UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

MODELO DE NEGOCIO PERSONAL

CAROLINA RAMÍREZ FLORIDO

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

ÁNGELA MARÍA MUÑOZ

BOGOTÁ D.C.

OCTUBRE DE 2020

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 6

1.1 Antecedentes 6

1.2 Planteamiento del problema 8

1.3 Justificación 9

2 OBJETIVOS 10

2.1 Objetivo general 10

2.2 Objetivos específicos 10

3 MARCO REFERENCIAL 11

3.1 Introspección y autoconocimiento 11

3.2 ¿Qué es un modelo de negocio? 13

3.3 Modelo de negocio personal 19

3.4 Antecedentes biográficos del autor 20

4 MI PERCEPCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO PERSONALES 23

5 FUNDAMENTO METODOLÓGICO 25

5.1 Diseño metodológico 25

5.1.1 Paso # 1 – Lienzo: 25

5.1.2 Paso # 2 – Reflexión: 25

5.1.3 Paso # 3 – Revisión: 26

5.1.4 Paso # 4 – Acción: 26

5.2 Aplicación metodológica 27

5.2.1 Primer CANVAS 27

5.2.2 La rueda de la vida 28

5.2.3 Cualquier momento anterior a los 20 años 29

5.2.4 Múltiples roles 30

5.2.5 Línea de vida 33
5.2.6 Reconoce tus intereses 39
5.2.7 Identifica tus intereses y habilidades 40
5.2.8 ¿Qué tipo de persona soy? 42
5.2.9 ¿A qué dedicas la mayor parte del tiempo? 45
5.2.10 Propósito de carrera 45
5.2.11 Declaración de propósito 49
5.2.12 Trascendiendo modelos mentales 49
5.2.13 Redibujando mi modelo de negocio personal 50
5.2.14 Calculando mi valor empresarial 51
6 PROPUESTA DE VALOR 52
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 56
8 BIBLIOGRAFÍA 58

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Tasa de participación y tiempo promedio en cuidado infantil en hogares con menores de 4 a 5 años por sexo. (Departamento Nacional de Planeación, 2016, pág. 50) 7

Figura 2. Bloque del cliente. Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009) 16

Figura 3. Oferta de valor. Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009) . 17

Figura 4. Bloque de la compañía Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009) 17

Figura 5. Enfoque para diseñar los modelos de negocio del futuro. (Hamel & Prahalad, 1994) 18

Figura 6. Metodología Tu Modelo de Negocio. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 20

Figura 7. Primer CANVAS personal. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 27

Figura 8. Rueda de la vida. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 28

Figura 9. Múltiples roles. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 31

Figura 10. Puntos en común de los diferentes roles. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 32

Figura 11. Mi línea de vida. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 33

Figura 12. Intereses y habilidades. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 40

Figura 13. Tendencias de personalidad. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 42

Figura 14. ¿Cómo me veo yo? Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 43

Figura 15. ¿Cómo me ven los demás? Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 44

Figura 16. Mi nuevo CANVAS personal. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 50

Figura 17. Estado de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 51

Figura 18. Mi propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 53

Figura 19. Mi propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) 54

1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se define la justificación del proyecto, teniendo como base los antecedentes asociados a la problemática a trabajar.

1.1 Antecedentes

La participación de las mujeres en el mercado laboral Colombiano ha venido creciendo en los últimos años, pasando de un 55% en el año 1990 a un 63,7% en 2018 (Banco Mundial, 2018). Producto de esto, a los roles tradicionales que ejercía la mujer antes de su incorporación laboral como el mantenimiento del hogar, el cuidado de los hijos, adultos mayores y el cónyuge, se han sumado nuevos compromisos y obligaciones asociados con el desarrollo profesional, el estudio y el cuidado personal.

Si bien es cierto que la participación laboral de la mujer ha sido producto de la evolución en las políticas de equidad de género, también es una realidad que los cambios recientes en la composición familiar, el nivel de vida o la inestabilidad laboral, han hecho que ambos padres deban trabajar o que la mujer deba responder por la totalidad de los gastos del hogar (Departamento Nacional de Planeación, 2015), lo que limita su capacidad de decisión respecto a renunciar a alguno de sus roles.

Según el Departamento Nacional de Planeación las mujeres trabajan 0,8 horas diarias más que los hombres, esto combinando los roles de trabajo remunerado y las diferentes actividades que debe realizar en el hogar. En total, la carga diaria de las mujeres es de 11,1 horas en promedio, mientras que en los hombres es de 10,3 horas. (Departamento Nacional de Planeación, 2016, pág. 62).

Ahora bien, la participación de los hombres en las tareas del hogar, también ha cambiado a lo largo del tiempo, hoy en día se encuentran más involucrados en actividades como la crianza de los hijos o diferentes oficios, lo que representa una oportunidad a la hora de conciliar el conflicto entre el trabajo y la familia. No obstante la mayor carga la sigue llevando la mujer. Una evidencia de esto es el cambio en la dedicación de tiempo de hombres y mujeres ante la presencia de niños menores de 12 años. Mientras que en las mujeres este tiempo aumenta en 0.81 horas al día, en los hombres esta cifra asciende solo en 0,1 horas al día (Departamento Nacional de Planeación, 2016, pág. 57).

En la siguiente tabla se evidencian las brechas entre hombres y mujeres respecto al tiempo dedicado al cuidado de menores según el rango de edad. Esto pone al descubierto las profundas inequidades de género que continúan existiendo en nuestra sociedad actual.

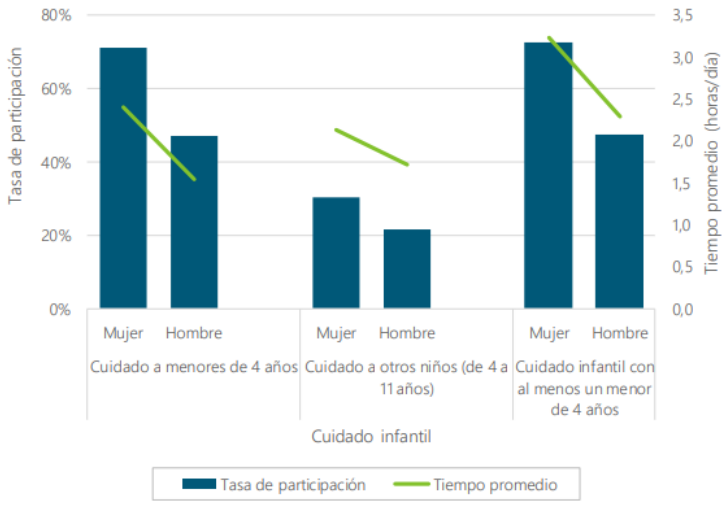


Figura 1. Tasa de participación y tiempo promedio en cuidado infantil en hogares con menores de 4 a 5 años por sexo. (Departamento Nacional de Planeación, 2016, pág. 50)

Según (Gómez & Álvarez, 2011) esta marcada diferencia expone a la mujer a renunciar o aplazar sus proyectos de vida, teniendo que dejar de lado en muchos casos su desarrollo profesional para balancear sus diferentes roles.

Hoy en día, las organizaciones han comenzado a comprender la importancia de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores, facilitando una serie de prácticas como los horarios flexibles, permisos especiales de maternidad o paternidad, licencias no remuneradas, licencias para atención de emergencias, centros para realización de tareas, programas de verano, programas vacacionales, seguros de gastos médicos, entre otras (Andrade Rodriguez & Landero Hernández, 2015). No obstante, estos beneficios son discrecionales de las empresas y no todas las mujeres tienen acceso a ellos. Esto sin contar a aquellas que no cuentan con un contrato de trabajo y ejercen sus labores de forma independiente.

1.2 Planteamiento del problema

La situación descrita anteriormente no es ajena a mi situación actual. Soy madre de 2 niñas, esposa, empleada y actualmente estoy estudiando mi maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial. Mi día a día es una rutina que pareciera no tener fin y en las noches, cuando hago un resumen de cómo estuvo la jornada la conclusión es la misma. No hice nada diferente para lograr mi objetivo: lograr un equilibrio entre mi vida laboral, personal y familiar.

Como consecuencia de la multiplicidad de roles, se han identificado 4 efectos negativos asociados a:

> La salud (física y psíquica), la satisfacción, el rendimiento, y el grado de implicación tanto laboral (burnout, productividad laboral, e intención de cambio de puesto de trabajo) como familiar y vital en general (ansiedad, rendimiento en el rol materno-parental, satisfacción marital, e intenciones de divorcio. (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 18).

A hoy he sido testigo de estos 4 efectos lo que hace necesario pensar estrategias que me permitan reinventar mi carrera profesional en aras de liberar tiempo y recursos para lograr un equilibrio en mis diferentes roles y mejorar mi calidad de vida y la de mi familia.

Busco entonces desarrollar mi propuesta de valor a través de la innovación en mi modelo de negocio personal.

1.3 Justificación

El presente trabajo busca encontrar soluciones que me permitan aliviar las implicaciones físicas y emocionales que se generan, al no lograr responder de la forma que espero, a los diferentes roles que desempeño en mi día a día. Si bien no es una problemática reciente, parece que las mujeres se hubieran resignado a esta situación, en la que las soluciones se limitan a decidir qué se quiere sacrificar: los hijos, la pareja, el trabajo, el desarrollo profesional o el dinero. De encontrar una solución adecuada a la problemática, más allá de mí, el beneficio se extiende a mi familia, a mis jefes y a todas las personas partícipes en mi día a día, lo que se vería reflejado en el bienestar y calidad de vida del grupo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Desarrollar un nuevo modelo de negocio personal partiendo de identificar cuál es mi propuesta de valor.

2.2 Objetivos específicos

- Definir mi modelo de negocio actual.
- Identificar mis fortalezas, gustos y habilidades así como también mis debilidades y amenazas.
- Definir oportunidades de mejora.

3 MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos asociados a la problemática a trabajar, la metodología a seguir para cumplir con los objetivos planteados y mi percepción respecto a los modelos de negocio personales.

