

Proceso de consultoría a MET Community: elaboración de Welcome Pack

Y

Los Recursos Humanos en la metodología de realización de modelos de negocio CANVAS

Carlos Pérez Hernández

DNI 72400265Z

Máster Universitario de Recursos Humanos

ICADE Business School (Universidad Pontificia de Comillas)

17/11/2014

Índice

Proceso de consultoría a MET Community: elaboración de Welcome Pack

Introducción	3
El contexto: el emprendimiento femenino	5
Qué es MET Community	9
Operativa	14
Conclusiones	19

Los Recursos Humanos en la metodología de realización de modelos de negocio CANVAS

Introducción	21
Los RR.HH en la metodología CANVAS	22
Conclusión	29

Anexos

Anexo I. Cuestionario	30
Anexo II. Respuestas	32

Bibliografía	37
---------------------	-----------

Proceso de consultoría a MET Community: elaboración de Welcome Pack

Introducción

Como todo buen proceso de consultoría, nuestro trabajo comienza conociendo el negocio, la empresa, o, en este caso, la comunidad con la que íbamos a colaborar, MET. El conocimiento sobre como la fundación hace lo que hace, su carácter, las personas que la componen, sus objetivos y sus valores, son elementos cruciales para poder desarrollar, no solo este proyecto, si no cualquier otro al que nos podamos enfrentar. Va a determinar nuestra manera de proceder, la manera en la que hay que hacer los entregables, o incluso, la velocidad a la que se va a desarrollar todo el proyecto. Desarrollar un proyecto sin conocer la empresa es como hacer un traje a medida sin conocer las medidas del cliente.

Nuestro conocimiento sobre la fundación comienza con la información que somos capaces de extraer de su página web y de la reunión informativa que tuvimos al principio. En dicha reunión, no solo conocimos a la presidenta general, Yanire Braña, sino también a un par de colaboradores (Nacho, colaborador de la comunidad, y a Naiara, la presidenta de MET en España). Se nos entregaron también una serie de documentos y presentaciones informativas que se dan a las personas tanto externas como internas cuando se les presenta por un motivo u otro, la fundación.

Al mismo tiempo que aprendimos como las presentaciones formales describen tanto las acciones de la comunidad como a sus personas, nos fuimos empapando de su cultura y sus valores predominantes. En MET el valor principal es la pasión: piden pasión en todo lo que realizan, tanto las mujeres a las que ayudan con sus proyectos de emprendimiento, como a los colaboradores de la fundación. En la cultura, los rasgos más importantes son la colaboración, la innovación, y la acción empresarial sostenible.

Esta cultura y estos valores determinan el proceso de selección, el desarrollo de los proyectos, el modo de operar, etc. Es muy importante poder transmitir con nuestro proyecto a las personas entrantes, ese pool de valores, y ese tinte cultural. Implicar en los valores, significa implicar a la

persona con el proyecto global de MET de ayudar a mujeres y crear un clima de colaboración propicio para el desarrollo del emprendimiento.

En esta primera reunión, también hablamos sobre cuáles eran las principales problemáticas de la comunidad y como con nuestro proyecto íbamos a atacar esto. Determinamos de manera general, cuales podían ser los proyectos que podríamos llevar a cabo.

Se detectó, que la principal dificultad a la que se enfrenta esta comunidad, es poder contagiar los valores centrales de la misma a las personas que colaboran a lo largo del mundo. Esta asunción de valores por parte de las personas entrantes se esperaba pudiera impactar en el compromiso, en la eficiencia y en el desarrollo de la organización en un medio plazo. La dificultad de contagiar ciertos valores como el compromiso se había hecho evidente por algunos problemas surgidos dentro de la organización, sobre todo en culturas latinoamericanas.

Otra dificultad menos obvia surge a raíz del rápido crecimiento que MET Community ha tenido a lo largo de los últimos años. Este crecimiento había causado que aún quedaran muchas cosas internas y fundamentales de la organización por definir, cómo son los roles y el mapa de valores.

Para lograr el principal objetivo, que es “contagiar a las personas de los valores fundamentales de la comunidad” se plantearon 3 cursos de acción complementarios:

- Elaboración de un Welcome pack para los nuevos colaboradores de la comunidad, que explique tanto las funciones y elementos informativos y técnicos, como la manera de ser de la misma.
- Definición del código de valores de la fundación. Un código de valores claro sobre el que poder tanto seleccionar a las personas, como poder desarrollar en las personas entrantes es de vital importancia para la unidad, y el buen funcionamiento.
- Mapa de roles. Puesto que la fundación está compuesta por personas con funciones muy diferentes, es importante dejar claro quién es quién internamente.

