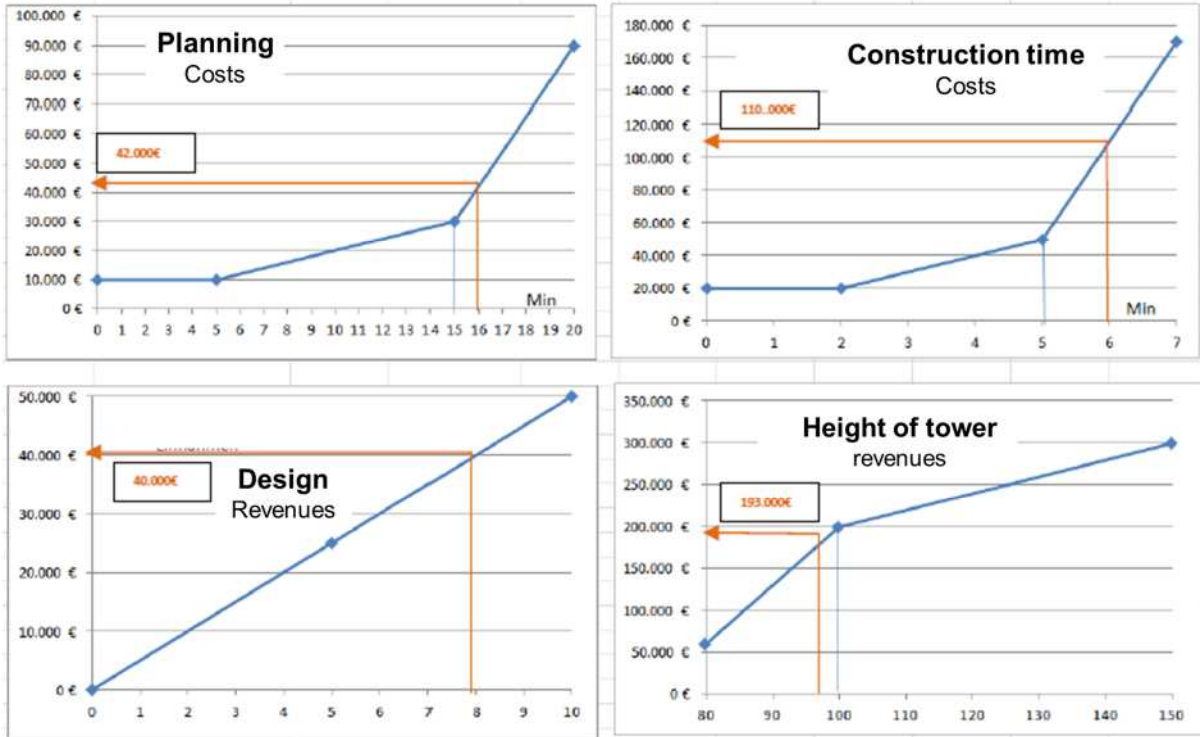
Se alcanzó una altura de 99 cm, que es inferior a 100 cm y, por lo tanto, no estaba en el rango de "mejores ganancias" (€ 193,000).

El diseño fue evaluado subjetivamente como "atractivo" y fue otorgado por el maestro del juego con 8 puntos (40,000 €).

En general, el equipo ha logrado una pérdida de 44,000 euros. Si hubieran alcanzado la altura deseada de 100 cm y hubieran sido 1 minuto más rápidos dentro de la fase de construcción y planificación, habrían tenido 60,000 € menos en costos y 5,000 € más en ingresos y, por lo tanto, habrían generado una ganancia de € 21,000 con su proyecto.



The graph can also be used to determine the profit / loss.



## Calentamiento: Projectmanagement - Juego “Construyendo una torre”

Teacher

### Plantilla 4 - Preguntas clave para la reflexión

Además del componente comercial (evaluación de ganancias), se debe reflejar el comportamiento y los métodos de trabajo del equipo. Las siguientes preguntas clave pueden servir para este propósito:

#### ¿El equipo aclaró la tarea?

¿El equipo del proyecto ha llevado a cabo una aclaración adecuada de la asignación del proyecto preguntando al maestro, p. ¿Qué se entiende por "hermoso"? ¿Ha analizado el equipo del proyecto las condiciones marco (tasas de costos) y preguntó el equipo, por ejemplo, si existe la posibilidad de comprar ladrillos Lego adicionales durante la fase de construcción? ¿Se reconocieron los tornillos de ajuste, que luego se tuvieron en cuenta durante la fase de construcción, p. gestión del tiempo para optimizar el beneficio?

#### ¿El equipo ejecutó una planificación realista del proyecto?

Se puede reflejar si el equipo del proyecto preguntó qué recursos se dan para el proyecto. Por ejemplo, al preguntarle al maestro cuántos ladrillos de Lego están disponibles en total, cuántos ladrillos de Lego están disponibles en qué color y en qué tamaño, etc. ¿Fueron las decisiones tomadas por el equipo o por miembros individuales del equipo?