3.1 Introspección y autoconocimiento

Tener conciencia de lo que pensamos, lo que hacemos, cómo nos relacionamos o cómo reaccionamos ante diferentes situaciones debería ser un proceso automático asociado a nuestra naturaleza humana y determinante en la forma como decidimos edificar nuestro proyecto de vida. No obstante, vivimos en un mundo lleno de distractores materiales que hacen ruido en nuestras mentes, alejándonos de esta conciencia y obligándonos a perseguir ideales económicos y materiales a toda costa, muchas veces sobrepasando límites personales y familiares. Si bien el dinero como base para nuestra sobrevivencia actualmente nos obliga a este accionar, cada vez son más las personas que deciden hacer un alto en el camino y pensar cuáles son sus verdaderas motivaciones, talentos y restricciones en aras de encontrar un equilibrio que les permita abordar su existencia sin dejar de lado lo que verdaderamente importa. En palabras de Bennett (2008), “Conocerse a uno mismo es el primer y decisivo paso para ser creadores de nuestra vida” (pág.4).

Pero ¿Qué significa realmente conocerse a sí mismo?

> Definimos de forma genérica el autoconocimiento como un proceso continuo y dinámico que, mediante el esfuerzo, la reflexión y la autoconciencia permite a la persona tener una percepción de sí misma,

> incluyendo aspectos intelectuales, emociones, valores éticos, capacidad de autonomía, y deseos de autorrealización; a partir de la cual poder definir su identidad personal y desarrollar su personalidad (Báñez & Boixadós, 2017, pág. 4).

Esta identidad de la que habla la definición determina diferentes aspectos de la vida de cada ser humano, define sus límites y alcances y es en general la pauta que facilita la toma de decisiones para su desarrollo personal y profesional.

En el campo laboral, las habilidades, fortalezas, gustos y capacidades, pero también las falencias, las debilidades y los límites determinan la oferta de valor de cada profesional y en función de esta el modelo en que cada uno generará ingresos. Esto se vuelve relevante en la medida en que una oferta de valor y un modelo de negocio personal bien definidos pueden llegar a ser el secreto para lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional.

Según la Real Academia de la Lengua, la palabra equilibrio puede tener diferentes interpretaciones según el contexto en el que es utilizada, sin embargo, para el tema que nos ocupa se puede entender como la armonía entre cosas diversas (Real Academia de la Lengua, 2020). Así las cosas, cuando buscamos armonía desde el punto de vista personal, buscamos la forma de satisfacer los diferentes intereses que tenemos en nuestras vidas.

> Según "(Edwards & Rothbard, 2000) la satisfacción puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo." (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 4).

En términos profesionales hoy son varias las opciones que podrían ofrecer las empresas en aras de contribuir a lograr este equilibrio. Temas como el teletrabajo, los horarios flexibles, el trabajo por objetivos, o la implementación de modelos holocráticos, son ejemplos de los esfuerzos que hacen las compañías por contribuir a mejorar la calidad de vida de sus empleados.

> "Dallimore & Mickel (2006) señalan que existe evidencia suficiente para que se creen e implementen políticas organizacionales integradoras de la vida personal y profesional, ya que ello produce beneficios tanto para el trabajador -menor nivel de estrés y presión, más control en el trabajo, mayor tiempo para la familia- como para la empresa -reduciendo ausentismo, incrementando la productividad-, etcétera." (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, pág. 8).

Estas y muchas otras posibilidades, sumadas a un claro y efectivo modelo de negocio pueden contribuir a equilibrar ambos roles y mejorar la calidad de vida de quien se haya propuesto este objetivo. Exploraremos entonces a continuación qué es un modelo de negocios y cómo se puede construir un modelo de negocio personal.

3.2 ¿Qué es un modelo de negocio?

Según Rajala & Westerlund (2007) un modelo de negocios es la forma de crear valor para los clientes y la forma en la que un negocio convierte las oportunidades del mercado en ganancias a través de conjuntos de actores, actividades y colaboraciones.

Existen diferentes definiciones que debe realizar una compañía para entregar la oferta de valor en su mercado objetivo, según Chesbrough (2006) estas se pueden resumir en seis definiciones principales:

- ¿Cuál es la propuesta de valor?
- ¿Cuál es segmento de mercado?, es decir, ¿Quiénes son las personas a las cuáles será entregada la propuesta de valor?
- ¿Qué cadena de valor requiere la empresa para entregar su oferta de valor?
- ¿Cuál es la estructura de ingresos y costos?
- ¿Cuál es la red de valor (aliados y proveedores) necesaria para estructurar la oferta de valor?
- ¿Cuál es la estrategia competitiva que determinara cómo la compañía mantendrá su ventaja respecto a la competencia?

La visión de Chesbrough (2006) coincide con la de Magretta (2002) quien hace referencia a que un buen modelo de negocio responde a las viejas preguntas de Peter Drucker asociadas a la teoría del negocio (Drucker, 1994).

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente valora?

Y además responde a las preguntas básicas que todo gerente de negocio debe hacerse:

- ¿Cómo ganamos dinero con este negocio?
- ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un valor apropiado?

> “Estas son las suposiciones que dan forma al comportamiento de cualquier organización, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no hacer, y definen lo que la organización considera resultados significativos. Estas suposiciones son sobre los mercados. Se trata de identificar clientes y competidores, sus valores y comportamiento. Tratan sobre la tecnología y su dinámica, sobre las fortalezas y debilidades de una empresa. Estas suposiciones son sobre lo que le pagan a una empresa. Son lo que yo llamo la teoría del negocio de una empresa”. (Drucker, 1994, párr. 3)

Desde un punto de vista sistémico Zott & Amit (2010) consideran que cada modelo de negocio es definido por las interdependencias que crea a su alrededor, las cuales pueden ser de varios tipos:

- Interdependencias relacionadas con la definición de la actividad.
- Interdependencias referidas al contenido, la estructura y la gestión del modelo de negocio.
- Interdependencias referidas al modelo de ingresos.

Como se puede observar todos coinciden en que el modelo de negocios maneja, en resumen, 3 componentes asociados al cliente, a la operación de la compañía y a los aspectos financieros.

Estos componentes han sido abordados ampliamente por Osterwalder & Pigneur (2009) y han sido plasmados por ellos mismos en un CANVAS o lienzo del modelo de negocio que permite visualizar de forma sencilla las diferentes actividades que debe realizar una

compañía en pro de entregar una oferta de valor que realmente satisfaga las necesidades de sus clientes. En palabras de Casadeus y Ricart (2009) “los modelos de negocios permiten visualizar y establecer las estrategias y tácticas que la firma deberá emprender”. (Mejía Trejo & Sánchez Gutierrez, 2014, pág. 5).

EL CANVAS describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Permite contar con un leguaje unificado y entendible por cualquier público, en el cual se describen los 4 aspectos relevantes de cualquier negocio; lo clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera (Osterwalder & Pigneur, 2009). Se encuentra dividido en 3 bloques que se detallan a continuación:

1. Bloque del cliente: busca definir los diferentes elementos que debe desarrollar la compañía para satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta diferentes aspectos como:			
Segmento de clientes: es el conjunto de actores para los cuales se diseña la oferta de valor.	**Canales:** son los medios a través de los cuales se comunicará y entregará la oferta de valor al segmento objetivo.	**Modelo de relacionamiento**: es la forma como se fidelizará al cliente para sostener la relación en el tiempo.	**Ingresos:** es la forma como la compañía capturará valor por parte del cliente.

Figura 2. Bloque del cliente. Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009)

2. OFERTA DE VALOR: Describe el conjunto de productos y servicios que están creando valor para el segmento objetivo. Esta es la razón por la que los clientes prefieren una compañía sobre la otra. Puede ser que resuelva un problema del cliente o satisfaga una necesidad (Osterwalder & Pigneur, 2009).
Este es el motivo por el cual se busca diseñar la oferta de valor a través del Design Thinking, pues gracias a esta metodología se está conociendo en detalle al cliente para identificar esos puntos de dolor que una vez satisfechos pueden agregar valor.

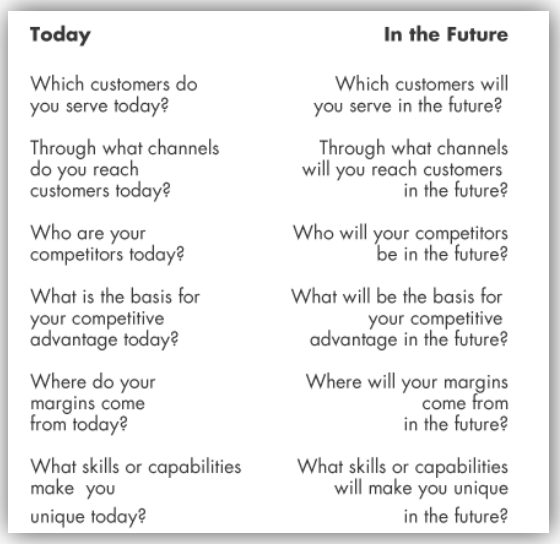
Figura 3. Oferta de valor. Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009)

3. Bloque de la compañía: busca definir los principales aspectos que de deben desarrollar al interior de la compañía para entregar la oferta de valor.			
Recursos clave: describe los diferentes recursos que debe tener, adquirir o desarrollar la compañía para que el modelo de negocio pueda funcionar.	**Aliados clave:** hace referencia a las alianzas que es necesario desarrollar para garantizar el funcionamiento del modelo de negocio.	**Actividades clave:** son las acciones que debe ejecutar la compañía para operar el modelo de negocio.	**Costos:** Son las salidas de dinero necesarias para poner en funcionamiento el modelo de negocio.

Figura 4. Bloque de la compañía Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Tener un modelo de negocio claramente establecido facilita visualizar cuáles son las capacidades y recursos necesarios para crear valor para un grupo objetivo y a su vez esta

creación de valor se verá retribuida en una compensación económica o material que propenda por la subsistencia de cada compañía. Es importante tener en cuenta que en la medida en que la tecnología y los mercados van evolucionando también lo deben hacer las empresas y así mismo sus modelos de negocio, pues cosas que han funcionado en el pasado, no necesariamente se comportarán de la misma forma en el futuro. En casos como este el CANVAS del modelo de negocio cobra relevancia al ser una herramienta que permite prever y diseñar las empresas del futuro. Hamel y Prahalad (1994) presentan para ello un nuevo enfoque futurista, pero que conserva la esencia del CANVAS tradicional.