Junto con una extensa presentación sobre la composición, los objetivos y las funciones de la fundación, elegimos centrar nuestros esfuerzos en la parte que con más urgencia se demandaba: el Welcome Pack, ya que es esperada en un plazo corto de tiempo, se incorporarán a la comunidad, bastantes personas nuevas.

Este Welcome pack irá dirigido a las personas que recién se incorporen como colaboradores (mentores y equipo gestor principalmente). Ese Welcome pack deberá proveer de toda la información necesaria, tanto formal, como informal para tener un comienzo pleno en la fundación. La información a contener se delimitará preguntando a las personas que colaboran con la fundación sobre todo lo que hubieran necesitado saber al comenzar, y sobre el formato adecuado para ello.

Antes de definir cómo es MET y cómo hace lo que hace, es importante conocer el contexto en el que surge.

El contexto: el emprendimiento femenino

El emprendimiento es fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier nación y sociedad. La riqueza de una nación es el valor que en una sociedad genera cuando, con la acción humana, bien sea a nivel individual, o de forma colectiva, se satisfacen las demandas de otras personas. El valor se crea, se agrega en un proceso productivo que puede ser más o menos complejo, y el dinero, no es más que una abstracción para poder hablar y operar con el valor. Toda la masa monetaria (con mayor o menor valor unitario) es valor, sin embargo, no toda acción que genera valor, se mide en dinero. Una acción puede satisfacer una demanda sin obtener una retribución monetaria a cambio. Las implicaciones de esto son enormes, y es que la satisfacción de una demanda, es siempre requisito para poder desarrollarse.

Los emprendedores son personas que detectan o crean demandas, y se dedican a satisfacerlas. Son por tanto necesarios para cualquier sociedad, y más aún, para aquellas que están en pleno proceso de desarrollo. Variables personales como la educación, o la capacidad para financiar un

negocio impactan sustancialmente en la generación de valor de la persona. Así mismo existen también variables sociales, de mercado, o de entorno, que pueden tener un impacto decisivo.

Hay muchas otras variables que impactan en el emprendimiento. En el siguiente apartado se va a hacer un recorrido por todas las características y elementos de impacto sobre el emprendimiento que ha detectado el estudio global GEM (Global Entrepreneurship Monitor); en concreto la versión que trata sobre el emprendimiento femenino.

Factores y características

Las mujeres siempre han participado en la economía de una u otra manera, sin embargo, en estas últimas décadas, su impacto y su generación de valor se ha visto impulsada, tanto por la mayor educación de estas, como por el desarrollo de sus carreras profesionales dentro del mercado laboral antes reservado para los varones.

Sin embargo, en cuestiones como el emprendimiento, a menudo las mujeres encuentran mayores dificultades, tienen menores tasas de emprendimiento, y éxitos menores.

En primer lugar, y el dato más importante, es la tasa de participación en emprendimiento. La tasa en la que las mujeres participan en actividades emprendedoras a lo largo del mundo varía dependiendo de la región. Las mayores tasas se dan en el África Sub-Sahariana, donde alrededor del 27% de las mujeres están de una u otra manera involucrada en alguna actividad de emprendimiento. En Latinoamérica y caribe, esta tasa baja hasta el 15%. Tanto en Asia occidental como en la Europa y Asia desarrolladas, las tasas son mucho más bajas, 4% y 5% respectivamente. Aunque esta tendencia está globalmente generalizada, hay países donde el efecto es contrario (hay tantas o más mujeres emprendedoras que hombres): Panamá, Tailandia, Ghana, Ecuador, Nigeria, México y Uganda.

En segundo lugar, y un problema concurrente en las acciones emprendedoras femeninas, es el establecimiento del negocio en un medio o largo plazo. En las regiones con mayores tasas de emprendimiento, apenas la mitad de los negocios creados por mujeres, llegan a poder ser

considerados negocios establecidos. En otras regiones, la situación es peor, teniendo menores tasas de emprendimiento, el porcentaje de negocios que llegan a ser maduros, es todavía menor en comparación.

