

Guía de emprendimiento de Aysén

Tomo 5

# Apoyando el crecimiento de otros

*\*Con enfoques asociativos.*



Tomás Gueneau de Mussy Salas - Gonzalo Marfan Fantuzzi



*Obra generada por UACH Campus Patagonia, en el marco del proyecto FIC 2022 «Fortalecimiento al apoyo y capacidades de cooperativas en la región de Aysén», financiado por el Gobierno Regional de Aysén a través de su programa FIC 2022.*

Título: Tomo 5. Apoyando el crecimiento de otros.

Autores:

👤 Tomás Gueneau de Mussy Salas (tomdemussy@gmail.com)

♥️ Gonzalo Marfan Fantuzzi (glmarfan@gmail.com)

Diseño y diagramación: 🐱 Rocío Sáenz Passeron

Ilustraciones: 🐱 Daniela Castillo González

Editor técnico: 🌟 Pedro Araneda Reyes

Corrector de estilo: ✍️ Francisco Villarreal Castillo

Primera edición digital: Octubre 2024. Coyhaique, Región de Aysén, Chile.

ISBN obra completa: 978-956-390-260-0

ISBN Tomo 5: 978-956-390-271-6

© Universidad Austral de Chile, 2024.

Unidad de Estudios Regionales Trapananda

## AGRADECIMIENTOS DE LOS AUTORES

*Esta guía de emprendimiento de Aysén es un regalo que Gonzalo visualizó como una retribución a esta maravillosa región. Mucho antes de comenzar a escribir la guía, nos fuimos nutriendo con conversaciones e inspiraciones. Agradezco cada momento dedicado a alimentar este sueño, buscando ejemplos y presentando los contenidos de manera que fueran relevantes y comprensibles para quienes esperamos que se beneficien de esta guía: los y las actuales y futuros emprendedores de la región de Aysén. Agradezco a Felipe y Leo, quienes me enseñaron hace años que el emprendimiento es una herramienta de dignidad humana y que el liderazgo nutre la esperanza. Agradezco a Claudia, Álvaro y Gonzalo, que son mi familia en esta hermosa región. Gracias también a Patricia y Antoine, por regalarme la vida y tanto más. Gracias a mi familia y amistades que me apoyan desde distintas latitudes.*



Tomás Gueneau de Mussy Salas

*Si bien esta guía es un sueño personal que se concreta, quiero agradecer a todos quienes me rodean y me nutren con sus visiones, apoyos y desafíos. A mi hijo Gabriel, la mayor inspiración de mi vida, que alimenta mi niño interior y me impulsa a ser mejor cada día. A mis padres, Fernando y Mónica, por respaldar siempre mis sueños y mis locuras, con amor y sabiduría. A mis hermanos, Fernando y Valeria, por ser un apoyo constante, prestando siempre sus oídos y voces en mi camino. A mis sobrinos Gía, Blanca y Franco, por traer luz a nuestras vidas con su presencia. A Meche, por cuidarme como a un hijo. A Ally, por alentarme a seguir el camino profesional que hoy es mi IKIGAI. A Tomás, Yarela y Pedro, por ser cómplices fieles en esta aventura. A Domi, Francisco, Francisca, Eduardo, Sofía y Víctor, por completar un equipo maravilloso. A Rocío, cuyo arte, diseño y disponibilidad han sido un aporte incalculable para este proyecto. A TNS Chile, por formarme en este camino que amo y mostrarme que se puede (y debe) ser profesionales y disfrutar con alegría de lo que hacemos. Y, por último, a los emprendedores y emprendedoras, razón de ser de esta guía, por su esfuerzo inagotable y su compromiso heroico en sacar adelante sus negocios y, con ello, impulsar el desarrollo socioeconómico.*



Gonzalo Luis Marfan Fantuzzi



## PRÓLOGO

*En un mundo donde las dinámicas globales a menudo dejan en la periferia a comunidades alejadas de los grandes centros urbanos, resulta imperativo contar con herramientas que empoderen a esos territorios para que desarrollen sus propios caminos hacia un futuro sostenible. La región de Aysén, con su riqueza natural y cultural, representa un claro ejemplo de un espacio con un potencial inmenso, pero también de los desafíos que enfrenta para construir un tejido económico y social que respete sus particularidades.*

*Esta guía ha sido creada para fortalecer el ecosistema de emprendimiento regional, ofreciendo un material práctico y accesible que permite a facilitadores y emprendedores construir juntos un desarrollo económico justo y acorde con las realidades locales. No se trata solo de un compendio de conocimientos teóricos, sino de una herramienta viva que conecta el conocimiento con la práctica, diseñada para ser utilizada en los lugares más remotos donde los recursos y la formación son limitados.*

*Esta guía es un puente que facilita a cada emprendedor descubrir, aprender y aplicar conceptos que transformen su entorno, sin importar dónde se encuentre. Para los facilitadores, proporciona una metodología clara y efectiva para guiar a los emprendedores de manera profesional, asegurando que los avances logrados sean sostenibles a largo plazo.*

*Los cuatro tomos que la conforman han sido cuidadosamente diseñados para fomentar un pensamiento emprendedor que va más allá de la simple ejecución de ideas, integrando la capacidad de visualizar, planificar y adaptarse a los desafíos de un entorno dinámico. Al ser de libre disposición, esta guía representa un avance importante en la democratización del conocimiento, rompiendo barreras económicas y geográficas para llevar el aprendizaje a las comunidades que más lo necesitan, potenciando su impacto y evitando que queden relegadas.*

*El enfoque de la asociatividad es otro pilar fundamental de este material. Si bien la guía no se centra exclusivamente en este modelo, ofrece una visión valiosa sobre cómo la colaboración y las alianzas pueden convertirse en estrategias clave para el éxito empresarial en regiones como Aysén. Es en la unión de esfuerzos, en la sinergia entre personas y proyectos, donde reside el verdadero potencial de transformación.*

*En definitiva, esta guía no solo es un recurso valioso para Aysén, sino también un modelo que puede ser replicado en otros territorios que comparten la visión de un desarrollo local próspero, basado en el respeto mutuo y en la conexión profunda con el entorno. Porque al final del día, como bien lo expresa este esfuerzo colectivo, el éxito de nuestras sociedades depende de la capacidad de sus individuos para construir, juntos, un futuro más justo, feliz y sostenible.*



Macarena Pola Manríquez

Coordinadora Red Pro Emprendimiento e Innovación de Aysén (2023 – 2024)

Coyhaique, agosto 2024



# ÍNDICE

Introducción.....	2
1. 1. Propósito y objetivos del tomo para facilitadores.....	3
1.1. Propósito principal.....	3
1.2. Objetivos clave.....	4
2. Roles del facilitador.....	5
2.1. Rol de asesor.....	5
2.2. Rol de coach.....	6
2.3. Comparativo entre asesor y coach.....	7
2.4. Herramientas del coaching.....	8
3. Diseño de intervención y facilitación.....	12
3.1. Facilitar el aprendizaje.....	12
3.2. Diseño de una intervención.....	15
3.3. Consideraciones de contexto.....	16
4. Estrategias de evaluación y retroalimentación.....	17
4.1. Importancia de la evaluación en el proceso de acompañamiento.....	17
4.2. Tipos de evaluación.....	17
4.3. Métodos y herramientas de evaluación.....	18
4.3. Retroalimentación efectiva.....	18
5. Respuestas a casos de los 4 primeros tomos.....	19
5.1. Tomo 1. Conociéndome y conociendo mi negocio.....	19
5.2. Tomo 2. Estrategias y herramientas transversales.....	23
5.3. Tomo 3. Conectando con los clientes.....	25
5.4. Tomo 4. Estructura y finanzas para un negocio sólido.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	34

# INTRODUCCIÓN

Bienvenido al Tomo 5 de la “Guía de Emprendimiento de Aysén”. Esta edición ha sido especialmente creada para fortalecer el acompañamiento efectivo que los facilitadores brindan a los emprendedores en su camino hacia el éxito empresarial. Concebida como un complemento integral a los cuatro tomos previos destinados a emprendedores, esta guía proporciona herramientas valiosas para profesionales y técnicos comprometidos en apoyar y consolidar proyectos emprendedores en la región de Aysén y nuestro planeta en general.

En distintas instancias u organizaciones, estas personas que acompañan a emprendedores reciben distintos nombres. En este tomo se les llama facilitadores en el sentido más genérico del término: son personas que están buscando facilitar los procesos necesarios para que los emprendedores adquieran los conocimientos y perspectivas necesarias para la prosperidad de sus iniciativas. Aunque esta guía está diseñada específicamente para quienes apoyan a emprendedores en el desarrollo de sus ideas de negocio (facilitadores), consideramos que los propios emprendedores también pueden beneficiarse de su estudio. Como líderes de sus equipos, deben orientar a sus colaboradores para que alcancen los objetivos propios de sus roles dentro del emprendimiento.



# 1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL TOMO PARA FACILITADORES

A continuación, te presentamos el propósito y los objetivos de este tomo, con el fin de que puedas identificar cómo su contenido contribuye a fortalecer tus habilidades en estas áreas.

## 1.1. Propósito principal

Proporcionar a los facilitadores las herramientas, estrategias y conocimientos necesarios para acompañar efectivamente a los emprendedores en su proceso de crecimiento y desarrollo.

Este tomo para facilitadores se relaciona directamente con las 4 guías para emprendedores, ya que proporciona el marco y las herramientas para que los facilitadores puedan acompañar a los emprendedores en cada una de las etapas de su proceso de crecimiento. Los 4 tomos para emprendedores son:

- Tomo 1. Conociéndome y conociendo mi negocio
- Tomo 2. Estrategias y herramientas transversales
- Tomo 3. Conectando con los clientes
- Tomo 4. Estructura y finanzas para un negocio sólido

En este tomo se entregan también algunas reflexiones sobre los casos presentes en los 4 tomos precedentes de la Guía de emprendimiento de Aysén.



## 1.2. Objetivos clave

Los objetivos clave que se buscan alcanzar con este tomo para facilitadores son:

- Proporcionar a los facilitadores las herramientas y estrategias necesarias para acompañar efectivamente a los emprendedores en su proceso de crecimiento y desarrollo.
- Potenciar el diseño de intervenciones efectivas y personalizadas, buscando dotar a los facilitadores de las competencias necesarias para diseñar y ejecutar intervenciones que se ajusten a las necesidades individuales de los emprendedores y a los objetivos de los 4 tomos para emprendedores.
- Fomentar la autonomía y el crecimiento sostenible del emprendedor, buscando que los facilitadores comprendan y apliquen métodos que promuevan la toma de decisiones independiente y el aprendizaje continuo en los emprendedores.
- Apoyar el desarrollo profesional de facilitadores, fortaleciendo sus capacidades laborales.