Today	In the Future
Which customers do you serve today?	Which customers will you serve in the future?
Through what channels do you reach customers today?	Through what channels will you reach customers in the future?
Who are your competitors today?	Who will your competitors be in the future?
What is the basis for your competitive advantage today?	What will be the basis for your competitive advantage in the future?
Where do your margins come from today?	Where will your margins come from in the future?
What skills or capabilities make you unique today?	What skills or capabilities will make you unique in the future?

Figura 5. Enfoque para diseñar los modelos de negocio del futuro. (Hamel & Prahalad, 1994)

Ya sea en el presente o hacia el futuro, las compañías deben establecer procesos sistemáticos de definición, revisión y reinvención de sus modelos de negocio, en aras de ser sostenibles en el tiempo y así como ellas buscan establecer sus estrategias de generación de

valor que posterior mente se convertirán en fuentes de generación de ingresos, las personas también están en capacidad de desarrollar su modelo de negocio personal, partiendo precisamente del autoconocimiento para saber qué son capaces de hacer, que recursos poseen o deben desarrollar y cómo poner en marcha su estrategia. “En los modelos de negocios personales, el recurso clave es la persona, sus intereses, sus competencias y habilidades y los activos que posee o controla.” (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012, pág. 54). A continuación se describe de qué trata la metodología.

3.3 Modelo de negocio personal

Tu modelo de negocio es el libro guía de la metodología desarrollada por Osterwalder, Clark, & Pigneur (2012) que toma como base los conceptos del CANVAS del modelo de negocio empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2009) y los aplica para el desarrollo del modelo de negocio profesional de cada individuo. Parte metodológicamente de ejercicios de introspección para conocer quién es el sujeto de estudio y de esta manera llegar a definir y probar su modelo de negocio en el mercado. Cuenta con 4 pasos a seguir los cuales se describen de forma general a continuación y se desarrollan ampliamente en los siguientes capítulos.

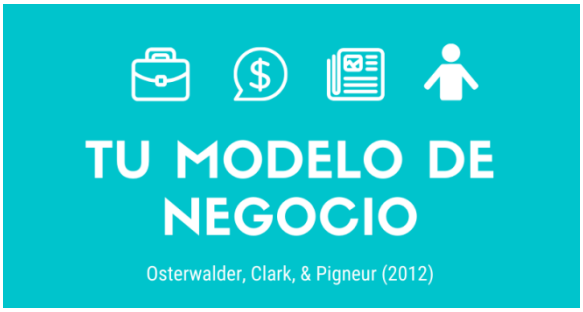




Figura 6. Metodología Tu Modelo de Negocio. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

3.4 Antecedentes biográficos del autor

Carolina Ramírez nace el 1 de diciembre de 1986 en el seno amoroso de una familia conformada por papá, mamá y una hermana mayor. Creció en Bogotá en el barrio Marsella, rodeada de vecinos y amigos con los que compartía libremente los fines de semana tardes

de diversión y entretenimiento. Estudió en el colegio La Enseñanza toda su vida junto a su hermana Paola quien siempre fue su apoyo y soporte para cualquier situación que se presentara. Esa hermana incondicional la apoyaba sin importarle que tan grandes eran los problemas en los que se metía. Carolina se caracterizó por ser una niña aplicada y juiciosa, nunca fue la mejor de la clase pero se las arreglaba para pasar las materias sin mucho esfuerzo. Cuentan las profesoras que era una niña muy respondona, nunca se quedaba callada cuando consideraba que había alguna injusticia. Su colegio pasó sin mayor novedad, no era una persona de amistades sino más bien de compartir con diferentes personas. En 2003 llegó el momento de decidir qué estudiar, Carolina quería ser diseñadora de modas, sin embargo su mamá con mucho esfuerzo había trabajado toda la vida en la Universidad de los Andes y por esta razón tenía una beca para que estudiara gratis toda la carrera. ¡Ella no podía desaprovechar esa oportunidad! En la Universidad de los Andes estaban a punto de abrir la facultad de medicina, sin embargo tocaba esperar 6 meses, fue así como su mamá y su hermana la inscribieron en Ingeniería Industrial con la promesa que estudiaría los primeros 6 meses y luego se pasaba a medicina. Luego de 5 años, Carolina se graduó como Ingeniera Industrial. Faltando 1 año para graduarse su papá decidió irse de la casa con la promesa que se iría a trabajar al campo y enviaría dinero para el sostenimiento de su mamá, su hermana y ella. Sin embargo su padre no volvió, ni tampoco envió más dinero. Fue una época muy dura en la que su mamá incluso tenía que empeñar sus joyas para poder darles a Carolina y a su hermana dinero para poder ir a la universidad. Su papá se llevó todo lo que habían construido con su mamá. Carolina, que siempre lograba lo que quería no se quedó de brazos cruzados, consiguió empleo e incentivó a su hermana a hacer lo mismo. Con muchos esfuerzos y el apoyo de su novio de la época logró graduarse y encontrar trabajo en una muy buena empresa. En adelante la vida de Carolina, su mamá y

su hermana cambió notablemente. Ella pudo ayudar a su mamá a pagar todas las deudas que le quedaron, consiguió un hogar para las 3 y juntas empezaron a construir su futuro desde cero. Gracias a su trabajo logró hacer una especialización en la cual conoció a Víctor, quien es ahora su esposo y adicionalmente encontró un nuevo trabajo en el que ha podido desarrollar su potencial y también ha encontrado que tiene muchas cosas por mejorar para poder crecer profesionalmente. Con Víctor construyeron un hogar y hoy en día tienen dos maravillosas hijas, Antonia y Emma, que son su motivación y la razón para querer ser cada día mejores. Juntos han construido una familia amorosa, respetuosa y llena de sueños por cumplir. Esto motivó a Carolina a empezar una Maestría con la cual aspira a seguir creciendo personal y profesionalmente para guiar a su familia, contribuir en su desarrollo y servirles de inspiración.

4 MI PERCEPCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO PERSONALES

Así como las compañías definen sus estrategias partiendo de conocer sus fortalezas, debilidades, ventajas y oportunidades, las personas deberían desarrollar este mismo ejercicio en diferentes momentos de su vida. En muchas circunstancias, no solo a nivel personal sino profesional nos vemos enfrentados a situaciones que ponen a prueba nuestras concepciones más fuertes, es allí cuando cuestionamos si el camino que seguimos es el adecuado o nos estaríamos perdiendo de otras oportunidades si decidiéramos mejorar o cambiar algo en nuestras vidas. Sin embargo, ante esta simple posibilidad surgen algunas dudas relacionadas con la forma de hacerlo, por dónde empezar, qué camino seguir. Este es el día a día de las empresas. Los mercados, las condiciones del entorno o de las mismas compañías las obligan constantemente a corregir su rumbo en aras de mantenerse vigentes, ser sostenibles y cumplir sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Me pregunto entonces ¿Por qué no usar ese camino recorrido adaptando y adoptando las estrategias que por años han funcionado, para hacer lo mismo con nuestras carreras profesionales y con nuestra forma de vivir y abordar nuestra existencia? Los modelos de negocio personales y las metodologías creadas para definirlos son una gran guía y un buen camino de comienzo para tomar las riendas de nuestra realidad. Presentan modelos de trabajo que permiten ir descubriendo las fortalezas, debilidades, ventajas y oportunidades de cada persona para que a partir de allí y gracias a un profundo conocimiento de sí mismas puedan definir la estrategia de sus vidas. Ahora bien, son una herramienta mas no la solución en sí misma, pues más importante que definir la estrategia es tomar acción para materializarla. Y en este punto encuentro una gran relación con los procesos de innovación. De nada sirve tener una gran idea si no logro implementarla y por lo menos aprender algo en el proceso. Y he allí el

reto, pues los procesos de introspección nos muestran muchas veces situaciones que requieren de nuestra fuerza de voluntad y nuestra fuerza mental para ser afrontadas, al igual que en las empresas para poner a andar la máquina de nuestras vidas de la forma como deseamos que funcione.

5 FUNDAMENTO METODOLÓGICO

5.1 Diseño metodológico

Para lograr el objetivo de este trabajo se usará como guía el libro Tu Modelo de Negocio (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012), el cual plantea una serie de ejercicios de introspección para conocer quién es el sujeto de estudio, cuáles son sus fortalezas, debilidades, gustos y habilidades, para de esta manera llegar a definir y probar su modelo de negocio en el mercado. A continuación se describen de forma genérica los pasos de la metodología:

5.1.1 Paso # 1 – Lienzo:

Este primer paso busca poner en contexto al lector sobre los orígenes de la metodología, la cual fue inspirada en el libro Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2009). Allí se plantea la elaboración de un modelo de negocio empresarial como forma de dar inicio a la comprensión metodológica. Después de esto da paso a la elaboración del modelo de negocio personal actual, en el que Osterwalder, Clark, & Pigneur (2012) orientan al lector en identificar qué ayuda ofrece, a quién ayuda, cómo se relaciona, como se da a conocer, que obtiene, cuáles son las actividades clave que realiza, quién es y qué tiene, quién lo ayuda y qué entrega. Este será el punto de partida para rediseñar su modelo de negocio personal.

5.1.2 Paso # 2 – Reflexión:

Este capítulo es quizá el más complejo de la metodología. Busca identificar verdaderamente quién es el sujeto de estudio, qué direcciones ha tomado su vida y cómo

podría utilizar dichos elementos para diseñar su oferta de valor profesional y personal (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012). En este capítulo se abordan temas como:

- **La rueda de la vida:** permite determinar el nivel en el que se encuentran diferentes aspectos de la vida personal.
- **Cualquier momento anterior a los 20 años:** Permite identificar aspectos de la infancia que determinaron nuestra personalidad.
- **Múltiples roles:** Permite identificar aspectos importantes de la identidad que nos hacen sentir a "gusto, satisfechos y útiles" (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012).
- **Línea de vida:** Permite identificar a través de los diferentes momentos de vida de la persona sus "intereses, competencias, habilidades y personalidad" (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)**.**
- **6 tendencias de la personalidad:** Explora diferentes tendencias de la personalidad para determinar cuál es la más destacada. (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012).
- **Qué tipo de persona eres:** Este ejercicio permite identificar diferentes características personales desde un punto de vista interior (como tú te ves) y exterior (como te ven los demás). (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)
- **Identificar el propósito profesional:** este paso recoge los hallazgos de las etapas anteriores. Ayuda a definir 3 de los aspectos más importantes del modelo de negocio que son: la oferta de valor, los clientes y las actividades clave (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.1.3 Paso # 3 – Revisión:

En este paso se revisa el modelo de negocio inicial, se ajusta acorde a los hallazgos identificados en el paso #2 y se concreta el nuevo modelo de negocio personal. (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.1.4 Paso # 4 – Acción:

Este capítulo brinda herramientas interesantes para probar el modelo de negocio, mejorarlo y hacer que las cosas sucedan. (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012).