En tercer lugar, la discontinuidad de los negocios es algo reseñable. En el caso de las regiones del África sub sahariana, es más probable que los negocios sean discontinuados, que en otras regiones. El impacto de este fenómeno es amortiguado por las altas tasas de emprendimiento. En el caso de otras regiones como Asia occidental la tasa de emprendimiento es menor que la tasa de discontinuidad. En las regiones de EEUU y Asia desarrollada, las tasas de discontinuidad son mucho menores comparadas con las de emprendimiento. En Europa y en los países desarrollados, los problemas suelen estar ligados a la rentabilidad y a la financiación, y suelen ser más probables en el caso del emprendimiento femenino que en el caso del emprendimiento masculino.

En cuarto lugar, el emprendimiento entre hombres y mujeres es categóricamente diferente en cuanto a las industrias en las que se generan estos negocios. El fenómeno generalizado es que las mujeres suelen emprender en el sector consumo, mientras que los hombres exhiben mayor diversidad de sectores.

En quinto lugar, la forma de los negocios emprendidos es también diferente. Las mujeres tienen mayores porcentajes de negocios sin empleados que los hombres. Incluso cuando hablamos de los negocios establecidos, hay bastante más probabilidad de que esto ocurra en el caso de las mujeres que en el caso de los hombres.

En sexto lugar se encuentra la demografía del emprendimiento femenino, que si bien no es de por sí un problema, es una de las razones que acrecenta al resto de factores que dan como resultado la situación del emprendimiento femenino actual. En muchas regiones, el emprendimiento es igualmente popular entre las mujeres jóvenes y entre las mayores. En otras, sobre todo en aquellas más desarrolladas, las tasas de mujeres jóvenes emprendiendo son mayores que las de mujeres mayores. Sobre los perfiles educativos, estos dependen más del nivel general de las regiones, que de cualquier otro factor.

En séptimo lugar, el contexto familiar y los ingresos también son algo a tener en cuenta. Si bien en muchas regiones el tamaño de la familia no guarda grandes diferencias respecto al de los emprendedores masculinos. Respecto a los ingresos, en lugares como el África subsahariana o Asia occidental, el perfil de la mujer emprendedora se corresponde más al perfil normal de una mujer en dichas sociedades. En el caso de regiones como Latinoamérica y Caribe, Asia en desarrollo y Europa, tanto la desarrollada como la que se encuentra en desarrollo, el perfil de la mujer emprendedora está en el primer tercil en cuestión de ingresos.

Actitudes y contexto

En primer lugar, las percepciones sociales y las oportunidades del entorno son factores determinantes que afectan directamente al emprendimiento. La percepción de oportunidades de negocio en el África subsahariana y en Latinoamérica y Caribe es mucho mayor, con ello, las tasas de emprendimiento generales y femeninas. Los resultados más pobres en cuanto a la percepción de oportunidades, se encuentran en la Europa en desarrollo, y el Asia desarrollada. En todas las regiones, la percepción de oportunidades de negocio fueron menores entre mujeres que entre hombres.

Factores del entorno como el crecimiento del mercado también influyen. Se ha observado, por ejemplo, que el emprendimiento en aquellas economías que experimentan un fuerte crecimiento de su mercado interno, tiende a tener una menor tasa de internacionalización. Así mismo la educación, y en qué medida las mujeres tienen acceso a esta determina también en gran medida el futuro. Por ejemplo, en países de Asia oriental, las mujeres tienen menos oportunidades, tanto de tener educación, como de poder emprender negocios.

Las leyes y la estabilidad en las regiones son también factores determinantes en muchas de las facetas en las que el emprendimiento femenino se diferencia del masculino. Hay regiones con grandes inestabilidades políticas y económicas (África por ejemplo), donde el largo plazo es difícil de poder considerar.

Qué es MET Community

MET Community surge como comunidad para paliar la brecha de género que todavía existe en el ecosistema del emprendimiento, donde las mujeres cada día están más representadas. La brecha y sus características dependen de la región del mundo de la que hablemos, pero está presente en casi todas las culturas.

Las mujeres no solo tienen menor tasa de emprendimiento en casi todas las regiones analizadas, sino que el número de negocios emprendidos por mujeres que llegan a considerarse como consolidados (a partir de los 3 años) es también, menor. También lo es el crecimiento de los mismos, la internacionalización, etc. En general, puede decirse que existe un menor crecimiento, visibilidad y rentabilidad de estos negocios.

Las causas son varias, y pueden ser diferentes dependiendo de la región del mundo a la que miremos. En general, existen menos apoyos para ellas y barreras importantes.