## 2. ROLES DEL FACILITADOR

En el contexto del acompañamiento a emprendedores, el facilitador asume roles multifacéticos que son esenciales para guiar y apoyar el desarrollo y éxito del emprendedor. Dos de los roles más importantes que puede desempeñar un facilitador son el de **asesor** y el de **coach**. Esta dualidad de roles surge de la comprensión de que el éxito en el emprendimiento requiere tanto de conocimientos y habilidades técnicas, como de un fuerte desarrollo personal y una mentalidad adecuada. Estos roles complementarios tienen enfoques, conocimientos técnicos, herramientas y metodologías distintas. Entender las diferencias entre estos roles puede ayudar al facilitador a proporcionar un apoyo más efectivo y adaptado a las necesidades del emprendedor. Conviene siempre recordar que, cualquiera sea el rol que está adoptando el facilitador, las decisiones del negocio siempre las debe tomar el emprendedor, ya que es parte fundamental del proceso de emprender y fortalece su mentalidad y espíritu, además de implicar el responsabilizarse por las directrices que toma el negocio en cuestión.

Como asesor, el facilitador aporta su conocimiento en áreas cruciales como estrategia de negocios, finanzas, marketing, operaciones, entre otras. Este rol permite al emprendedor acceder a una comprensión técnica y herramientas prácticas para desarrollar y hacer crecer su negocio. Por otro lado, en su papel de *coach*, el facilitador se enfoca en el crecimiento personal del emprendedor, ayudándole a desarrollar habilidades de liderazgo, superar obstáculos mentales y emocionales, y cultivar una mentalidad resiliente y adaptable.

La combinación de los roles de asesor y *coach* permite al facilitador adaptarse a las necesidades cambiantes del emprendedor, brindando tanto orientación técnica como apoyo emocional. Esto genera un acompañamiento personalizado que aborda tanto los desafíos del negocio como los personales. Al proporcionar herramientas prácticas y fomentar la autonomía, el facilitador impulsa el éxito a corto plazo y el desarrollo continuo del emprendedor como líder a largo plazo.

### 2.1. Rol de asesor

#### 2.1.1. Definición y características

El asesor aporta conocimiento técnico y experiencia práctica en áreas específicas del emprendimiento, como finanzas, marketing, operaciones y tecnología. Este rol se caracteriza por proporcionar orientación basada en conocimientos especializados, sin tomar decisiones por el emprendedor. El objetivo principal es empoderar al emprendedor para que tome decisiones informadas y conscientes.

#### 2.1.2. Herramientas y metodologías

El asesor utiliza una variedad de herramientas y metodologías para apoyar al emprendedor. A lo largo de los 4 primeros tomos de la Guía de emprendimiento de Aysén hemos buscado proveer a facilitadores de un amplio espectro de herramientas y metodologías útiles para la aplicación con emprendedores, dentro de estas podemos nombrar FODA, Matriz de Ansoff, Estado de resultados, VAN, TIR, entre otras. Las metodologías, presentes en la misma guía, incluyen la consultoría basada en datos, cómo las validaciones técnicas y comerciales, la planeación estratégica cómo el Modelo Asociativo Gueneau-Marfan y enfoques estructurados para la solución de problemas o necesidades, cómo el Design Thinking o Lean Start Up. Estas herramientas y metodologías permiten al asesor proporcionar recomendaciones fundamentadas y ayudar en la planificación y ejecución de estrategias efectivas.

## 2.1.3. Enfoque y resultados

El enfoque del asesor está orientado a resultados, con un estilo directivo que ayuda a visualizar directrices claras basadas en conocimientos técnicos y experiencia. Sin embargo, es crucial que el asesor mantenga un equilibrio, ofreciendo orientación sin tomar decisiones por el emprendedor. El objetivo final es fomentar el desarrollo tanto del emprendedor como de su negocio, entregando conocimientos, herramientas y habilidades necesarios para que se pueda sortear los desafíos del emprendimiento de manera autónoma y efectiva.

## 2.2. Rol de *coach*

### 2.2.1. Definición y características

El rol de *coach* en el contexto del emprendimiento se enfoca en el desarrollo personal y profesional del emprendedor. A diferencia del asesor, el *coach* no proporciona soluciones directas, sino que facilita un proceso de autodescubrimiento y crecimiento. Este enfoque se basa en habilidades interpersonales avanzadas y un entendimiento profundo de la psicología del comportamiento, permitiendo al *coach* guiar al emprendedor hacia sus propias soluciones y promover un desarrollo sostenible.

### 2.2.2. Herramientas y metodologías

El *coach* utiliza una serie de herramientas y metodologías específicas para apoyar el crecimiento del emprendedor. Entre las herramientas más efectivas se encuentran las preguntas poderosas, el *feedback* constructivo y modelos estructurados de *coaching* como el GROW. Las metodologías incluyen el *coaching* conversacional, el desarrollo de habilidades blandas y el establecimiento de metas. Estas herramientas y métodos están diseñados para estimular la reflexión, fomentar el autoconocimiento y desarrollar habilidades cruciales como la resiliencia y el liderazgo.

### 2.2.3. Enfoque y resultados

El enfoque del *coach* está orientado al proceso, centrándose en el viaje de desarrollo del emprendedor más que en resultados inmediatos. Actúa guiando y apoyando sin dirigir, lo que permite a los emprendedores descubrir sus propias respuestas y soluciones. El objetivo final es empoderar al emprendedor, aumentando su autoconciencia, mejorando sus habilidades de toma de decisiones y fomentando un crecimiento personal y profesional continuo. Este enfoque no solo beneficia al emprendedor en su negocio actual, sino que también le proporciona herramientas valiosas para enfrentar futuros desafíos en su carrera emprendedora y en su vida personal.



## 2.3. Comparativo entre asesor y coach

Veamos a continuación una tabla que muestra los roles de asesor y coach en paralelo para ayudar a visualizar sus diferencias y complementariedad.

	Rol de asesor	Rol de coach
Definición y características	Aporta conocimiento técnico y experiencia en áreas específicas del emprendimiento. El objetivo es empoderar al emprendedor para que tome decisiones informadas y conscientes.	Se centra en el desarrollo personal y profesional del emprendedor a través de la facilitación y el apoyo. Ayudan al emprendedor a descubrir sus propias soluciones, fomentando el autoconocimiento y el crecimiento.
Conocimiento técnico	<b>Profundidad técnica.</b> Tienen conocimiento en áreas como finanzas, marketing, gestión de operaciones, tecnología. <b>Experiencia específica.</b> Experiencia práctica y conocimientos actualizados en su campo de especialización. Soluciones técnicas precisas y efectivas.	<b>Habilidades interpersonales.</b> Dominio de técnicas de comunicación efectiva, empatía, y escucha activa. <b>Psicología del comportamiento.</b> Entendimiento de teorías de motivación y cambio de comportamiento.
Ejemplos de herramientas	<b>Análisis FODA.</b> Para evaluar la situación del negocio y desarrollar estrategias adecuadas. <b>Modelos financieros.</b> Para proyectar ingresos, costos y beneficios, y ayudar en la toma de decisiones financieras. <b>Herramientas de marketing.</b> Para empatizar, llegar y satisfacer correctamente al cliente. Entre otras.	<b>Preguntas poderosas.</b> Utilización de preguntas abiertas para estimular la reflexión y el autoconocimiento. <b>Feedback constructivo.</b> Proporcionar retroalimentación que fomente el crecimiento y el aprendizaje. <b>Modelos de coaching (BEST, GROW):</b> Utilización de estructuras de coaching para guiar las sesiones.
Metodologías	<b>Consultoría basada en datos.</b> Análisis de datos para fundamentar las recomendaciones y estrategias. <b>Planeación estratégica.</b> Ayudar a los emprendedores a definir objetivos claros y a desarrollar planes para alcanzarlos. <b>Estudio de casos.</b> Análisis de ejemplos reales para extraer lecciones aplicables y estrategias efectivas.	<b>Coaching conversacional.</b> Facilitación de conversaciones significativas para explorar pensamientos y sentimientos. <b>Desarrollo de habilidades blandas.</b> Fomento de la resiliencia, la gestión del tiempo y el liderazgo. <b>Establecimiento de metas.</b> Ayuda en la definición y seguimiento de objetivos personales y profesionales.
Enfoques	<b>Orientado a resultados.</b> Foco en la entrega de soluciones prácticas y medibles. <b>Directivo.</b> Proporcionar directrices y recomendaciones claras basadas en conocimientos técnicos y experiencia.	<b>Orientado al Proceso.</b> Foco en el proceso de desarrollo y descubrimiento del emprendedor. <b>Facilitador.</b> Guía y apoyo sin dirigir, permitiendo que los emprendedores encuentren sus propias respuestas.

## 2.4. Herramientas del *coaching*

Los primeros 4 tomos de la Guía de emprendimiento de Aysén entrega herramientas y metodologías propias del rol de asesor. A continuación, se describen dos herramientas efectivas en el *coaching*: el modelo GROW, y el uso de preguntas poderosas. Además, proporcionamos pasos prácticos para aplicar estos modelos, incluso si no tienes experiencia previa en *coaching*.

### 2.4.1. Modelo GROW

El modelo GROW (Whitmore, 1992) es una de las metodologías de *coaching* más utilizadas para el establecimiento y seguimiento de metas. Su nombre significa crecimiento y es un acrónimo en inglés para las cuatro etapas que lo definen (Meta, Realidad, Opciones y Voluntad). Para el contexto de este manual, el modelo GROWo puede permitirte diseñar el plan de intervención con cada emprendedor.

**a) Goal (Meta).** Establecer metas claras y específicas que el emprendedor desea alcanzar. También puedes incorporar las metas que tú quieres alcanzar en tu trabajo con el emprendedor. Es fundamental que las metas sean específicas, medibles, abordables, realistas, acotadas a un tiempo determinado y alineadas con la visión y los valores del emprendedor (recordar objetivos SMART del Tomo 2 de la Guía de emprendimiento de Aysén).

#### **Aplicación práctica:**

- **Paso 1. Establecimiento de metas:** Ayuda al emprendedor a definir las metas (SMART) que le permitirán mejorar o evolucionar una situación específica.

**Ejemplo:** ¿qué quieres lograr con tu negocio en los próximos seis meses?, ¿cómo sabremos que lo hemos logrado?, ¿esto es relevante para tu negocio?, ¿se puede lograr?