5.2 Aplicación metodológica

5.2.1 Primer CANVAS

A continuación se presenta la versión inicial de mi modelo de negocios, partiendo de mi situación profesional actual.

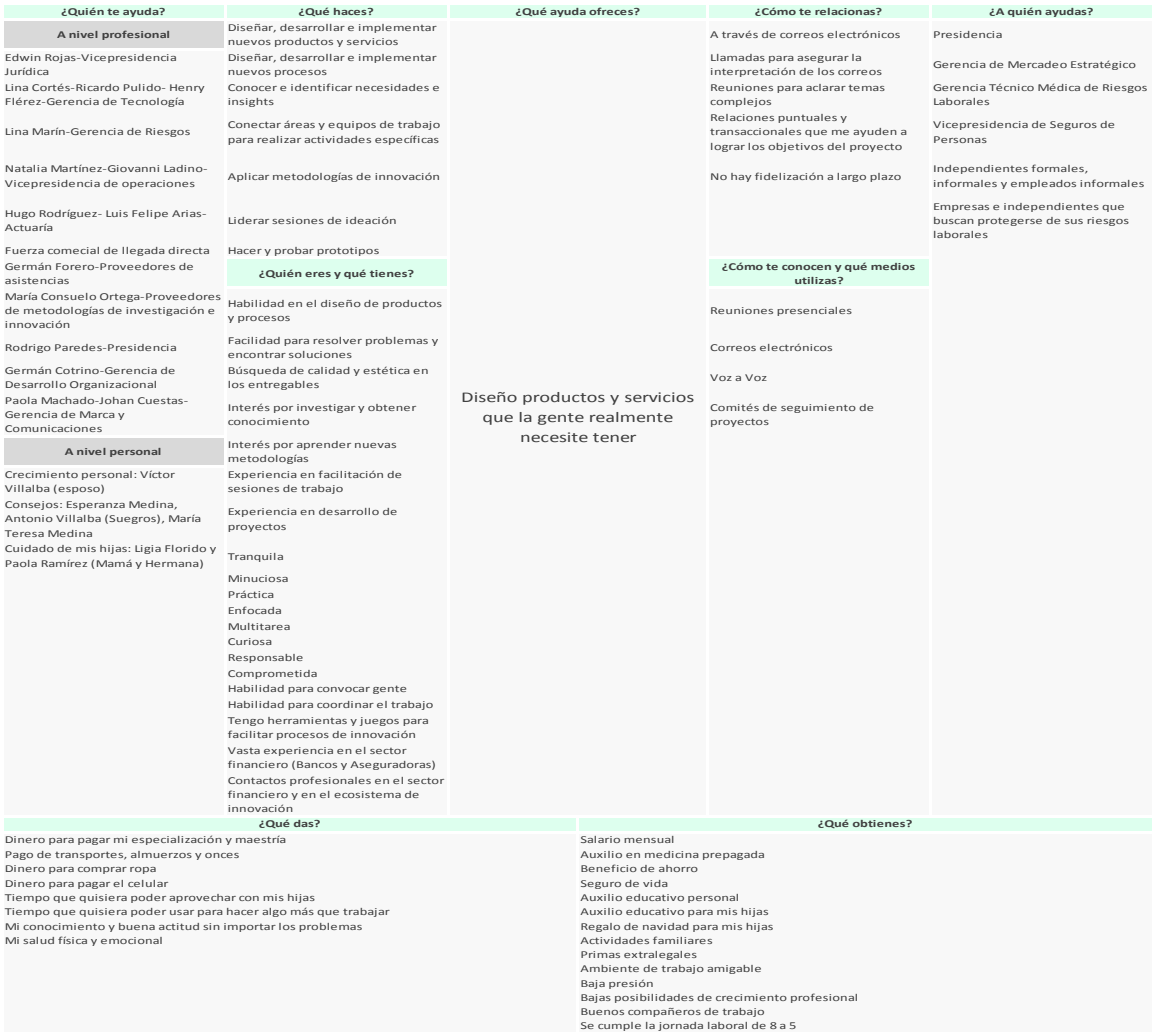


Figura 7. Primer CANVAS personal. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

De mi canvas personal actual puedo concluir que me gusta mucho realizar actividades puntuales que ayuden a las otras personas. Actividades para estructurar cosas, diseñar, analizar y plantear soluciones. También encuentro que realmente tengo un buen trabajo, con grandes beneficios y un ambiente de trabajo que no había tenido en ningún otro lugar y es algo a lo que no quisiera renunciar.

5.2.2 La rueda de la vida

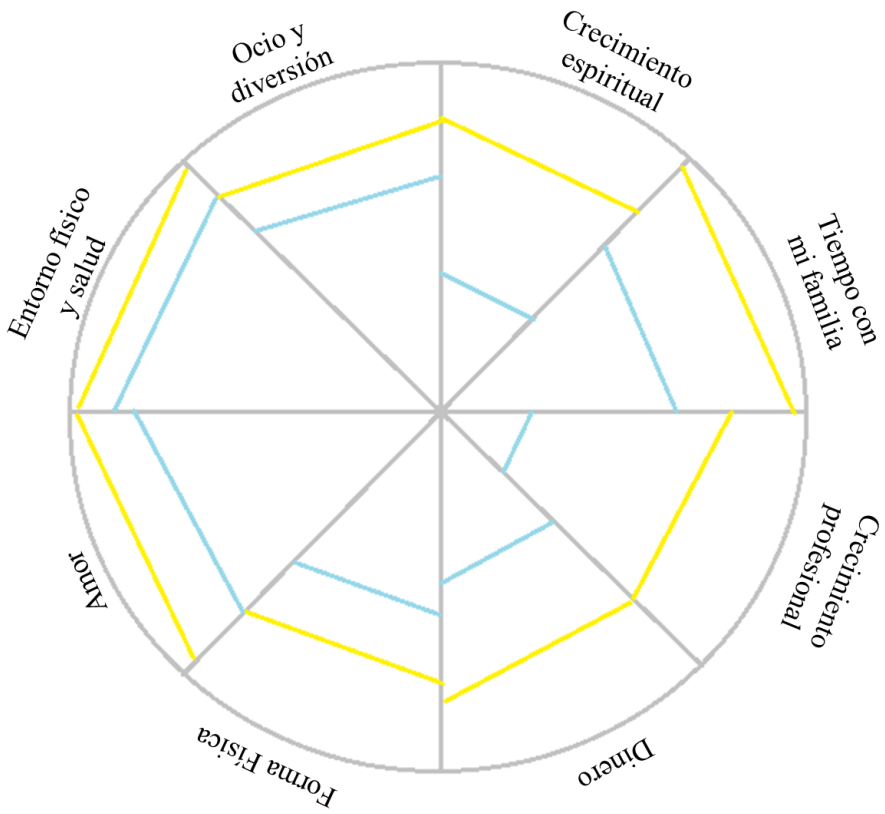


Figura 8. Rueda de la vida. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

Este ejercicio plantea diferentes aspectos que son relevantes para mi vida, el nivel en que considero que se encuentran realmente y el nivel en el que quisiera que estuvieran. De este

ejercicio concluyo que si bien para mí es muy importante mi familia y es la motivación por la cual hice este trabajo de grado también es muy importante mi desarrollo profesional y no quisiera renunciar a él pues es uno de los motores para lograr las otras cosas que quiero en mi vida personal.

5.2.3 Cualquier momento anterior a los 20 años

Mi vida antes de los 20 años fue todo juego y diversión. Recuerdo que todas las vacaciones visitaba a mis tías, las hermanas de mi mamá, en el Líbano – Tolima y allí tenían una máquina de coser que me encantaba. Siempre que las visitaba iba a comprar telas y junto con una tía hacíamos blusas para mí y vestidos para las muñecas. Si bien es una actividad que aún me gusta, la última vez que pude hacer algo así fue a los 25 años para el nacimiento de mi primera hija, diseñe y elaboré toda la lencería de su cama, sin embargo ahora no tengo tiempo para disfrutar de esta actividad. Adicional a esto me gustaba mucho vender cosas, desde dibujos que hacía muy pequeña, que recuerdo que vendía a $50 y $100 pesos, hasta jaulas para hámster, pasando por accesorios para el pelo, dulces y últimamente regalos para navidad. Recuerdo que una vez compramos varios dulces con una amiga de mi edificio y pusimos una mesa a la entrada para venderles a las personas que iban llegando.

Siempre me gustó leer y jugar videojuegos, sentía un interés especial y tenía facilidad para los idiomas. Me gustaba aprender sobre nuevas metodologías de mejoramiento de procesos, sobre negocios, habilidades blandas y temas de innovación.

Durante un tiempo también me encantaba hacer maquetas de casas. Disfrutaba mucho pegando ladrillos y distribuyendo la forma como iba a quedar la casa. Hacía casas con colchonetas, cobijas y hasta debajo de las sábanas.

De este ejercicio aprendí que siempre he tenido iniciativa para emprender nuevos proyectos asociados a los negocios. Últimamente había pensado que no era buena para emprender y este ejercicio me muestra que si quisiera podría hacerlo pues es algo que he intentado desde pequeña.

5.2.4 Múltiples roles

5.2.4.1 ¿Quién soy y qué me gusta de cada uno de estos roles?