MET pretende dar solución a esto, basando sus acciones en 3 puntos concretos:

- Programas de formación y acompañamiento.
- Mecanismos de aceleración.
- Redes de apoyo que animen, inspiren y conecten a las emprendedoras.

MET Community se define a sí misma como una red internacional de profesionales que desean contribuir al desarrollo del emprendimiento femenino, sostenible, responsable e innovador. Cabe destacar como características principales su carácter social, internacional, diverso y multidisciplinar, exclusivo, local, flexible y tecnológico e innovador.

MET tiene dos grupos de objetivos.

Los objetivos generales son:

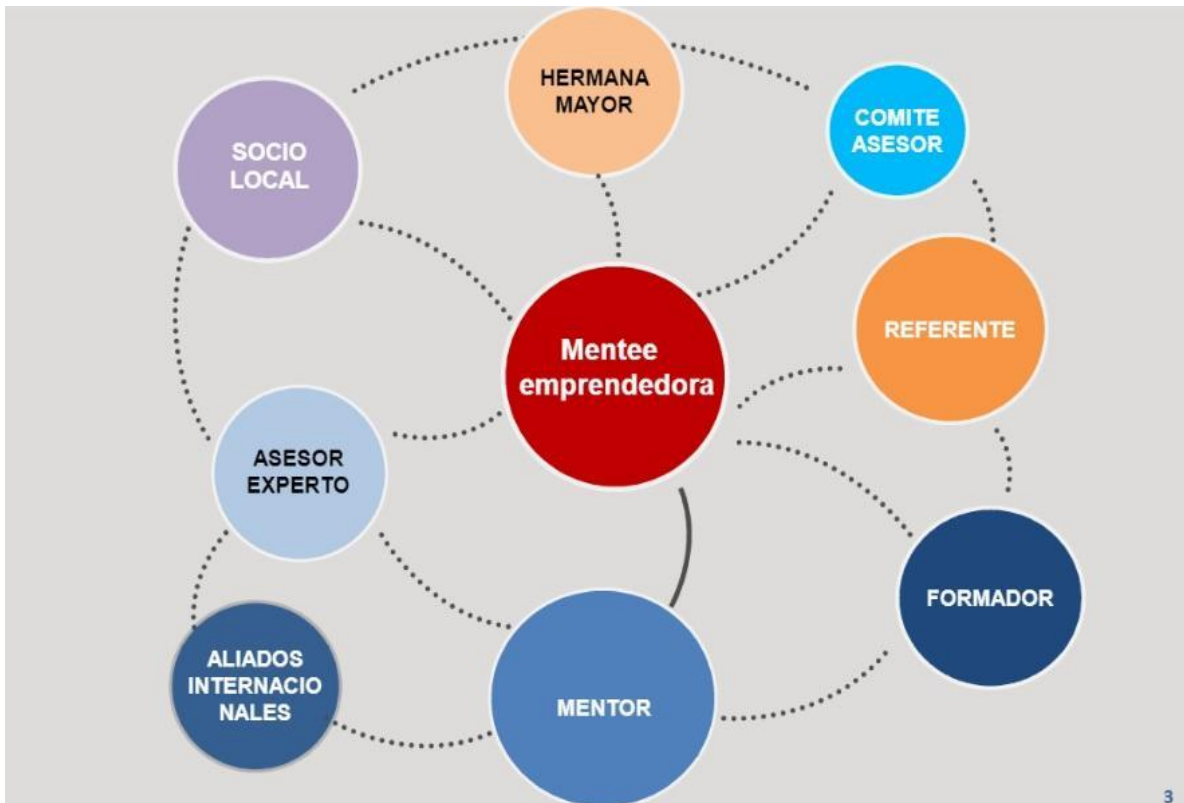
- Fomentar un movimiento en la sociedad civil que apueste por la innovación social como eje del desarrollo sostenible empresarial.

- Sensibilizar a las empresas y a la sociedad sobre la relevancia de la diversidad, innovación y responsabilidad social para la sostenibilidad empresarial.
- Aumentar la visibilidad y posicionamiento de temas de innovación social, gestión de la diversidad y responsabilidad social en España, EEUU, Latinoamérica y Caribe.
- Generar conocimiento en materia de innovación social y diversidad entre todos los participantes.