- **Paso 2. Clarificación de metas:** asegurate que el objetivo es coherente en su totalidad

**Ejemplo:** ¿crees que hay algo de este objetivo que debamos ajustar?

**b) Reality (Realidad).** Analizar la situación actual del emprendedor y su negocio y cuál es la distancia que lo separa de la situación en la que desea estar. La idea es partir desde lo concreto, verdadero y práctico de la situación actual. Esto puede incluir un análisis FODA para dar mayor entendimiento de la realidad en la cual se busca alcanzar las metas u objetivos antes planteados.

#### **Aplicación práctica:**

- **Paso 1. Análisis de la situación actual:** explora la situación actual del emprendedor y su negocio.

**Ejemplo:** ¿cuál es tú realidad presente?, ¿qué recursos tienes disponibles para alcanzar tu meta?

- **Paso 2. Identificación de obstáculos:** identifica los obstáculos que podrían impedir el logro de las metas.

**Ejemplo.** ¿qué te aleja o acerca de tu objetivo?, ¿qué desafíos enfrentaste en el pasado que podrían volver a aparecer?

**c) Options (Opciones).** Explorar las diferentes opciones y estrategias disponibles para alcanzar las metas u objetivos establecidos. Esto implica un proceso creativo y abierto para identificar diversas alternativas y evaluar sus posibles resultados.

**Aplicación práctica:**

- **Paso 1. Generación de opciones:** ayuda al emprendedor a explorar diversas opciones y estrategias.

**Ejemplo:** ¿qué alternativas tienes para superar este desafío?, ¿quién podría darte consejos de otras opciones?

- **Paso 2: Evaluación de opciones:** analiza las ventajas y desventajas de cada opción.

**Ejemplo:** ¿qué ventajas y desventajas tienen las distintas opciones?, ¿cuál de estas opciones te parece más viable y por qué?

**d) Will (Voluntad).** Definir el plan de acción y el compromiso del emprendedor para llevar a cabo las acciones necesarias. Esto incluye establecer plazos, recursos necesarios y posibles obstáculos, y asegurar que el emprendedor esté motivado y comprometido con el plan (por eso *will* (voluntad) luego fue nombrado cómo way (camino) por el creador del modelo.

**Aplicación práctica:**

- **Paso 1. Plan de acción:** ayuda al emprendedor a desarrollar un plan de acción concreto.  
**Ejemplo:** ¿qué pasos específicos vas a tomar para implementar esta opción?
- **Paso 2. Compromiso:** asegúrate de que el emprendedor esté comprometido con el plan.

**Ejemplo.** ¿cómo vas a mantener tu motivación para seguir este plan?

## 2.4.2. Preguntas poderosas

Las preguntas poderosas son una herramienta fundamental en el *coaching*, utilizadas para estimular la reflexión, el autoconocimiento y la toma de decisiones. Algunas características de las preguntas poderosas son:

**a) Abiertas.** Las preguntas abiertas invitan a la reflexión y a respuestas detalladas, en lugar de respuestas simples de sí o no.

**Ejemplos:**

- ¿Qué es lo más importante que quieres lograr en tu negocio este año?
- ¿Qué crees que está limitando tu progreso?

**b) Desafiantes.** Las preguntas desafiantes ayudan al emprendedor a pensar más allá de sus límites y a considerar nuevas perspectivas.

**Ejemplos:**

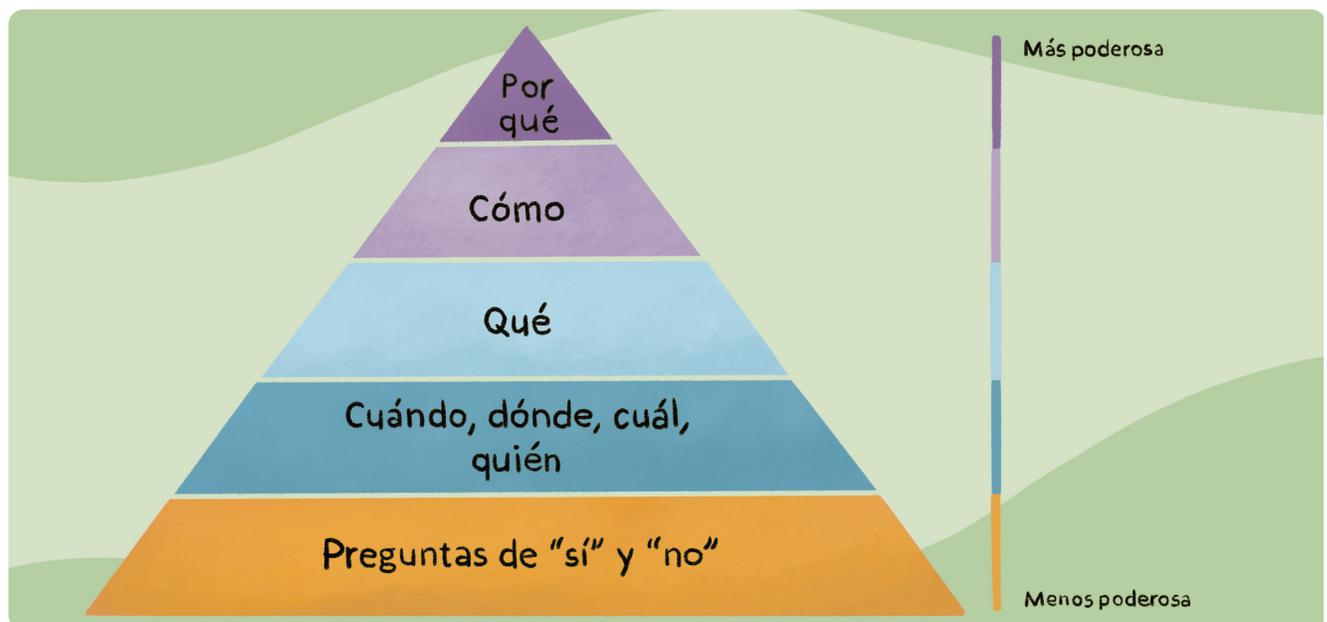
- ¿Qué harías si no tuvieras miedo de fracasar?
- ¿Qué te está impidiendo alcanzar tu máximo potencial?

**c) Enfocadas en el futuro.** Estas preguntas animan al emprendedor a mirar hacia adelante y a visualizar su éxito.

**Ejemplos:**

- ¿Cómo te verías a ti mismo y a tu negocio en cinco años si todo saliera como planeas?
- ¿Qué pasos necesitas tomar hoy para llegar a donde quieres estar en el futuro?

Las preguntas serán poderosas en la medida que logren generar entendimientos y/o cambios, a través de la reflexión y la autoconciencia. Más allá de la formulación o gramática, la siguiente tabla muestra algunos niveles de potencia de una pregunta según la capacidad de autorreflexión y aprendizaje que puede generar.



	Definición	Ejemplos
<b>Preguntas de «sí» y «no»</b>	Estas preguntas son las más básicas y limitadas en términos de información que pueden proporcionar. Son útiles para obtener respuestas rápidas y directas, y para confirmar o descartar ideas preliminares.	¿Estás satisfecho con tus ventas actuales? ¿Has considerado expandir tu mercado?
<b>Preguntas de «¿Cuándo...?», «¿Dónde...?», «¿Cuál...?» y «¿Quién...?»</b>	Estas preguntas comienzan a ofrecer más contexto y detalles sobre la situación del emprendedor. Son útiles para situar eventos en el tiempo y el espacio, identificar recursos y actores clave, y obtener información específica.	¿Cuándo planeas lanzar tu nuevo producto? ¿Dónde ves la mayor oportunidad de crecimiento? ¿Cuál es tu mercado objetivo? ¿Quién te apoya en tu negocio?
<b>Preguntas de «¿Qué...?»</b>	Estas preguntas profundizan más, enfocándose en aspectos específicos de la situación o problema. Son útiles para identificar problemas, necesidades y oportunidades, y para obtener detalles que permitan entender mejor el contexto del emprendedor.	¿Qué obstáculos estás enfrentando actualmente? ¿Qué recursos necesitas para alcanzar tus metas?
<b>Preguntas de «¿Cómo...?»</b>	Estas preguntas son aún más poderosas, ya que invitan al emprendedor a pensar en los métodos y estrategias. Son útiles para explorar los enfoques y planes del emprendedor, y para identificar las tácticas que planea utilizar.	¿Cómo planeas resolver este problema? ¿Cómo te preparas para los desafíos del mercado?
<b>Preguntas de «¿Por qué...?»</b>	Las preguntas de «por qué» son las más profundas y poderosas. Ayudan a descubrir las motivaciones subyacentes y el propósito detrás de las acciones del emprendedor. Son útiles para entender las razones fundamentales que impulsan las decisiones y comportamientos del emprendedor, y para alinear las estrategias con sus valores y objetivos personales.	¿Por qué elegiste este mercado en particular? ¿Por qué crees que esta estrategia es la mejor opción para tu negocio?

Al variar el tipo de preguntas, desde las más simples hasta las más profundas, un facilitador puede ayudar a los emprendedores a reflexionar sobre sus decisiones, entender mejor su contexto y desarrollar estrategias que maximicen sus posibilidades de éxito. Cada nivel de preguntas aporta una utilidad específica, contribuyendo a una comprensión integral y detallada de la situación del emprendedor.

# 3. DISEÑO DE INTERVENCIÓN Y FACILITACIÓN

El acompañamiento que realizas como facilitador puede tener un impacto significativo en el éxito de los proyectos de emprendimiento de tus clientes. Tu apoyo influye en la satisfacción que tienen con sus proyectos y, en última instancia, en la calidad de vida de estas personas, sus clientes, familias y comunidades. El modelo GROW te permite dibujar un mapa general de la intervención y las preguntas poderosas generan conexión y transformación en cada intercambio. Para una mayor efectividad, a continuación se presentan otras tres herramientas, desde la psicología del aprendizaje, para potenciar tus intervenciones, reuniones y talleres.

## 3.1. Facilitar el aprendizaje

Un buen diseño de intervención no solo se enfoca en los objetivos específicos de cada sesión, sino que también considera el proceso global de aprendizaje y desarrollo del emprendedor. Este tomo proporciona un marco detallado sobre cómo diseñar tanto intervenciones completas como sesiones individuales o grupales, incluyendo talleres. Integrar modelos de la psicología del aprendizaje, como el ciclo de Kolb (1984), los estilos de aprendizaje de Fleming & Mills (1992) y la curva del olvido de Ebbinghaus (1885), es fundamental para maximizar la efectividad del acompañamiento y asegurar un impacto duradero.