1. MAMÁ	2. ESPOSA	3. EMPLEADA
Lo que más me gusta de ser mamá es: ✓ Dar amor ✓ Consentir ✓ Tener alguien con quien compartir ✓ Sentirme acompañada ✓ Sentir amor ✓ Sentirme importante ✓ Cuidar de alguien ✓ Entregar mi tiempo	Lo que más me gusta de ser esposa es: ✓ Sentirme acompañada ✓ Tener un proyecto con alguien ✓ Sentirme protegida y respaldada ✓ Tener a alguien con quien compartir mi tiempo ✓ Tener alguien que me consienta ✓ Compartir gastos ✓ Construir el futuro juntos	Lo que más me gusta de ser empleada es: ✓ Tener un trabajo y sueldo estables ✓ Proponer y estructurar proyectos ✓ Entregar resultados ✓ Tener beneficios ✓ Sentirme útil e importante ✓ Darles ejemplo de empuje a mis hijas ✓ Tener dinero para lograr lo que quiero

4. HIJA	5. HERMANA	6. DISEÑADORA
Lo que más me gusta de ser hija es: ✓ Que me consientan ✓ Ser el centro de la familia ✓ Sentirme respaldada ✓ La ayuda que me da mi mamá con mis hijas ✓ Que mi mamá me haga comida rica ✓ Sentir el calor de hogar cuando llego a donde mi mamá ✓ El amor incondicional de mi mamá	Lo que más me gusta de ser hermana es: ✓ Que puedo usar la ropa de mi hermana ✓ Su respaldo ✓ Su bondad ✓ El cariño que le da a mis hijas ✓ Tener a alguien con quien hablar y a quien contarle mis cosas ✓ Su apoyo incondicional	Lo que más me gusta de ser diseñadora: ✓ Hacer las fiestas de mis hijas ✓ Hacer cosas bonitas ✓ Que me digan que hago cosas bonitas ✓ Ganar dinero ✓ Hacer cosas que otros necesitan ✓ Hacerlo con mis propias manos



Figura 9. Múltiples roles. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.2.4.2 ¿Cuáles son los comunes denominadores?

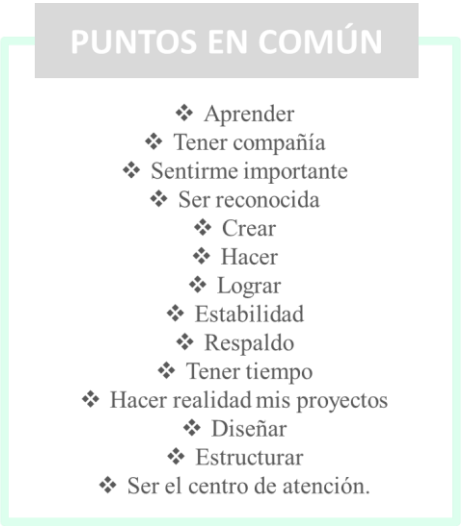


Figura 10. Puntos en común de los diferentes roles. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

El análisis de los múltiples roles en mi vida me permitió identificar que soy una persona que está muy dispuesta a recibir lo que los demás tienen para darme y me gusta que me tengan en cuenta que me ayuden, sin embargo, a excepción de mi familia cercana no soy una persona que entrega mucho a los demás.

5.2.4.3 ¿Qué elementos debe incluir mi carrera para que me sienta feliz, útil y eficaz?

Debe ser una carrera con la que pueda llevar a cabo mis proyectos personales y tener tiempo para compartir en familia no solo los fines de semana sino entre semana también, una carrera que me permita estar presente para ellos, en la que pueda diseñar y estructurar cosas, que sean tareas puntuales en las que pueda aprender de los demás, recibir su ayuda, tener reconocimiento y sobre todo que me genere dinero para hacer frente a mis responsabilidades y lograr lo que quiero.

5.2.5 Línea de vida

5.2.5.1 Mi línea de vida



Figura 11. Mi línea de vida. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.2.5.2 Los Acontecimientos de mi línea de vida

5.2.5.2.1 Grado del colegio y entrada a la Universidad de los Andes:

Me presenté a la universidad de los Andes y fui admitida para Ingeniería Industrial. Fue muy emocionante debido a que mi mamá trabajó toda su vida en la universidad y yo estaba becada, tenía que pasar el filtro como todos los demás porque mis papás no tenían como pagarme otra universidad. Me di cuenta que si podía lograr lo que me propusiera, sentí satisfacción porque fui de las pocas niñas del colegio que pudo entrar a esa universidad, emprendí este proyecto y lo logré pese a muchas adversidades que se presentaron por el camino.

5.2.5.2.2 Mi primer novio:

Sufrí mucho con él pues era muy insegura. Me apegué mucho a él y quería a toda costa seguir en una relación que no tenía sentido pues éramos muy diferentes. Él era muy depresivo, consumía drogas, no valoraba lo que tenía. Aprendí a decir no y pude dejar la relación después de 4 años. Encontré gran satisfacción en desligarme de aquello que me hacía daño y encontrar nuevos amigos.

5.2.5.2.3 Se va mi papá de la casa:

A mi papá lo sacaron de la empresa donde trabajaba y se fue a trabajar con ganado a Florencia Caquetá, se llevó todo el dinero que habían conseguido con mi mamá. En teoría el seguiría enviándonos dinero para poder llevar los gastos, pero un día no envío más. Tuve que cambiar mi rol y persuadir a mi hermana para empezar a buscar trabajo y que juntas pudiéramos ayudar a mi mamá con los gastos. Dado que no teníamos nada tuvimos que empezar de cero las 3. Encontré gran satisfacción en poder ayudar a mi mamá en la casa.

5.2.5.2.4 Me contratan como monitora en la universidad:

Me postulé para ser monitora del departamento de Ingeniería General y pasé, me ganaba medio salario mínimo al semestre. Fue muy emocionante porque sentí que era capaz de lograr lo que me propusiera. Este primer trabajo no resultó lo que yo esperaba, me ponían a limpiar los archivos, la oficina de mi jefe y a repartir volantes, si bien no me gustaba lo hacía con dedicación y lo hacía bien. De allí aprendí que puedo hacer lo que me pongan sin problema y que me gusta ayudarle a los demás a hacer sus tareas. Encontré gran satisfacción en lograr hacer todo lo que me había pedido mi jefe y en dejarlo mejor de lo esperado.

5.2.5.2.5 Primer trabajo remunerado, ya puedo ayudar a mi mamá:

Me postulé y fui seleccionada como asistente en el centro de trayectoria profesional de la universidad. Ganaba medio salario mínimo y esto me ayudó con los gastos de mi casa. Al comienzo me daba mucha pena pues mi rol era llamar y capacitar a las empresas sobre cómo ingresar sus ofertas laborales en la página web de la universidad, sin embargo poco a poco fui mejorando mi discurso y cada vez fue más fácil. Me encantó organizar eventos, relacionarme con las empresas y ayudarlas en sus requerimientos logísticos.

5.2.5.2.6 Hago prácticas en Alpina:

Apliqué y fui seleccionada dentro del programa de nuevos talentos para hacer mi práctica profesional en Alpina. Iba a tener un muy buen salario y esto me permitió sostener los gastos de la casa. Encontré gran satisfacción en relacionarme con diferentes personas y en ser la proveedora del hogar.

5.2.5.2.7 Consigo trabajo en Alpina con muy buen sueldo:

Gracias a mi trabajo como practicante pude seguir trabajando como profesional en Alpina. Empecé con un muy buen sueldo y esto me ayudó a pagar las deudas de mi mamá. En este trabajo encontraba satisfacción cuando lograba resolver los problemas que me planteaban en la línea de producción y ayudar a los jefes en tareas puntuales que no tenían que ver con mi rol.

5.2.5.2.8 Hago mi especialización y conozco a mi esposo:

Estudié mi especialización en innovación y desarrollo de negocios en la Universidad Externado. Allí conocí a mi esposo.

Encontré gran satisfacción en lograr pagarme la especialización en un campo que yo escogí libremente, al conocer varias personas y al compartir con ellas diferentes espacios de esparcimiento.

5.2.5.2.9 Tengo una crisis con mi novio (hoy en día mi esposo):

Descubrí que seguía siendo insegura, tuvimos problemas porque era muy celosa y posesiva y eso deterioró la relación. Durante este tiempo que terminamos descubrí que por indecisión, inseguridad y miedo estaba tomando decisiones equivocadas.

5.2.5.2.10 Me voy de la casa y nace mi primera hija:

Irme de la casa fue un sueño que tenía desde hace unos años. Planifiqué y organicé muy bien cómo sería irme de la casa para que mi mamá no quedara afectada por esa pérdida de ingresos. Apenas me fui a vivir con mi esposo quedé embarazada y nació mi primera hija Antonia. Descubrí que ser mamá era algo que me gustaba, me gustaba el hecho de poder dedicar tiempo a mi hija, cuidarla y consentirla.

5.2.5.2.11 Compro mi primera casa:

Con nuestra hija en nuestras vidas surgió en mí el deseo de darle un hogar, así que gestioné todo para conseguir dos créditos en BBVA que era donde trabajaba. No teníamos ahorros pero logramos reunir 25 millones de pesos y con esto compramos nuestra primera casa en Cajicá. De allí descubrí que tengo facilidad para encontrar la forma de hacer las cosas, planificarlas y cumplir mis sueños.

5.2.5.2.12 Renuncio al BBVA, me voy a Natura, renuncio y me quedo sin trabajo:

El deseo de estar con mi hija y poder dedicarle tiempo me llevó a renunciar a mi trabajo en BBVA para trabajar en Natura en un cargo comercial que se podía gestionar desde la casa. Una vez en Natura me di cuenta que el trabajo no era lo que yo me había imaginado y renuncié. Estuve sin trabajo 3 meses, fueron los meses más duros de mi vida pues no tenía dinero para los regalos de navidad de mi hija. Decidí entonces montar un emprendimiento. De esta situación no obstante disfruté el poder dedicarle tiempo a mi hija, podía ir a dejarla en el jardín, recogerla y jugar con ella en las tardes. Aprendí a valorar mucho el tiempo que tenía para compartir con ella.

5.2.5.2.13 Monto Krafta:

Decidí montar una empresa de decoración de eventos y de detalles para regalar en navidad. Me fue muy bien en esos primeros meses. Disfruté mucho diseñando y haciendo cosas bonitas para los demás.

5.2.5.2.14 Consigo trabajo en Colmena Seguros:

3 meses después de renunciar a Natura conseguí trabajo en Colmena Seguros. Hice algo en la entrevista que considero que fue lo que me ayudó a ser seleccionada. Puse a disposición la persona que ahora es mi jefe todos mis libros y teoría de innovación. Le dije que así no quedara seleccionada le podía prestar mis libros para que los usaran para montar el modelo de innovación. Me sentía bien dando sin esperar recibir nada a cambio. En Colmena durante estos años monté el modelo de innovación y desarrollé en conjunto con varias personas de la organización dos nuevos productos.