#### ¿El equipo ha definido diferentes roles en el equipo del proyecto?

De particular interés es cómo los equipos se han organizado internamente. Las formas de trabajo efectivas y menos efectivas pueden ser examinadas. Debido a la presión del tiempo y al riesgo de estabilidad, es adecuado, por ejemplo, construir la torre en secciones paralelas y luego ensamblarla. Por ejemplo, se puede examinar si hubo un administrador de tiempo y un controlador de altura en los respectivos equipos. ¿Quién prestó atención al diseño? Se le dará una mirada especial a los comportamientos. ¿Fue una definición de los perfiles de roles parte de la planificación? ¿Se consideraron las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo?

#### ¿Ha practicado el equipo una gestión de riesgos?

El mayor riesgo en este proyecto es sin duda el riesgo de que la torre Lego se derrumbe durante la fase de construcción. Se puede examinar si los grupos han / fueron preparados para este evento. Si la torre se ha caído en un grupo de proyecto, también se puede discutir cómo reaccionó el equipo. Un segundo riesgo radica en la gestión del tiempo. ¿Se ha respetado esto y el equipo reaccionó en consecuencia? ¿Cómo se tomaron las decisiones? cancelar la construcción debido a problemas de tiempo?

#### ¿Cómo manejó el equipo las solicitudes de cambio del maestro?

Esta pregunta también es muy emocionante porque se producen cambios en cada proyecto. En este contexto, se pueden reflejar los diferentes enfoques practicados por los equipos del proyecto. Al maestro también le gustaría hacer declaraciones contradictorias si fue entrevistado por el equipo en la fase de planificación o se le preguntó espontáneamente en la fase de construcción.

Encuentra más inspiración en <http://www.projekt-toolbox.de/tools/planspiele/>

(Nativo: sitio web alemán)

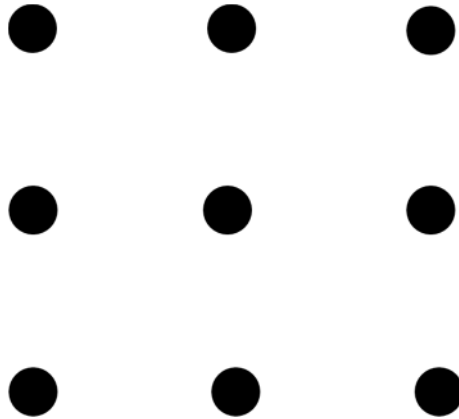
## Anexo 2:

### Calentamiento: Gestión de la innovación: “Piense fuera de la caja!”

#### “Problema de nueve puntos”

La tarea es conectar nueve puntos cuadrados con un lápiz a través de un máximo de cuatro líneas rectas sin quitar el lápiz..

#### Situación inicial



#### Ejercicio

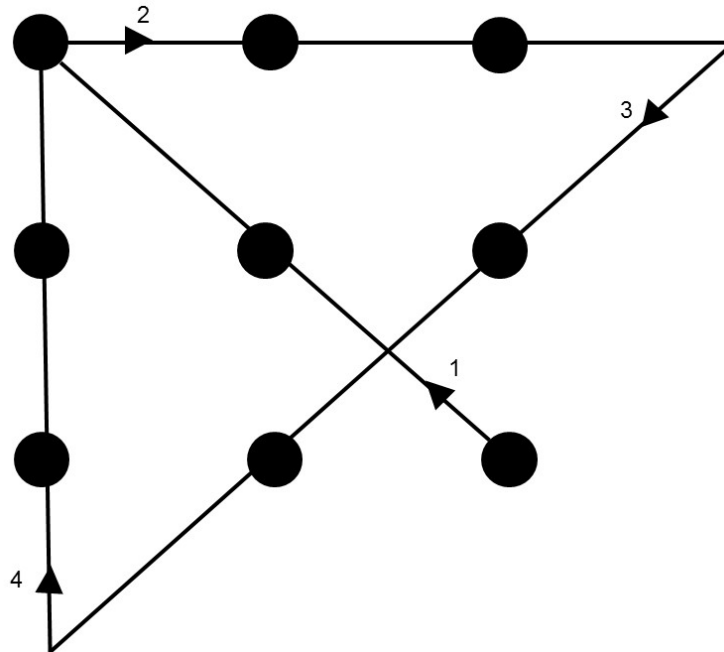
Entregue hojas de tareas y explique brevemente la tarea.

Los participantes tienen 5 minutos para completar la tarea.

La hoja de trabajo se puede descargar aquí:

[Worksheet\\_Warming-Up\\_Innovation\\_english.pdf](#)

**Solución:**



**Objetivo de aprendizaje:**

"¡Piensa fuera de la caja!"

Superar los límites del marco dado para poder resolver el problema / tarea.

La presentación se puede descargar aquí:

[Presentation\\_Warming-up\\_Innovation\\_english\\_1.pdf](#)