### 3.1.2. Ciclo de Kolb

El ciclo de Kolb es un modelo de aprendizaje experiencial que ha demostrado ser altamente efectivo para desarrollar habilidades emprendedoras. Este ciclo permite a los emprendedores aprender de manera activa y significativa, al conectar la teoría con la práctica. Cada etapa del ciclo contribuye a un aprendizaje profundo y duradero.

La secuencia a la que el ciclo de Kolb nos invita es:

- **Paso 1. Experiencia concreta.** Iniciar con una actividad práctica que involucre a los emprendedores directamente y que contenga elementos de lo que se quiere enseñar.
- **Paso 2. Observación reflexiva.** Facilitar una discusión sobre la experiencia, alentando a los participantes a reflexionar sobre lo que ocurrió. Es el puente entre la experiencia y la teoría.
- **Paso 3. Conceptualización abstracta.** Introducir teorías, modelos o herramientas que expliquen, apliquen o expandan la experiencia y la reflexión.
- **Paso 4. Experimentación activa.** Planificar una actividad donde los emprendedores puedan aplicar lo aprendido en un nuevo contexto.

Los primeros 4 tomos de la Guía de emprendimiento de Aysén sigue en gran medida esta estructura. Cada unidad comienza con un caso práctico que introduce el tema, sin abordar directamente los conceptos técnicos involucrados (paso 1). Luego, se invita a los emprendedores a reflexionar sobre el caso (paso 2), tras lo cual se presentan los conceptos técnicos clave (paso 3). Finalmente, se plantean preguntas para que los emprendedores puedan aplicar de manera autónoma lo aprendido (paso 4).

### 3.1.3. Estilos de aprendizaje

Todas las personas presentan diferentes preferencias y tendencias cognitivas a la hora de aprender algo. Estas diferencias impactan en los aprendizajes que las personas adquieren de la enseñanza. Los autores Fleming y Mills (1992) identificaron que algunas personas aprenden más y mejor cuando ven las cosas, mientras otras personas prefieren escuchar. La investigación les permitió idear un modelo con 4 estilos de aprendizaje. Reconocer los diferentes estilos de aprendizaje es fundamental para diseñar programas de capacitación eficaces, incorporando actividades y materiales de apoyo que comprendan los diferentes estilos y diseñando sesiones individuales, de acuerdo a las necesidades y estilo de aprendizaje de cada emprendedor.

Los **4 estilos de aprendizaje** identificados son:



- **Visual.** Para aquellos que aprenden mejor a través de imágenes y representaciones gráficas. Usar gráficos, diagramas y presentaciones visuales.



- **Auditivo.** Ideal para quienes prefieren el uso de palabras en oral. Incluir videos y audios e invitarles a hablar y explicar con sus propias palabras.



- **Lectoescritura.** Para las personas que leen y adquieren conocimiento mediante la lectura. Incluir lecturas, discusiones y explicaciones detalladas.



- **Kinestésico.** Beneficioso para los que aprenden mejor mediante la acción y la experiencia física. Incorporar actividades prácticas y de movimiento.

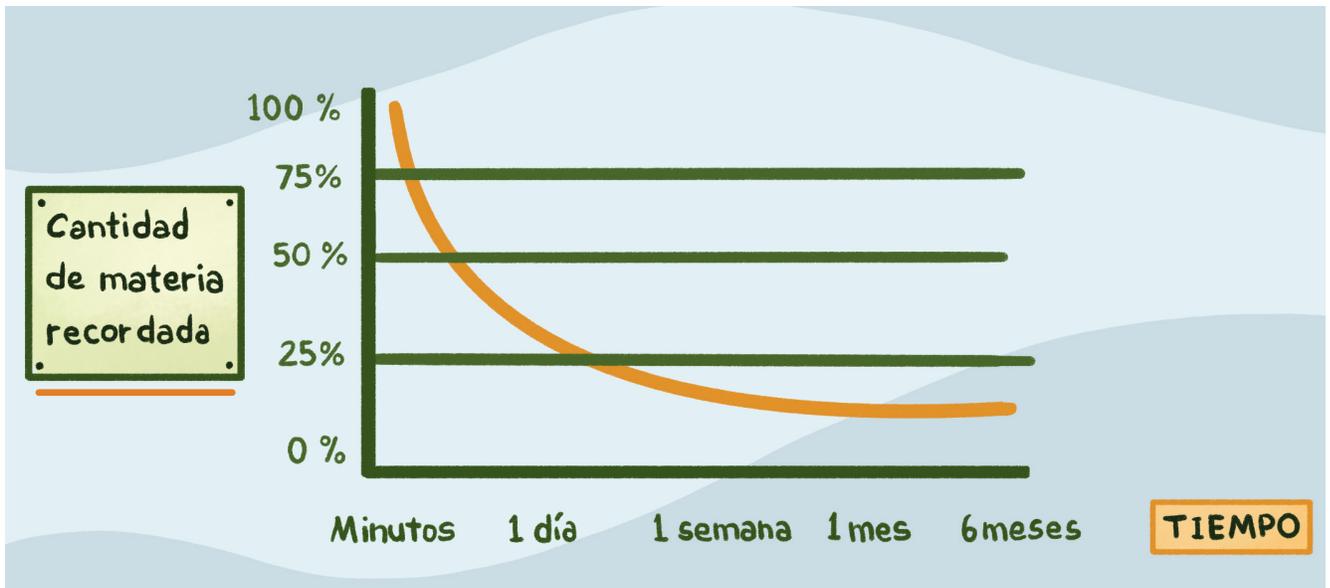
Es importante saber que hay personas que no tienen muy marcado un estilo y/o que presentan una configuración de dos o más estilos. Para estas personas multimodo o multiestilo es relevante ocupar una articulación de herramientas de más de un estilo.

Conviene prestar atención al estilo de aprendizaje del emprendedor para adaptar las actividades y los materiales para maximizar su comprensión y retención. La flexibilidad y la personalización son clave para atender las necesidades individuales de cada aprendiz, así como el diseño de intervenciones que posean los distintos estilos maximiza la probabilidad de aprendizaje del grupo.

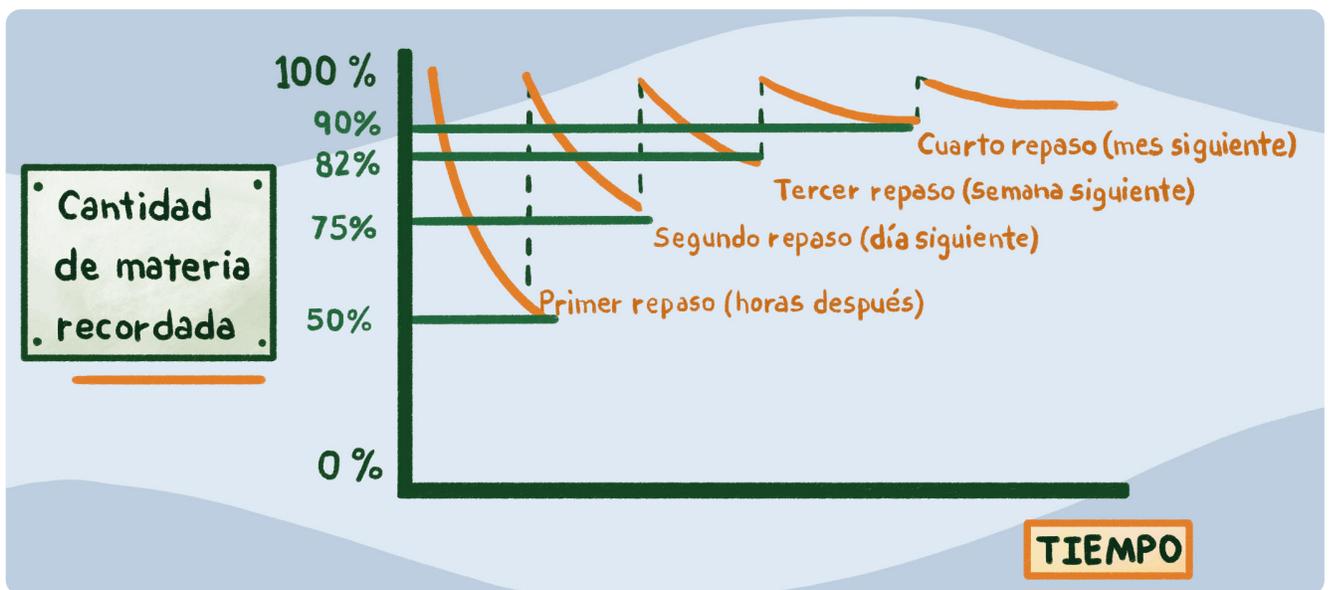
### 3.1.4. Curva del olvido

La curva del olvido es un fenómeno psicológico que describe cómo olvidamos la información con el tiempo si no se refuerza. Para combatir esto, se utilizan técnicas como la repetición espaciada en el tiempo, la aplicación práctica y las evaluaciones con retroalimentación. Estas estrategias ayudan a consolidar el conocimiento y a garantizar que los aprendizajes se apliquen en el mundo real.

¿Cuánto recordamos si no reforzamos lo aprendido?



¿Cuánto recordamos si reforzamos lo aprendido?



Algunas técnicas para reforzar el aprendizaje:

- **Repetición espaciada.** Revisar el contenido en intervalos regulares de tiempo, para mejorar la retención.
- **Aplicación práctica.** Incluir actividades que permitan a los emprendedores aplicar lo que han aprendido.
- **Evaluaciones y retroalimentación.** Realizar evaluaciones periódicas y proporcionar retroalimentación para reforzar el aprendizaje.

## 3.2. Diseño de una intervención

Una intervención completa abarca toda la relación con el emprendedor o con el grupo de emprendedores y normalmente se extiende durante meses, tiempo en el cual probablemente tendrás diferentes talleres y reuniones. Estas intervenciones pueden contemplar desde el programa de estudios de una academia de emprendimiento a un plan de trabajo con una persona en particular.

Los siguientes puntos permiten asegurar que tu plan de acción a lo largo del tiempo que acompañes a un emprendedor sea efectivo, sea cual sea la duración.

### 3.2.1. Definición de objetivos



Lo primero que debemos hacer es identificar el objetivo principal de la intervención. A partir de ahí, podremos definir los demás elementos necesarios para llevar a cabo una intervención eficaz.