Disfruto mucho estructurar soluciones, diseñar productos y negociar y persuadir a la gente para lograr sacar adelante los proyectos según lo establecido.

5.2.5.2.15 Abandono Krafta:

Después de entrar a trabajar en Colmena dejé de trabajar en mi emprendimiento pues el tiempo que me quedaba disponible quería dedicárselo a mi hija. Este es un dolor que he cargado desde esa época porque estoy convencida que debo tener un ingreso adicional y que hacer ese tipo de cosas de diseño y bonitas es algo que quisiera hacer.

5.2.5.2.16 Tengo otra crisis con mi esposo:

Casi me separo. Sentía mucha responsabilidad sobre mis hombros y mi esposo poco o nada ayudaba en la casa. Mi familia y en especial mi papá me rodeo y me ayudó a manejar el tema pues vino desde donde vive actualmente solo para apoyarme en este difícil momento. Descubrí que me siento respaldada y tranquila cuando mi papá está cerca y que me gusta compartir con mi familia más de lo que pensaba.

5.2.5.2.17 Pierdo mi segundo bebé:

Al comienzo era un poco escéptica respecto a tener otro hijo, sin embargo tomamos la decisión con mi esposo y quedé en embarazo. A las 8 semanas nos enteramos que el bebé no estaba vivo y tuve que abortar. Duré casi un mes abortando con pastas hasta que me tuvieron que hacer un legrado. Descubrí que soy muy fuerte pues en medio del dolor por la pérdida y las implicaciones físicas del aborto seguí con mi rutina, mi trabajo y mis proyectos.

5.2.5.2.18 Inicio mi maestría:

Planifiqué y gestioné todo lo necesario para lograr homologar materias y conseguir el dinero para pagar la maestría.

5.2.5.2.19 Nace mi tercer bebé y es un milagro:

Mi tercera hija nació en medio de varias dificultades de salud. Quedé en embarazo muy poco tiempo después del aborto, mi cuerpo no se había recuperado aún, me dio toxoplasmosis, al final del embarazo, la bebé se bajó mucho de peso y cuando nació mi útero estaba a punto de desprenderse. De esta situación aprendí que no puedo controlar todo como yo quisiera. Disfruté que me consintieran, ser el centro de atención y disfruté aún más cuando mi hija nació sana. Pude dedicarle mi licencia de maternidad, disfrutarla, amarla. Aunque sigo sintiendo un dolor porque quisiera poder dedicarles más tiempo del que les dedico hoy en día.

5.2.5.2.20 Compramos una nueva casa:

Nuestra primera casa era en Cajicá y se nos complicaba venir a trabajar a Bogotá así que la vendimos. Nuevamente sin tener completo el dinero de la cuota inicial. Planifiqué y gestione todo lo necesario para conseguir el dinero. En 9 meses logramos ahorrar para la cuota, para amoblar el apartamento, pagar lo que debíamos de nuestra camioneta, terminar de pagar la maestría. Descubrí que todo se logra si se visualiza, se planea y se logra ejecutar según lo planeado.

5.2.6 Reconoce tus intereses

Mis momentos de mayor satisfacción son aquellos en los que pude utilizar mis competencias analíticas, de planeación y de organización para lograr cada uno de los

proyectos que me he propuesto. He obtenido gran satisfacción diseñando soluciones para diferentes tipos de interlocutores como jefes, clientes y familiares y persuadiendo y negociando con diferentes actores para lograr mis objetivos. Una fuente de satisfacción importante en mi vida es poder pasar tiempo con mis hijas, prestarles atención, cuidarlas y compartir con ellas.

5.2.7 Identifica tus intereses y habilidades

Trabajo de contabilidad		Anunciar		Analizar	6
Auditar		Creatividad artística		Realizar investigación independiente	
Procesamiento de datos		Conceptualizar	3	Desarrollar preguntas	
Calcular	7	Crear arte o publicaciones		Diagnosticar	4
Hacer inventario		Desarrollar ideas	6	Participar en concurso o feria científica	
Gestionar oficina		Diseñar edificios o muebles		Investigar	6
Controlar maquinaria		Escenificar, actuar		Trabajo de laboratorio	
Programar ordenador		Editar		Leer publicaciones técnicas o científicas	
Comprar	3	Tocar música o bailar		Resolver problemas técnicos o científicos	
Registrar/transcribir		Realizar curso de bellas artes		Estudiar materia especializada	3
Trabajo de secretariado	2	Sacar fotos		Realizar curso de ciencia	
Realizar curso de negocios		Escribir/ publicar		Escribir o editar artículo técnico	
12		**9**		**19**	
Montar		Asistir/organizar evento	2	Debatir	
Construir estructura		Pertenecer a club social		Emprender	7
Cuidar animales		Cuidar niños o ancianos	3	Dirigir personas	
Conducir vehículo		Coordinar		Negociar	2
Reparación eléctrica/mecánica		Asesorar	2	Participar en campaña política	
Reparar objeto		Empatizar	3	Persuadir/influenciar	3
Planificar	7	Presentar		Promocionar	
Medir o navegar		Entrevistar		Dirigir negocio propio	1
Realizar curso vocacional		Hacer amigos	2	Vender	
Arreglar equipo		Participar en servicio religioso		Hablar en público	
Usar herramientas/equipo pesado		Enseñar, instruir		Supervisar/dirigir a otros	
Trabajar al aire libre		Trabajar como voluntario		Realizar curso de administración	
7		**12**		**13**	

Figura 12. Intereses y habilidades. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.2.7.1 Diez actividades principales y cinco actividades favoritas

- **Diez actividades principales:**

1. Planificar
2. Calcular
3. Desarrollar ideas
4. Emprender
5. Cuidar niños
6. Analizar
7. Conceptualizar
8. Comprar
9. Persuadir
10. Negociar

- Mis 5 actividades favoritas

11. Planificar
12. Desarrollar ideas
13. Calcular
14. Emprender
15. Cuidar niños

5.2.7.2 Define lo que puedes y quieres hacer

- **Qué puedo y quiero hacer:**

1. Planificar
2. Desarrollar ideas

3. Calcular
4. Emprender
5. Cuidar niños

5.2.7.3 6 tendencias de la personalidad

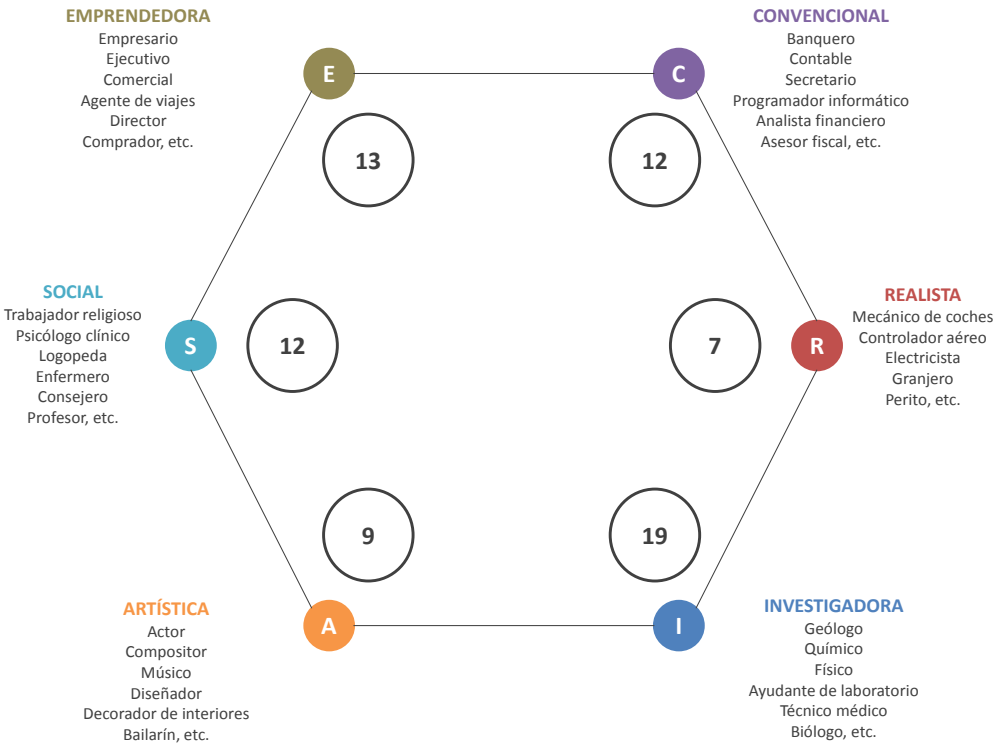


Figura 13. Tendencias de personalidad. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.2.8 ¿Qué tipo de persona soy?

5.2.8.1 Como me veo yo

Autosuficiente: no dependo de nadie	**Fiable:** cumplo mis promesas.	**Ingenioso:** siempre estoy buscando	**Práctico:** Busco formas fáciles de

para lograr lo que quiero.		formas para resolver problemas.	hacer las cosas.
Coherente: pienso y actúo como pienso.	**Flexible:** Me adapto fácilmente a diferentes puntos de vista o situaciones en particular.	**Miedoso:** Pienso mucho para tomar decisiones y todo me da miedo. Me preocupa mucho el qué dirán y cometer errores.	**Respetuoso:** No soy grosera con nadie, no me meto con nadie, no me engancho con nadie. Me expreso de buena forma aún en situaciones difíciles
Desconfiado: No creo ni en mi sombra.	**Independiente:** No dependo de nadie para lograr lo que quiero.	**Paciente:** Mantengo la calma incluso en situaciones complicadas.	**Responsable:** cumplo con lo que me comprometo sin importar la situación.