- **Identificación de necesidades.** Comenzar con una evaluación de las necesidades del emprendedor o grupo de emprendedores.
- **Establecimiento de metas.** Definir objetivos claros (SMART) para la intervención.

### 3.2.2. Planificación del contenido y actividades

Una vez que hemos definido los objetivos de la intervención, podemos elegir los temas a tratar y cómo estos serán abordados para una mayor comprensión y aprendizaje.

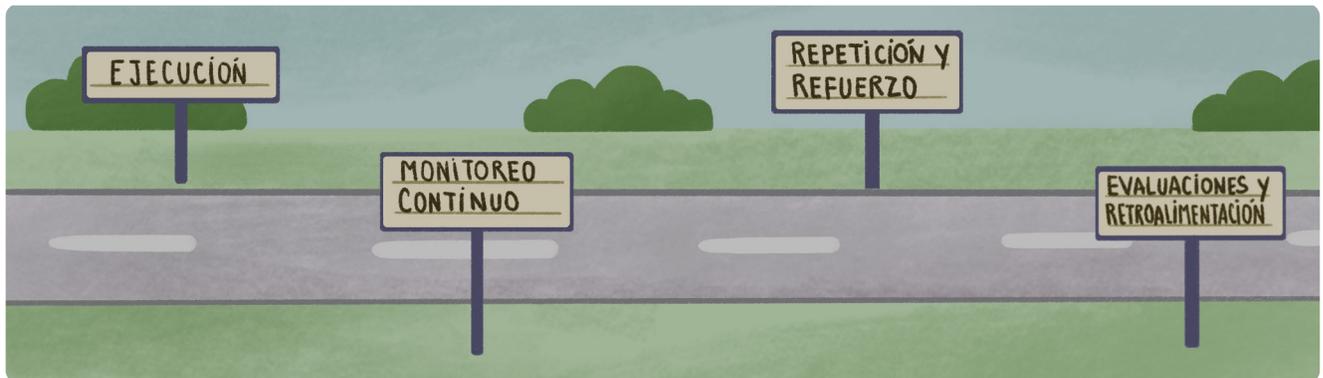
- **Selección de temas.** Elegir temas relevantes que aborden las necesidades identificadas.
- **Estructuración del contenido.** Organizar el contenido de manera lógica y secuencial.
- **Incorporación del ciclo de Kolb.** Planificar actividades actividades y experiencias que abarquen las cuatro etapas del ciclo.
- **Consideración de estilos de aprendizaje.** Diseñar actividades que atiendan los estilos visual, verbal, kinestésico y otros estilos de aprendizaje.
- **Variedad de métodos.** Usar una combinación de métodos como estudios de caso, simulaciones, *role-playing*, etc. Evitando la monotonía y permitiendo la comprensión desde distintos enfoques.

### 3.2.3. Implementación y monitoreo

Contando ya con el contenido y las actividades, ha llegado el momento de poner en práctica lo planificado y generar una mejora continua en base a los resultados.

- **Ejecución.** Llevar a cabo el plan de actividades según los programado. Es positivo apegarnos a lo que hemos diseño, al mismo tiempo de tener flexibilidad para ir cambiando lo que en el momento parezca necesario, para una mejor experiencia y aprendizaje de todos. Luego podremos medir el motivo de aquellos cambios y generar modificaciones

- **Monitoreo continuo.** Evaluar continuamente el progreso y ajustar el plan según sea necesario. Pudiendo ajustar tiempos, dinámicas, materiales, objetivos, entre otros.
- **Repetición y refuerzo.** Planificar revisiones periódicas y actividades de refuerzo para ayudar a la retención del conocimiento.
- **Evaluaciones y retroalimentación.** Incorporar evaluaciones regulares y proporcionar retroalimentación constructiva a emprendedores.



### 3.3. Consideraciones de contexto

Toda intervención está sujeta a variables que pueden requerir ajustes en la estructura originalmente diseñada, con el fin de asegurar el mayor impacto posible.

A continuación te presentamos algunas variables que debes evaluar para generar las definiciones finales de tu intervención.

- **Audiencia y comunidad.** Investigar quiénes son los emprendedores, sus contextos y necesidades específicas.
- **Energía y foco.** Adaptar el contenido según la hora del día y el nivel de energía esperado de los participantes. Por ejemplo, si la sesión es justo después del almuerzo vas a necesitar tener más dinamismo para su atención.
- **Lenguaje y comprensión.** Utilizar un lenguaje accesible y adecuado al nivel de comprensión y estilo de aprendizaje de los emprendedores.
- **Duración y ritmo.** Planificar actividades que se ajusten al tiempo disponible, manteniendo un ritmo adecuado para asegurar el compromiso y la comprensión. En términos generales, luego de 90 minutos de sesión es necesario una pausa.
- **Proceso y etapa.** Integrar la sesión en el contexto más amplio del proceso de acompañamiento, asegurando coherencia y continuidad. Si la sesión es la primera de varias sesiones, necesitarás un momento para que se presenten los participantes y tendrá una mayor carga de actividades variadas y que permitan mantener la atención y estimular el interés de los participantes. Una jornada hacia el final de un proceso de intervención estará más orientada a cosechar los aprendizajes, responder dudas y generar conversaciones reflexivas.
- **Objetivos claros.** Definir objetivos específicos para cada sesión, alineados con las metas generales del acompañamiento.

## 4. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

La integración de la evaluación y retroalimentación en el plan de acompañamiento es crucial para asegurar un proceso efectivo y una relación sólida con el emprendedor. Al incorporar evaluaciones en cada etapa, se puede monitorear el progreso y ajustar la intervención según los resultados. Además, la retroalimentación constructiva refuerza la confianza y la colaboración, optimizando el impacto del acompañamiento.

### 4.1. Importancia de la evaluación en el proceso de acompañamiento



La evaluación es clave para asegurar que el acompañamiento sea efectivo y esté alineado con los objetivos. A través de este proceso, se puede medir el avance y hacer los ajustes necesarios para maximizar los resultados.

- **Medir el progreso.** La evaluación permite verificar el grado de avance hacia los objetivos, identificando áreas de mejora.
- **Retroalimentación para mejora continua.** La retroalimentación derivada de la evaluación impulsa el aprendizaje y ajustes estratégicos para optimizar el proceso.

### 4.2. Tipos de evaluación

Existen diversos enfoques de evaluación, cada uno con un propósito específico que contribuye al éxito del proceso de acompañamiento. Estos tipos permiten monitorear y ajustar en diferentes etapas del trabajo con el emprendedor.

- **Evaluación formativa.** Consiste en un monitoreo continuo durante la intervención, permitiendo ajustes inmediatos para mejorar el desarrollo.
- **Evaluación sumativa.** Mide el impacto y los resultados al finalizar el proceso, evaluando si se cumplieron los objetivos planteados.
- **Autoevaluación.** Promueve la reflexión del emprendedor sobre su propio progreso, fomentando la autogestión y el aprendizaje autónomo.

## 4.3. Métodos y herramientas de evaluación

Existen diversas formas de evaluar el progreso en un proceso de acompañamiento, cada una adecuada para diferentes tipos de información y objetivos. Estas herramientas pueden ser cualitativas o cuantitativas, complementándose para ofrecer una visión más integral.

- **Evaluaciones cualitativas.** Se enfocan en la comprensión profunda de experiencias y percepciones. Ejemplos incluyen entrevistas, grupos focales y observaciones directas, que permiten explorar aspectos subjetivos como la satisfacción o los desafíos percibidos.
- **Evaluaciones cuantitativas.** Utilizan datos numéricos para medir el rendimiento o los resultados. Ejemplos incluyen encuestas estructuradas, análisis de indicadores financieros o métricas de crecimiento, brindando una perspectiva objetiva y medible del progreso.

## 4.4. Retroalimentación efectiva

La retroalimentación es una herramienta clave para el crecimiento en el proceso de acompañamiento, y para que sea efectiva, debe ser clara, específica y dada en el momento adecuado. Además, ciertas técnicas y un ambiente positivo pueden mejorar la receptividad.

- **Características de la retroalimentación constructiva.** Debe ser clara, específica y proporcionada a tiempo, asegurando que el mensaje sea comprensible y útil para mejorar.
- **Técnicas de retroalimentación.** El modelo del sándwich (comenzar y finalizar con aspectos positivos), enfocarse en hechos y observaciones objetivas, y proponer acciones concretas para mejorar.
- **Fomentar la receptividad.** Crear un ambiente seguro y positivo es fundamental para que el emprendedor se sienta cómodo al recibir *feedback* y abierto a aplicarlo.

# 5. RESPUESTAS A CASOS DE LOS 4 PRIMEROS TOMOS

A continuación entregamos algunas potenciales respuestas a las preguntas de los casos presentes en los 4 primeros tomos de la Guía de emprendimiento de Aysén.

Las respuestas que se presentan son sólo propuestas y pueden existir otras visiones o respuestas igualmente válidas.



## 5.1. Tomo 1. Conociéndome y conociendo mi negocio

El primer tomo de la Guía de Emprendimiento de Aysén invita a los emprendedores a reflexionar sobre sus intenciones y capacidades, identificar las necesidades de sus clientes, comprender el entorno en el que se desarrolla su negocio (o idea de negocio) y visualizar la dinámica de operación del mismo.

### 5.1.1. IKIGAI, el caso de Joaquín

#### i. ¿Que se hizo bien?

- **Lo que te gusta hacer.** Joaquín alineó su pasión por el deporte con su carrera profesional, logrando un impacto positivo en sus alumnos y clientes.

- **Para lo que eres bueno** (comparado con tus propias capacidades). Joaquín utilizó sus habilidades en educación física para destacar tanto en el colegio como en el gimnasio.
- **Lo que la sociedad necesita.** Joaquín identificó y abordó la necesidad de promover la salud en una sociedad cada vez más sedentaria, enfocándose en personas mayores de 60 años.
- **Por lo que te pueden pagar.** Joaquín mostró intuición empresarial al identificar un mercado rentable en las personas mayores de 60 años.

#### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Lo que la sociedad necesita.** Joaquín podría haber realizado un análisis más detallado de las necesidades del grupo demográfico mayor de 60 años para adaptar mejor el gimnasio a sus preferencias y maximizar el impacto.
- **Por lo que te pueden pagar.** Joaquín podría haber desarrollado un plan de negocio más sólido y basado en datos antes de invertir en el gimnasio, explorando fuentes alternativas de ingresos y asegurando una mayor seguridad financiera a largo plazo.