Figura 14. ¿Cómo me veo yo? Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.2.8.2 Como los demás me ven

Característica	**votos**	**Característica**	**votos**	**Característica**	**votos**
Analítico	4	Perseverante	1	Eficiente	1

Fiable	4	Reflexivo	1	Escéptico	1
Amable	3	Trabajador	1	Excepcional	1
Creativo	3	Transigente	1	Adaptable	1
Indeciso	2	Ambicioso	1	Bondadoso	1
Organizado	2	Coherente	1	Celoso	1
Respetuoso	2	Empático	1	Con mucho tacto	1
Comprometido	2	Lógico	1	Creíble	1
Desconfiado	2	Racional	1	Distante	1
Servicial	2	Sensible	1	Formal	1
Autosuficiente	2	Talentoso	1	Orgulloso	1
Con los pies en la tierra	2	Calmado	1	Orientado a las tareas	1
Curioso	2	Divertido	1	Precavido	1
Responsable	2	Indiferente	1	Sin ambición	1
Emprendedor	2	Leal	1	Humano	1
Callado	2	Arriesgado	1	Miedoso	1
Maduro	2	Crítico	1	Movido por objetivos	1
Tímido	2	Decidido	1		

Figura 15. ¿Cómo me ven los demás? Elaboración propia a partir de **(Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)**

Estos ejercicios me permitieron concluir que hay muchas características que coinciden con la versión que tengo de mi personalidad. No obstante surgieron algunas que aunque sabía en el fondo que tenía, no tenía plena conciencia de ellas y no he tomado acción sobre ellas.

5.2.9 ¿A qué dedicas la mayor parte del tiempo?

Actualmente mi trabajo desempeña un rol de trabajo como empleo, si bien me desempeño en un tema que me gusta no he logrado verlo ni esforzarme para lograr mi éxito profesional ni mi realización. Ahora bien, me gustaría que fuera de esta forma. Me encantaría lograr un trabajo que mezclara las 3 funciones, por un lado tener una fuente de ingresos y a través de él una fuente de éxitos, logros y realización profesional sin descuidar algo que considero de mayor prioridad como lo es mi familia.

5.2.10 Propósito de carrera

5.2.10.1 Escribe un artículo sobre ti

Me entrevista Néstor Morales en Blu Radio para hablar sobre un programa que desarrollé para que las mamás puedan dedicar más tiempo a sus hijos y a ellas mismas a la vez que trabajan, generan ingresos y logran su realización profesional.

Cuento la historia de cuando nacieron mis dos hijas y no podía pasar suficiente tiempo con ellas. Trabajaba de 8 a 5, las veía dos horas entre semana y ni hablar del tiempo que me faltaba para dedicarle a mi esposo y a mí misma. Cuento lo difícil que era para mí pedir permiso en el trabajo y el sentimiento de frustración que sentía cada vez que me demoraba unos minutos de más en llegar a mi casa. Quería trabajar, quería realizarme

profesionalmente, quería tener suficiente dinero para darme gustos y no quería ver a mis hijas solamente para empijamarlas y acostarlas a dormir.

Descubrí que no era la única mamá que sentía lo mismo y que parecía que las mujeres se hubieran resignado a vivir de esta forma.

Junto a varias compañeras de la oficina decidimos realizar un piloto para comprar y vender tiempo laboral. El piloto consistía en que si una mamá necesitaba tiempo para realizar cualquier actividad laboral publicaba su necesidad en un portal web buscando un reemplazo que desempeñara sus funciones durante su ausencia. La persona que se apuntara a la oferta y la realizara a satisfacción recibía a cambio tiempo para usar cuando necesitara. El piloto fue todo un éxito y evolucionó a una plataforma de teletrabajo con métricas y objetivos en el caso en que no hubiera una persona disponible para realizar el reemplazo.

Ahora es un software que está generando gran interés en las compañías más grandes del país.

BR: Empezó con unas pocas compañeras de la oficina, ¿cómo logró convencer a las primeras empresas?

Les permití probar el software gratis por 1 año y al final de este periodo medimos la satisfacción y el compromiso de las mujeres con su empresa, las tasas de rotación de personal disminuyeron y la calidad de vida mejoró sustancialmente, los resultados fueron maravillosos.

5.2.10.2 Las 3 preguntas

- ✓ **Pregunta # 1:** Me sentía realizada cuando pude trabajar desde mi casa y organizar mi tiempo para compartir con mi hija la llevada al colegio, la recogida y las tardes de juego. Adicionalmente cuando obtengo un logro importante en mi trabajo y soy reconocida por ello, cuando soy tenida en cuenta y soy importante para la organización.

- ✓ **Pregunta # 2:** Mi modelo de rol es Michelle Obama. Es la esposa del expresidente Barack Obama y fue primera dama de los Estados Unidos. Una mujer culta, bien educada y gran profesional. Desde el inicio del mandato de su esposo destacó por conservar su identidad personal como una mujer sencilla, madre y esposa antes que primera dama, no obstante, en paralelo lideró varios proyectos asociados al rol de la mujer, la nutrición infantil y la educación de calidad para las niñas sirviendo como ejemplo de empuje y equilibrio para las mujeres alrededor del mundo.

- ✓ **Pregunta # 3:** Me gustaría que me recordaran como una mujer de empuje. Que todo lo que se propuso lo logró. Una madre entregada y un gran ejemplo a seguir. Alegre, chistosa, una persona en quien confiar y con la cual se disfrutaban ratos agradables en cualquier situación.

5.2.10.3 Mi marca – Nueva vida

5.2.10.3.1 Cosas nuevas que aprendería:

- Me gustaría aprender sobre nuevas culturas y su conocer la forma en que abordan la espiritualidad.

- Me gustaría aprender a hacer cosas en madera. Ejemplo: Muebles, Camas, mesas de noche.
- Aprender a diseñar cosas, teoría del color, usar software de diseño, etc.
- Mejorar mi forma física.
- Aprendería a vestirme y a maquillarme bien.
- Un nuevo idioma o perfeccionaría el inglés.
- Aprender a bailar como los coreógrafos de los grandes artistas.
- Aprender a relacionarme con las personas de una forma un poco más natural. Hoy en día es algo que me cuesta mucho trabajo.

5.2.10.3.2 La causa que elegiría:

Elegiría una causa que ayude a las mujeres a perseguir sus sueños sin importar los múltiples roles que tengan en sus vidas.

5.2.10.3.3 El resto de mi vida:

Renunciaría a mi trabajo actual y tendría una empresa de diseño en la que ayude a la gente con sus proyectos puntuales y tenga tiempo para compartir con mis hijas, estar presente para ellas y tener tiempo hasta para bailar. Serviría de ejemplo empoderando a otras mujeres para que logren un equilibrio entre su desarrollo personal, familiar y profesional. Aprovecharía mi cambio de forma física con la que me siento muy insegura actualmente para para relacionarme con otras personas y el manejo del idioma para encontrar nuevos clientes para mi empresa.

Finalmente, el aprendizaje espiritual me ayudaría a establecer cómo vivir mi vida y a transmitirle ese conocimiento a mi familia.

5.2.11 Declaración de propósito

a. Me gustaría organizar libremente mis actividades diarias para compartir más tiempo con mis hijas, poder ver su desarrollo y darles herramientas que les ayuden a vivir su vida.

b. Me gustaría usar mis capacidades analíticas, creativas y humanas para ayudar a las personas o empresas a resolver tareas o problemas puntuales de su quehacer cotidiano.

c. Me gustaría usar la confianza que genero para inspirar a otras mujeres a equilibrar su vida personal, familiar y profesional

5.2.11.1 Mi propósito

Me gustaría usar mis capacidades analíticas, creativas y humanas para ayudar a las personas o empresas a resolver tareas o problemas puntuales de su quehacer cotidiano, teniendo la posibilidad de organizar libremente mis actividades diarias para compartir más tiempo con mis hijas, poder ver su desarrollo y darles herramientas que les ayuden a vivir su vida, inspirando a otras mujeres a equilibrar su vida personal, familiar y profesional.

5.2.12 Trascendiendo modelos mentales

5.2.12.1 Mi realidad actual

Quiero ascender en la empresa donde trabajo pero nunca me tienen en cuenta, le he dicho a mi jefe varias veces que quiero crecer pero nunca hace nada por ayudarme a lograrlo. Llevo 4 años aquí y pareciera que aún no merezco crecer. Hay días que no tengo nada que hacer, estoy sentada aquí todo el día sacando cuentas y haciendo pagos de la casa cuando podría

estar compartiendo este tiempo con mis hijas. Me siento estancada, no estoy aprendiendo, sigo siendo una analista, no quisiera darles ese ejemplo a mis hijas, quisiera que ellas vieran que su mamá puede lograr el éxito pero aquí no me ayudan a lograrlo.

5.2.12.2 Realidad alternativa

Quiero ascender en la empresa donde trabajo porque estoy alineada con su misión y estoy convencida que quiero trabajar para ella; en realidad lograrlo depende de mí. El tiempo que estoy en la oficina lo utilizo para hacer más cosas de las que me pide la organización, investigo, propongo y busco recursos para hacer que mis propuestas funcionen y ayuden a crecer a la empresa. Producto de mi trabajo, mi crecimiento profesional se dará de forma natural. Mis resultados hablarán por si solos dándome la posibilidad negociar con la compañía mi crecimiento profesional, mi salario y la posibilidad de organizar mi tiempo para poder compartir con mi familia y hacer las cosas que me gustan.

5.2.13 Redibujando mi modelo de negocio personal

¿Quién te ayuda?	¿Qué haces?	¿Qué ayuda ofreces?	¿Cómo te relacionas?	¿A quién ayudas?
Ecosistema de innovación Colombiano	Busco y defino nuevas formas de hacer las cosas que contribuyan a lograr el propósito de mis clientes		Relaciones cercanas, de confianza, orientadas a la fidelización	Compañías o personas que están buscando nuevas formas de hacer las cosas
Proveedores en diferentes campos	Conecto diferentes actores para desarrollar proyectos			
Universidades	Facilito las interacciones entre diferentes actores para encontrar puntos en común a través de mi creatividad			
Diferentes actores que toman decisiones y abren la puerta a la ayuda que ofrezco	**¿Quién eres?**	Ayudo a los demás a encontrar nuevas formas de hacer las cosas y hacerlas realidad	**¿Cómo te conocen y qué medios utilizas?**	
Mi familia	Personalidad investigadora y emprendedora		Voz a voz	
	Soy analítica, confiable, amable y creativa.		Redes sociales	
	Tengo interés por investigar y aprender nuevas formas de hacer las cosas		Reuniones presenciales	
	Tengo experiencia desarrollando todo tipo de proyectos en banca, en seguros y en consumo masivo			
	Tengo múltiples conocimientos asociados a la innovación			

¿Qué das?	¿Qué obtienes?
Tiempo y energía	Salario mensual acorde al estilo de vida que quiero tener
Mis conocimientos asociados a mis estudios	Beneficios
Mis conocimientos asociados a mi experiencia	Reconocimiento y realización profesional
Mi buena actitud sin importar los problemas	Tiempo adicional y flexible para compartir con mi familia
Dinero para gastos asociados a la ayuda que ofrezco	Ambiente de trabajo agradable

Figura 16. Mi nuevo CANVAS personal. Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

5.2.14 Calculando mi valor empresarial

Para poder determinar mi propuesta de valor es importante definir mi modelo de ingresos y costos de tal forma que los servicios que ofrezca la hagan viable financieramente y generen un beneficio como lo harían las grandes empresas. Para esto tomé en cuenta mi estado ideal de ingresos y costos y definí un porcentaje de beneficio esperado del 15%, teniendo en cuenta esto logré concluir que el valor de mi salario debería ser de aproximadamente $21.500.000.

Cuenta de pérdidas y ganancias	
Salario	**$ 21.500.000**
Deducciones de nómina	$ 2.320.325
Salario Neto	**$ 19.179.675**
Gastos	**$ 15.911.710**
Alimentación	$ 1.500.000
Educación	$ 5.200.000
Entretenimiento	$ 900.000
Medicina	$ 920.000
Otros	$ 270.300
Préstamos	$ 500.000
Seguros	$ 160.000
Servicios	$ 661.410
Transporte	$ 500.000
Vivienda	$ 5.300.000
Beneficios	**$ 3.267.965**

Figura 17. Estado de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

Ahora, para hacer esto viable procedí a calcular cuál es el valor que debo aportar a mis clientes para lograr obtener este salario, llevándome a concluir estos deberían generar ventas mensuales por $80.625.000. De esta manera la relación sería beneficiosa para ambos.

6 PROPUESTA DE VALOR

Gracias a los diferentes ejercicios planteados en el libro Tu Modelo de Negocio (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012) logré realizar un proceso de introspección que me permitió identificar cuáles son los posibles caminos que debo recorrer en aras de lograr mis objetivos personales y profesionales. Ahora, puedo decir con seguridad que mi propuesta de valor es "Ayudar a las personas o empresas a resolver sus problemas o desafíos encontrando nuevas formas de hacer las cosas y convirtiéndolas en realidad mediante el uso de mis capacidades analíticas, creativas y humanas"

Me apoyaré en la confianza y credibilidad que genero y buscaré constantemente que mis resultados hablen por si solos dándome la posibilidad de crecer profesional y económicamente, logrando generar un ingreso acorde al estilo de vida que quiero vivir y la posibilidad de organizar mi tiempo para poder compartir con mi familia y hacer las cosas que me gustan, inspirando a otras mujeres a equilibrar su vida personal, familiar y profesional.

Hallaré paz interior y fortaleceré mi autoestima buscando nuevas formas de crecer espiritualmente y cuidando mi imagen personal como reflejo de mi interior. Así mismo estaré atenta a reinventarme, al igual que las empresas, cada vez que sea necesario, luchando contra mis miedos al hacer conciencia de mis reales dimensiones, para lograr ser cada vez mejor persona, madre y profesional.



Figura 18. Mi propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)



Figura 19. Mi propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012)

A continuación se describe cada uno de los servicios:

Definición de soluciones para desafíos puntuales: acompañamiento estratégico y metodológico a clientes que tienen desafíos que aún no han logrado resolver. A través del uso de diferentes metodologías y a la aplicación de conocimientos y experiencias previas se acompañará al cliente para definir soluciones a dichos retos, prototiparlos y probarlos en el mercado para determinar su viabilidad a nivel de satisfacción de las necesidades del usuario objetivo y a nivel tecnológico, operativo, financiero.

Implementación de soluciones para desafíos puntuales: Ya sea que las soluciones se hayan definido a través de nuestros servicios o el cliente tenga su propia solución ya definida, este servicio comprende el acompañamiento metodológico y estratégico para desarrollar la solución definida al interior de la organización. Este servicio comprende engranar a las diferentes áreas de la organización y adicionalmente buscar diferentes aliados que aporten al desarrollo de la solución con el objetivo de dejarla lista y operativa.

Herramientas para que puedas hacerlo tú mismo: Existen clientes que desean desarrollar las capacidades de creación e implementación de soluciones para desafíos puntuales al interior de su organización. Este servicio les brinda las herramientas metodológicas, de acompañamiento y capacitación para que puedan hacerlo ellas mismas. Comprende una caja de herramientas con diferentes metodologías, la formación en cada una de ellas y la aplicación en desafíos puntuales para que puedan aprender haciendo.

Blog de consejos y tips para no morir en el intento: Es la forma de documentar las lecciones aprendidas y de generar contenido relevante para que los clientes potenciales se interesen por los productos ofrecidos.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Gracias a esta experiencia logré definir claramente cuál es la propuesta de valor para mi momento de vida actual y a partir de allí pude definir un modelo de negocio que me va a ser útil tanto para mi trabajo actual como para cualquier oportunidad que se presente. En este momento sé qué puedo ofrecer, qué cosas debo mejorar y qué temas no me generan interés.
- Descubrí que no tenía clara cuál era mi oferta de valor y qué podía ofrecer, si bien tengo una serie de características y habilidades que pueden apalancar el logro de mis objetivos, no sabía cómo usarlas a mi favor.
- Ahora soy más consciente de mis actitudes, comportamientos, fortalezas y debilidades. Esto me ha permitido poco a poco identificar el porqué de diferentes situaciones que se presentan y encontrar formas para modificarlas, buscando acercarme cada vez más a la persona que quiero ser en este momento de mi vida.
- Concluí que en este momento, a nivel laboral, estoy haciendo realmente lo que me gusta y lo que se acopla a mi personalidad y habilidades.
- Corroboré que aunque quiero pasar más tiempo con mi familia no quiero dejar de lado mi realización profesional.
- Descubrí que soy una persona con muchísimos miedos, la mayoría sin fundamento. Esto me cohíbe de hacer las cosas que quiero. Siento que mis miedos me quitan la libertad de hacer y decir cosas que podrían eventualmente redundar en bienestar para mí y para mi familia.

- Del hecho de poder entregar mi propuesta de valor de forma efectiva depende que pueda incluir dentro de la negociación de mis ingresos o beneficios la posibilidad de tener más tiempo para mi familia. Esto requiere de mi compromiso, voluntad y disciplina para lograrlo.
- Poder calcular mi valor empresarial me permitió ver y ser consciente de la gran responsabilidad que conlleva la entrega adecuada de mi propuesta de valor, pues el cliente que decide contratarme también debe hacer un gran esfuerzo para pagar mis servicios.
- El proceso de diseñar mi propuesta de valor no termina con este trabajo. Debe ser un ejercicio constante en función del momento de vida de cada persona y de lo que quiera lograr.
- Es importante que la propuesta de valor no se quede en el papel sino que se pueda poner en marcha para identificar si esta funciona y está generando los resultados esperados. Como cualquier proceso de innovación, la única forma de saber si las ideas funcionan es probándolas y mejorándolas o descartándolas y encontrando nuevas oportunidades.
- Este proceso de introspección me hace reflexionar respecto a si es algo que debiera enseñarse como parte de los procesos pedagógicos en los diferentes momentos de vida de las personas, pues considero que cada uno debería tener oportunidad de realizar este proceso por lo menos una vez en su vida. Recomendaría que nuestra universidad lo incluyera dentro del currículo académico o lo ofreciera como un servicio de apoyo a los estudiantes pues es una herramienta útil en momentos de vida de incertidumbre o confusión.

8 BIBLIOGRAFÍA

Andrade Rodriguez, L. G., & Landero Hernández, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, p.p. 185-198. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280338

Banco Mundial. (2018). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.ACTI.FE.ZS?end=2018&locations=CO&start=1990&view=chart

Báñez, T., & Boixadós, A. (2017). Conceptualización del autoconocimiento como competencia profesional básica del trabajo social. *Ponencia presentada a VI Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa*. p.p 1 - 10. Bilbao. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314259379_Conceptualizacion_del_autoconocimiento_como_competencia_profesional_basica_del_trabajo_social

Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento.* Valencia, España: Edicionesi.

Chesbrough, H. (2006). Abriendo el modelo de negocio. *Manager Focus*. p.p. 1-8. Recuperado de https://studylib.es/doc/5539995/abriendo-el-modelo-de-negocio

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Tipologías de Familias en Colombia: Evolución 1993 – 2014.* Recuperado de https://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Documents/Documentos%20de%20trabajo/D3-tipologias-evolucion_dic3-(1).pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Uso diferencial de tiempo entre hombres y mujeres en los hogares en Colombia 2012 - 2013.* Recuperado de https://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Documents/Documentos%20de%20trabajo/Documento%20de%20trabajo%205_Uso%20del%20T_8%20sept.pdf

Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business

Gómez, I., & Álvarez, A. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*. p.p 89-106. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100007

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future

Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Revista Universum*. p.p. 116-133. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/pdf/universum/v23n1/art07.pdf

Magretta, J. (2002). Porqué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*. p.p. 12-20. Recuperado de https://www.academia.edu/5740233/Magretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio?auto=download&ssrv=nrrc

Mejía Trejo, J., & Sánchez Gutierrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. p.p. 105-128. Recuperado de http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/679/1004

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation.* Self Published.

Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio.* Deusto.

Rajala, R., & Westerlund, M. (2007). Business models – a new perspective on firms assets and capabilities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. p.p. 115-125. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/233582413_Business_models_-_a_new_perspective_on_firms'_assets_and_capabilities_observations_from_the_Finnish_software_industry

Real Academia de la Lengua. (19 de 02 de 2020). *Real Academia Española*. Recuperado de Real Academia Española: https://dle.rae.es/equilibrio

Ugarteburu, I., Cerrato, J., & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia. *Lan Harremanak*. p.p. 17-41.Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2961816

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. p.p. 65-70. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/42348471_La_importancia_de_innovar_en_el_modelo_de_negocio/link/02e7e5290785d26809000000/download