## 5.1.2. Las etapas de un emprendimiento, el caso de María.

### i. ¿Que se hizo bien?

- **Mercado con una necesidad insatisfecha.** María identificó una necesidad insatisfecha al ofrecer un servicio de reparación de neumáticos a domicilio, respondiendo a una molestia común de los conductores.
- **Investigación y desarrollo inicial.** María realizó una investigación exhaustiva del mercado, utilizando encuestas y entrevistas para entender mejor a sus clientes.
- **Comercialización.** María utilizó estrategias efectivas de marketing digital y tradicional para promocionar su negocio.



- **Solución a necesidades reales.** María encontró un encaje perfecto entre el problema y la solución con su servicio de reparación a domicilio.

### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Necesidades de mercado.** María podría haber explorado más oportunidades dentro del mercado de servicios automotrices para diversificar su oferta.
- **Pilotear la idea.** Podría haber realizado pruebas piloto antes del lanzamiento para ajustar y mejorar el servicio desde el principio.

## 5.1.3. Factores para el éxito empresarial, el caso de Valentina.

### i. ¿Que se hizo bien?

- **Redes de apoyo.** Valentina hizo un uso eficaz de las redes de apoyo, como la Municipalidad y el centro de negocios, lo que le permitió obtener financiamiento y asistencia para expandir su negocio.
- **Persistir (de manera juiciosa).** A pesar de los desafíos y la competencia, Valentina persiste en su emprendimiento, adaptando su estrategia y diversificando su oferta para seguir creciendo.
- **Financiamiento.** Obtuvo financiamiento de FOSIS, lo que le permitió realizar mejoras significativas y expandir la capacidad de producción de su empresa.
- **Enfrentar la competencia.** Valentina enfrentó el poder de la competencia al aumentar

su producción y diversificar su oferta. Aunque la competencia creció, ella se adaptó a través de la diversificación de productos y la búsqueda de nuevas oportunidades para mantenerse competitiva.

## ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Tamaño de mercado.** Valentina debería haber investigado de manera más exhaustiva el tamaño del mercado para los jugos de calafate, tanto en el ámbito local como fuera de Cochrane, para evitar una baja demanda.
- **Análisis de la competencia.** Un análisis más detallado del poder de los competidores, podría haber ayudado a Valentina a anticipar la competencia creciente.

## 5.1.4. Quienes somos y hacia dónde vamos, el caso de los 5 mosqueteros del emprendimiento.

### i. ¿Que se hizo bien?

- **Lo que se desea hacer.** Se demostró un fuerte sentido de misión al enfocarse en soluciones que generan impacto social y ambiental.
- **Hacia dónde queremos llegar.** Se aspiró a liderar el mercado con innovación y sostenibilidad.
- **Valores.** Se destacó el compromiso con la sostenibilidad, la responsabilidad social y la calidad.

### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Hacia dónde queremos llegar.** La afirmación de Marta de que no es necesario enfocarse en el futuro refleja una falta de visión compartida que podría limitar la dirección a largo plazo del proyecto.
- **Valores.** La observación de Carlos sobre aparentar ser sustentables revela una falta de compromiso con los valores éticos, lo cual podría comprometer la integridad y confianza en el proyecto.



## 5.1.5. Introducción al Modelo de Negocios, el caso de Consuarte.

### i. ¿Que se hizo bien?

- **Valor para el cliente.** Consuarte creó productos funcionales que reflejan la identidad de la Patagonia, demostrando una conexión y empatía real con los clientes.
- **Segmento de clientes.** Identificaron correctamente a sus clientes iniciales y captaron un nuevo segmento de empresas que buscaban regalos corporativos.

### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Valor para la empresa.** Aunque aprovecharon la calidad de sus materiales y tecnología para posicionarse en el mercado, no está claro si lograban obtener buenos márgenes de ganancia. Desarrollar una estrategia de costos más integral desde el principio podría haber optimizado la planificación financiera.
- **Relación con el cliente.** Podrían haber integrado la importancia de la interacción con el cliente desde el principio, además de enfocarse en la calidad del producto.



## 5.2. Tomo 2. Estrategias y herramientas transversales



El segundo tomo de la Guía de Emprendimiento de Aysén invita a los emprendedores a incorporar perspectivas que pueden influir de manera transversal y positiva en la estrategia de su negocio. Además, ofrece herramientas para tomar decisiones conscientes y estructuradas sobre el desarrollo de sus proyectos.

### 5.2.1. Innovación, el caso de ChexploraChucao.

#### i. ¿Que se hizo bien?

- **Generación de valor.** La integración de senderos sostenibles y prácticas de turismo responsable contribuyó a una experiencia turística significativa que resonó positivamente con los cruceristas y mejoró la percepción del destino de Puerto Chacabuco.
- **Diferenciación.** La oferta innovadora permitió a la empresa destacarse frente a sus competidores al proporcionar una experiencia turística única que combinaba

aventura y sostenibilidad, diferenciándose en un mercado cada vez más competitivo.

- **Empatizar.** A pesar de los desafíos iniciales, la empresa demostró empatía al ajustar su servicio para abordar las dificultades.
- **ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?**
- **Experiencia del usuario.** Mejorar la capacitación de los guías locales y desarrollar materiales de comunicación multilingües podría haber facilitado una mejor experiencia para los turistas y reducido las barreras lingüísticas.
- **Prototipar.** Implementar pruebas adicionales y obtener retroalimentación temprana de los clientes podría haber permitido realizar ajustes más precisos y oportunos en el diseño del servicio.

### 5.2.2. Asociatividad, el caso Los Juegos del Tero.

#### i. ¿Que se hizo bien?

- **Valor monetario.** La propuesta integral de Aysén TurisTero combinó alojamiento, gastronomía y transporte en un solo paquete, generando un impacto económico positivo en los dueños de estos servicios.

- **Valor social.** La colaboración entre empresarios fortaleció el tejido social local y mostró el impacto positivo de la asociatividad.
- **Aprovechar oportunidades.** El grupo aprovechó una oportunidad durante la temporada baja mediante la colaboración, maximizando el éxito de la propuesta.
- **Dialogar.** En muchos casos, la comunicación constante y respetuosa permitió adaptar el proyecto a los problemas que surgieron y facilitó la coordinación efectiva.

## ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Acuerdos.** Una planificación más exhaustiva sobre roles y responsabilidades podría haber facilitado una negociación más fluida y evitado problemas de coordinación.
- **Liderar.** Designar líderes claros para cada área habría evitado confusión y mejorado la gestión del proyecto, haciendo que las responsabilidades estuvieran bien definidas.
- **Dialogar.** No se prestó suficiente atención a las observaciones y preocupaciones planteadas por algunos socios.



## 5.3. Tomo 3. Conectando con los clientes



El tercer tomo de la Guía de emprendimiento de Aysén invita a los emprendedores a empatizar con sus clientes, para así generar y comunicar una propuesta de valor superior.

### 5.3.1. Marketing, el caso de Ana.

#### i. ¿Que se hizo bien?

- **Darse a conocer.** Ana diversificó sus canales de promoción con ventas en línea y entregas a domicilio, ampliando su alcance.
- **Segmento de clientes.** Ana identificó y atendió a un nuevo segmento de clientes, los oficinistas, lo que diversificó su mercado.
- **Relación con el cliente.** Ana solicitó retroalimentación y creó programas de fidelización, fortaleciendo la relación con sus clientes.
- **Generación de valor para clientes.** Ana diversificó su oferta con productos *gourmet*

y platos preparados, creando un valor adicional para sus clientes.

#### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Empatizar con el cliente.** Pudo haber realizado la investigación antes de enfrentar problemas, anticipando las necesidades de sus clientes.

### 5.3.2. Segmento de clientes, caso asociativo.

#### i. ¿Qué le permitió a Hogar Móvil la alianza con Métrica Fácil?

- **Análisis de clientes y personalización.** Hogar Móvil utilizó los datos de Métrica Fácil para identificar patrones de comportamiento y segmentar a sus clientes, permitiendo una oferta más personalizada.
- **Anticipación de tendencias y oportunidades.** Identificaron tendencias del mercado y aprovecharon eventos específicos para aumentar la demanda de alojamiento.

#### ii. ¿Qué repercusiones tiene el mayor conocimiento de sus segmentos de clientes?

- **Optimización de marketing y decisiones estratégicas.** Hogar Móvil ajustó su estrategia de marketing y mejoró la presentación de propiedades, tomando decisiones más informadas gracias a los datos de Métrica Fácil.
- **Mejora en satisfacción y fidelización de clientes.** Al ofrecer una experiencia personalizada, Hogar Móvil aumentó la satisfacción y retención de clientes, implementando estrategias de fidelización más efectivas.

### 5.3.3. Propuesta de Valor, caso asociativo.

#### i. ¿Cuál es la propuesta de valor de Granelia?

Granelia se constituye en su región como un referente de sostenibilidad, ofreciendo una propuesta de valor integral que combina productos de calidad en venta a granel, disminuyendo los residuos de envases en la localidad. Además, su compromiso activo en la promoción de prácticas sostenibles, como el reciclaje y la reutilización, le ha llevado a crear Retornazo, para la recepción y proceso de envases de vidrio utilizados.

#### ii. ¿Cómo pudo Granelia potenciar su propuesta de valor mediante la asociatividad?

- **Ampliar su impacto ambiental.** La iniciativa Retornazo reduce residuos al ofrecer una solución para la reutilización de envases de vidrio.
- **Fortalecer su compromiso con la sostenibilidad.** La colaboración con actores locales refleja el compromiso de Granelia con soluciones sostenibles.
- **Enriquecer la experiencia del cliente.** Retornazo permite a los clientes participar en un movimiento de prácticas responsables, mejorando la relación con ellos.
- **Consolidar su liderazgo.** Granelia se posiciona como referente en sostenibilidad en la Región de Aysén a través de iniciativas innovadoras.

### 5.3.4. Canales. Caso asociativo

#### i. ¿Qué es lo que BellaPrenda valora de CentroHogar?

De lo que se desprende del ejemplo, podemos decir que BellaPrenda valora de CentroHogar algunos aspectos como: el perfil y cantidad de clientes que visita su tienda, la disponibilidad de espacio para almacenar productos, el alineamiento de las visiones de ambas empresas.

#### ii. ¿Qué desafíos crees que presenta esta iniciativa asociativa para las dos empresas?

A pesar de los beneficios mutuos de la asociación entre BellaPrenda y CentroHogar, también existen algunos desafíos potenciales que ambas empresas deben considerar.

- **Coordinación logística.** Las empresas deben asegurarse de que los productos estén disponibles para su retiro en CentroHogar de manera eficiente, mediante una buena comunicación sobre inventarios, tiempos de envío y devoluciones.
- **Integración de sistemas.** Es posible que ambas empresas necesiten integrar parte de sus sistemas mediante interfaces o API, facilitando el proceso de retiro y devolución de productos.
- **Comunicación y marketing.** Deberán promover la nueva opción de retiro en tienda a través de campañas conjuntas, actualizaciones en sitios web y redes sociales, además de materiales en tienda.
- **Gestión de expectativas del cliente.** Es crucial informar claramente a los clientes sobre el proceso de retiro en tienda y capacitar al personal para resolver cualquier duda,



evitando frustraciones.

- **Medición del éxito.** Se deben establecer métricas para evaluar el éxito de la asociación, como productos retirados, satisfacción del cliente y el impacto en ventas.

### iii. ¿Cómo crees que las empresas pueden evaluar el éxito de esta asociatividad?

- **Métricas de adopción.** Evaluar el número de productos retirados en tienda, el porcentaje de pedidos con esa opción y la satisfacción del cliente mediante encuestas, para medir la aceptación de la asociación.
- **Métricas de negocio.** Analizar el impacto en las ventas de BellaPrenda, los ahorros en costos de envío, el aumento del tráfico en las tiendas de CentroHogar y las ventas generadas en tienda.
- **Métricas de marca.** Realizar encuestas para medir si la asociación ha fortalecido la percepción de las marcas BellaPrenda y CentroHogar.
- **Lealtad del cliente.** Monitorear la retención y recompra de clientes para determinar si la asociación ha mejorado la lealtad de los consumidores.

### iv. ¿Qué otra asociatividad podría potenciar los canales de alguna de las dos empresas?

- **Asociaciones de transporte y marketplaces.** BellaPrenda podría colaborar con empresas de transporte para ofrecer envíos rápidos y vender en *marketplaces* como Mercado Libre, al igual que CentroHogar, para aumentar su visibilidad.
- **Asociaciones de marketing.** Ambas empresas podrían asociarse con influencers de moda para promocionar sus productos y crear programas de fidelización conjuntos para aumentar la lealtad y las ventas.

## 5.3.5. Relación con el cliente, caso asociativo.

### I. ¿Qué gana SonarApp con la alianza con Cafélcura?

- **Exposición a nuevos clientes.** Acceso a una base diversa de clientes de las cafeterías, aumentando el conocimiento de la marca.
- **Aumento de suscripciones.** Promociones conjuntas y ofertas especiales que incentivan más suscripciones a SonarApp.
- **Fortalecimiento de la marca.** Asociación con una marca reconocida mejora la imagen de SonarApp, posicionándola como una plataforma de música premium.
- **Recopilación de datos.** Obtención de datos sobre hábitos de escucha, permitiendo personalizar la experiencia del usuario.
- **Oportunidades de innovación.** Posibilidad de desarrollar nuevas funciones que mejoren la experiencia musical en las cafeterías.



## li. ¿Cuál es el impacto en la relación con el cliente de Cafélocura que genera esta asociatividad?

- **Mejora de la experiencia en tienda.** La personalización musical mejora el ambiente y aumenta la satisfacción, mientras que la selección de música a través de la app facilita una experiencia más fluida.
- **Fortalecimiento de la conexión con el cliente.** La música fomenta una atmósfera social y conectada, y la recopilación de datos permite personalizar las experiencias según los gustos de los clientes.
- **Diferenciación y fidelización.** La oferta de una experiencia musical única distingue a Cafélocura, lo que refuerza la fidelización al motivar a los clientes a regresar.

## lii. ¿Qué otra iniciativa asociativa crees que podría impactar la relación con el cliente de alguna de estas dos empresas?

- **Iniciativa asociativa para Cafélocura.** Alianzas con artistas locales para eventos en vivo ofrecerían una experiencia única, diferenciando a la cafetería y fortaleciendo su conexión con la comunidad. Esto atraería a nuevos clientes interesados en arte y música, mientras que la exclusividad de los eventos fidelizaría a los clientes actuales, motivándolos a regresar.
- **Iniciativa asociativa para SonarApp.** Colaborar con marcas de audio para ofrecer descuentos exclusivos en equipos mejoraría la satisfacción de los usuarios, añadiendo valor y fidelizando a los actuales. Además, estos beneficios atraerían a nuevos usuarios interesados en ahorrar en la compra de equipos de sonido, ampliando la base de clientes.

## 5.4. Tomo 4. Estructura y finanzas para un negocio sólido



El cuarto tomo de la Guía de emprendimiento de Aysén invita a los emprendedores a estructurar y organizar la parte operativa y financiera de su negocio, con el objetivo de fortalecer su base y respaldar decisiones sólidas y de proyección sostenible y sustentable en el tiempo.

### 5.4.1. Recursos claves, el caso de Sofía.

#### i. ¿Qué se hizo bien?

- **Recursos clave físicos.** Sofía decidió invertir en equipos modernos y eficientes para la extracción de miel en panal, lo que mejoró la calidad del producto final y optimizó el proceso de producción.
- **Recursos clave humanos.** Sofía aprovechó su conocimiento familiar y su pasión por la apicultura, lo que fue fundamental para mantener la calidad y autenticidad del producto.

- **Recursos clave intelectuales** Ana solicitó retroalimentación y creó programas de fidelización, fortaleciendo la relación con sus clientes.

#### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Recursos clave de red.** Sofía podría haber generado redes más sólidas con proveedores y distribuidores para mejorar la disponibilidad de su producto y expandir su alcance en el mercado.

### 5.4.2. Recursos clave, caso asociativo.

#### I. ¿Qué claves de la asociatividad (modelo Gueneau-Marfan) están implementadas en este caso?

##### Valor:

- **Generación de valor conjunto.** La colaboración permitió a Cervecería Patagó mejorar su producción, mientras que el Laboratorio Creativo aplicó sus capacidades en soluciones locales.
- **Valor monetario.** La mejora técnica redujo costos y aumentó la eficiencia.
- **Valor social.** La colaboración entre una empresa local y una universidad fomentó el uso de innovación tecnológica y vinculación como estrategia de crecimiento.

**Proceso:**

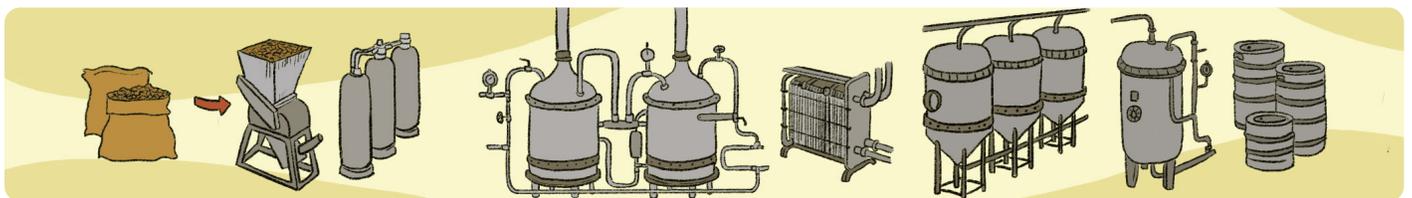
- **Identificación de oportunidades.** Cervecería Patagó necesitaba una solución para el llenado de *growlers*, y el Laboratorio Creativo buscaba aplicar su experiencia en la industria local.
- **Negociación e implementación.** Se acordó diseñar y fabricar un adaptador isobárico que resolviera el problema.
- **Evaluación y seguimiento.** La solución fue exitosa, y ambas partes continuaron colaborando.

**Principios de la asociatividad:**

- **Observar.** Identificación de soluciones viables.
- **Dialogar.** Comunicación efectiva entre ambas partes.
- **Liderar.** El Laboratorio Creativo lideró el diseño y fabricación.
- **Complementar.** Cada parte aportó sus fortalezas al proyecto.
- **Pertenecer.** Ambas se sintieron parte de una colaboración exitosa.

**ii. ¿Crees que hay alguna otra organización con la que Cervecería Patagó se podría haber aliado para satisfacer la necesidad que tenía?**

- **Proveedores de equipos de llenado.** Cervecería Patagó podría haberse aliado con proveedores especializados en equipos cerveceros para obtener una solución personalizada, aprovechando su experiencia en diseño y fabricación de tecnología para la industria.
- **Otras empresas cerveceras.** Colaborar con otras cerveceras con desafíos similares podría haber generado intercambio de experiencias y soluciones, promoviendo cooperación en el sector.



- **Agencias gubernamentales.** Podría haberse aliado con agencias gubernamentales para obtener financiamiento, asistencia técnica y asesoría en innovación y tecnología para solucionar su problema de llenado.

**5.4.3. Actividades clave, el caso de Víctor.****i. ¿Qué se hizo bien?**

- **Servicio ágil y eficiente.** Víctor identificó correctamente la necesidad de un servicio ágil, invirtiendo en lanchas de alta velocidad.
- **Atención al cliente.** Reconoció la importancia de la atención al cliente e invirtió en la capacitación del equipo, mejorando la comunicación y la experiencia del pasajero.
- **Mantenciones y seguridad.** Contrató expertos y estableció un programa de mantenimiento preventivo, asegurando la seguridad y el cumplimiento normativo.

## ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Mantenciones y seguridad.** Prever el mantenimiento desde el inicio habría evitado problemas mecánicos y retrasos.
- **Atención al cliente.** Capacitar al equipo desde el comienzo habría prevenido quejas y mejorado la imagen de la empresa.

## 5.4.4. Actividades clave, caso asociativo.

### i. ¿Cuáles eran los desafíos más relevantes de AysenMejor?

- **Rentabilidad.** AysénMejor enfrentaba altos costos de transporte y dedicaba recursos a actividades no rentables, afectando sus márgenes.
- **Sostenibilidad.** Su modelo de negocio era insostenible, dificultando la atracción de inversiones y amenazando su viabilidad a largo plazo
- **Impacto social limitado.** El alcance de sus actividades era restringido y su modelo no era escalable, limitando su potencial de generar un mayor impacto.
- **Gestión interna.** Carecía de claridad en su modelo de negocio y tenía recursos limitados, lo que dificultaba decisiones estratégicas y expansión.



### ii. ¿Qué implicancias tuvo la asociatividad para las Actividades Claves de FinBasura?

- **Priorización y focalización.** La asociatividad permitió a FinBasura identificar sus actividades claves, priorizar las más rentables y reformular o posponer aquellas que no generaban ingresos inmediatos, optimizando recursos.
- **Optimización de procesos logísticos.** FinBasura logró reducir costos de transporte, aumentar la eficiencia logística y ampliar su alcance geográfico gracias a la colaboración con socios, lo que le permitió manejar más materiales reciclados y diversificar ingresos.
- **Fortalecimiento de la capacidad de negociación.** La asociatividad incrementó la visibilidad de FinBasura, fortaleciendo su posición en el mercado, mejorando sus condiciones de negociación con proveedores y compradores, y aumentando sus márgenes.
- **Ampliación del impacto social.** La colaboración permitió a FinBasura tener un mayor alcance e impacto social, promover el reciclaje en la comunidad y generar nuevos empleos en la Región de Aysén.

## 5.4.5. Alianzas clave, el caso del Robot Resorte.

### i. ¿Qué se hizo bien?

- **Generar valor en base a colaboraciones.** El matrimonio estableció relaciones con empresas locales que compartían su visión educativa, obteniendo difusión y respaldo financiero.
- **Uso de las fortalezas.** Se utilizó el posicionamiento obtenido para colaboraciones posteriores al éxito.

## ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Búsqueda de alianzas.** Buscar alianzas con autoridades desde el inicio habría fortalecido la posición del proyecto.
- **Formalización de alianzas.** Formalizar acuerdos con empresas locales hubiese permitido concretar ciertas estrategias planificadas.

## 5.4.6. Finanzas, el caso de Patricio.

### i. ¿Qué se hizo bien?

- **Liquidez.** Frente a un retraso en los pagos, Patricio mantuvo la liquidez de su negocio utilizando factoring, lo que le permitió continuar la obra sin interrupciones importantes.
- **Proyecciones Financieras.** Patricio realizó proyecciones financieras.

### ii. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- **Alternativas de financiamiento.** La dependencia del *factoring*, que resultó costosa, podría haberse reducido mediante una mejor negociación de los términos de pago o buscando financiamiento alternativo menos costoso.
- **Proyecciones financieras.** Las proyecciones financieras de Patricio podrían haber considerado escenarios adversos como retrasos en los pagos y costos imprevistos, mejorando la planificación del flujo de caja y evitando sorpresas fiscales.
- **Impuestos.** Patricio debería haber gestionado mejor la contabilidad para incluir oportunamente los gastos en la declaración de impuestos, consultando a un asesor fiscal para optimizar su carga tributaria y evitar pagos inesperados.



## 5.4.7. Finanzas, caso asociativo.

### I. ¿Qué permitió la asociatividad para la comunidad rural en Ecuador?

- **Acceso a energía limpia y asequible.** La asociatividad permitió a la comunidad obtener electricidad solar y eólica a precios accesibles, mejorando su calidad de vida y reduciendo la contaminación.
- **Desarrollo económico local.** Se impulsaron actividades económicas, generando empleo y atrayendo inversiones para proyectos sostenibles, mejorando la economía local.
- **Inclusión y desarrollo en zonas marginadas.** La asociatividad integró áreas remotas al progreso al proporcionar electricidad, reduciendo la brecha social y empoderando a la comunidad.
- **Sostenibilidad ambiental.** La comunidad disminuyó su dependencia de combustibles fósiles y redujo sus emisiones, protegiendo su salud y el entorno natural.

## li. ¿Qué costos fueron afectados por la asociatividad?

- **Costos de energía.** La asociatividad permitió reducir los costos de implementación al negociar precios en equipo, disminuir los costos de mantenimiento debido a la naturaleza de los sistemas renovables y reducir o eliminar los costos de combustible y transporte de este.
- **Costos de desarrollo económico local.** Se redujeron los costos operativos de los negocios locales al acceder a energía asequible, aumentando la productividad y creando nuevas oportunidades de negocio relacionadas con la energía renovable, lo que también generó empleo e ingresos adicionales.



# BIBLIOGRAFÍA

- Adkins, L. 2010. *Coaching Agile Teams*. Massachusetts, Addison-Wesley Professional.
- Brown, P. C., Roediger III, H. L., & McDaniel, M. A. 2014. *Make It Stick: The Science of Successful Learning*. Massachusetts, Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.
- Daloz, L. A. 1999. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. California, Jossey-Bass.
- Dweck, C. S. 2006. *Mindset: The New Psychology of Success*. Nueva York, Ballantine Books.
- Ebbinghaus, H. 2013. *Memory: A Contribution to Experimental Psychology*. Connecticut, Martino Fine Books.
- Honey, P., & Mumford, A. (1986). *The Manual of Learning Styles*. Londres, Peter Honey Publications.
- Johnson, W. B., & Ridley, C. R. (2004). *The Elements of Mentoring*. Londres, Palgrave Macmillan.
- Kaner, S. (2014). *Técnicas de facilitación*. (3ª ed.). California, Jossey-Bass.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Londres, Pearson FT Press.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The Trusted Advisor*. Nueva York, Touchstone.
- Mager, R. F. (1997). *Diseño de intervenciones*. (2ª ed.). Atlanta, Center for Effective Performance.
- Maxwell, J. C. (2008). *Mentoring 101: What Every Leader Needs to Know*. Nashville, HarperCollins Leadership.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2015. *Diseñando la Propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A. Pigneur. 2011. *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Parkinson, J. R. (2004). *Mentoring & Coaching: A Lifelong Journey*. Indiana, Authorhouse.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nueva York, Crown Currency.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. California, PuddleDancer Press.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Harlow, Addison Wesley Longman.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. Boston, Nicholas Brealey.
- Wilber, K. (2001). *El cuadrante del saber*. Madrid, Planeta.
- Adkins, L. 2010. *Coaching Agile Teams*. Amazon: <https://www.amazon.com/Coaching-Agile-Teams-ScrumMasters-Addison-Wesley/dp/0321637704>
- Brown, P. C., Roediger III, H. L., & McDaniel, M. A. (2014). *Make It Stick: The Science of Successful Learning*. Amazon: <https://www.amazon.com/Make-Stick-Science-Successful-Learning/dp/0674729013>

# BIBLIOGRAFÍA

- Clutterbuck, D. (2014). *Mentoring: La guía completa*. (2ª ed.). Casa del Libro: <https://www.casadellibro.com/libro-mentoring/9788483229323/2242825>
- Daloz, L. A. (1999). *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. Amazon: <https://www.amazon.com/Mentor-Guiding-Journey-Adult-Learners/dp/0787950742>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Amazon: <https://www.amazon.com/Mindset-Psychology-Carol-S-Dweck/dp/0345472322>
- Ebbinghaus, H. (2013). *Memory: A Contribution to Experimental Psychology*. Amazon: <https://www.amazon.com/Memory-Contribution-Experimental-Psychology-Ebbinghaus/dp/1614273278>
- Goldsmith, M. (2009). *Coaching para el éxito*. Casa del Libro: <https://www.casadellibro.com/libro-coaching-para-el-exito/9788483562659/1677550>
- Honey, P., & Mumford, A. (1986). *The Manual of Learning Styles*. Amazon UK: <https://www.amazon.co.uk/Manual-Learning-Styles-Peter-Honey/dp/0950844403>
- Johnson, W. B., & Ridley, C. R. (2004). *The Elements of Mentoring*. Amazon: <https://www.amazon.com/Elements-Mentoring-W-Brad-Johnson/dp/1403964017>
- Kaner, S. (2014). *Técnicas de facilitación*. (3ª ed.). Amazon: <https://www.amazon.com/Facilitators-Guide-Participatory-Decision-Making/dp/1118404955>
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (2018). *Co-active Coaching*. Amazon: <https://www.amazon.com/Co-Active-Coaching-Changing-Business-Transforming/dp/1473691124>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Amazon: <https://www.amazon.com/Experiential-Learning-Experience-Source-Development/dp/0133892409>
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The Trusted Advisor*. Amazon: <https://www.amazon.com/Trusted-Advisor-David-H-Maister/dp/0743212347>
- Mager, R. F. (1997). *Diseño de intervenciones*. (2ª ed.). Amazon: <https://www.amazon.com/Making-Instruction-Work-Step-Step/dp/1879618176>
- Marquardt, M. J. (2014). *El asesor experto*. (2ª ed.). Casa del Libro: <https://www.casadellibro.com/libro-el-asesor-experto/9788483223451/2242826>
- Maxwell, J. C. (2008). *Mentoring 101: What Every Leader Needs to Know*. Amazon: <https://www.amazon.com/Mentoring-101-Every-Leader-Needs/dp/1400280222>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amazon: <https://www.amazon.com/Business-Model-Generation-Visionaries-Challengers/dp/0470876417>
- Parkinson, J. R. (2004). *Mentoring & Coaching: A Lifelong Journey*. Amazon: <https://www.amazon.com/Mentoring-Coaching-Journey-Robert-Parkinson/dp/1418491608>

# BIBLIOGRAFÍA

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Amazon: <https://www.amazon.com/Lean-Startup-Entrepreneurs-Continuous-Innovation/dp/0307887898>
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Amazon: <https://www.amazon.com/Nonviolent-Communication-Language-Life-Changing-Relationships/dp/189200528X>
- Schutz, W. (1994). *El modelo del iceberg*. Casa del Libro: <https://www.casadellibro.com/libro-el-modelo-del-iceberg/9789501250167/460286>
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Amazon: <https://www.amazon.com/Process-Consultation-Revisited-Building-Relationship/dp/020134596X>
- Schwartz, J. M., & Begley, S. (2002). *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*. Amazon: <https://www.amazon.com/Mind-Brain-Neuroplasticity-Power-Mental/dp/0060988479>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Amazon: <https://www.amazon.com/Fifth-Discipline-Practice-Learning-Organization/dp/0385517254>
- Stanier, M. B. (2016). *The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*. Amazon: <https://www.amazon.com/Coaching-Habit-Less-Change-Forever/dp/0978440749>
- Wheelan, S. (1999). *Designing Effective Workshops*. Amazon: <https://www.amazon.com/Creating-Effective-Teams-Guide-Members/dp/1544338724>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. Amazon: <https://www.amazon.com/Coaching-Performance-Principles-Practice-Leadership/dp/1473658128>
- Wilber, K. (2001). *El cuadrante del saber*. Casa del Libro: <https://www.casadellibro.com/libro-el-cuadrante-del-saber/9788472454484/745786>
- Zipursky, M. (2018). *Consulting Success: The Proven Guide to Start, Run and Grow a Successful Consulting Business*. Amazon: <https://www.amazon.com/Consulting-Success-Proven-Successful-Business/dp/1775067688>

Universidad  
**Austral** de Chile  
Campus Patagonia



FONDO DE INNOVACIÓN  
PARA LA COMPETITIVIDAD