Los objetivos específicos de MET son:

- Potenciar entornos colaborativos entre empresa pública y empresa privada para fomentar iniciativas conjuntas de desarrollo social de las regiones de referencia.
- Promover el intercambio de experiencias y conocimientos en materia de gestión de empresas, liderazgo, tecnología y comunicación.
- Desarrollar una red de apoyo a mujeres de alto potencial desfavorecidas.
- Formar y desarrollar habilidades y conocimientos específicos en gestión de la diversidad e innovación social de futuros líderes.
- Impulsar el desarrollo de proyectos de carácter emprendedor en las regiones de actuación.
- Potenciar el uso de las tecnologías como eje de desarrollo emprendedor y avance social.

Para todo esto, MET organiza un equipo de diferentes personas alrededor de la mujer emprendedora (mentee):



Los grupos más importantes en los que se basa la fundación son:

- Hermanas mayores: antiguas emprendedoras que tras pasar por el mismo proceso ayudan a las nuevas mentees entrantes.
- Mentor: persona externa, con experiencia, que acompaña a la mujer en todo el proceso.
- Equipo gestor: administración, se encarga de coordinar todas las acciones los programas. Son en su mayoría voluntarios.
- Asesor experto: expertos en determinadas materias como la tecnología, que aportan su conocimiento a la comunidad cuando se requiere.

Cada persona dentro de MET cumple su función, y todo gira en torno a la mujer que es mentee, y su proyecto.

Geográficamente, MET está en varios lugares: España (Madrid y Bilbao), EEUU (Washington), Colombia (Bogotá), Perú, Argentina y Brasil. Y planea expandirse en un plazo medio de tiempo a

los Emiratos Árabes Unidos. La extensión geográfica de la comunidad es al mismo tiempo una riqueza, y un inconveniente. Por un lado, otorga perspectiva, y experiencia internacional al proceso de emprender de las mujeres que son sujetos del programa. Por otro lado, los valores resultan más complejos de transmitir e interiorizar cuando se dialoga con culturas tan distantes, tanto geográficamente, como en valores.

Esta es una de las razones por las que el Welcome Pack es un proyecto de vital importancia. Poder transmitir a cada miembro entrante los valores, genera en el largo plazo unión y compromiso entre todos los miembros participantes.

Todo el proceso es supervisado por el equipo gestor, que como MET, está disperso geográficamente. El equipo gestor se encarga de gestionar todo lo necesario para que MET pueda funcionar. Su labor es importante, y casi en todos los casos, esta labor no es remunerada.

El resto de los colaboradores, siguen una metodología específica de la comunidad MET:



Este acompañamiento de la mujer en el proceso de emprendimiento, es ejecutado por un mentor, quien comparte con la mentee sus experiencias y conocimientos relevantes. Está auspiciado por tres elementos. En primer lugar están los componentes de relación. Relacionar a

la emprendedora con el mundo emprendedor y con contactos tanto internos como externos que pueda necesitar es vital. Esto provee desde sensación de unidad y comunidad, hasta relaciones necesarias para algunos proyectos. En segundo lugar, la investigación y la formación. Muchas de las emprendedoras, necesitan aprender cómo manejar una empresa, como hacerla posible y cómo buscar oportunidades de negocio. Este es un punto vital en el emprendimiento. En nuestro país y en muchos otros, la mayoría de las mujeres que emprenden negocios, carecen por completo de esta formación. El tercer elemento es la comunicación. Una comunicación eficaz y eficiente es necesaria en cualquier empresa, y cobra especial importancia cuando se trata de un proyecto nuevo.

Todo el proceso, así como el mentoring realizado por cada uno de los mentores, va con una competencia tecnológica transversal. Unas de las mayores diferencias entre los emprendimientos masculinos y femeninos en muchas regiones son los sectores en los que esto se realiza. Los hombres tienden a entrar en sectores más cambiantes, muchas veces tecnológicos, mientras que las mujeres suelen elegir servicios directos a los clientes. Si bien esto de por sí puede no suponer una gran diferencia respecto al futuro de los proyectos, sí que es un gran escollo cuando se trata de la menor tecnologización de las empresas femeninas.

El objetivo final de todo este programa es ofrecer apoyo y poner a disposición tanto un espacio como un ecosistema de relaciones de valor, como herramientas y metodologías propias para impulsar tanto el desarrollo personal como profesional de las mentees. Se busca inspirar, conectar, y ayudar a que la emprendedora desarrolle un negocio rentable y sostenible.

Otra de las acciones importantes que se realizan dentro de todo el programa de acompañamiento, es el coaching, que se realiza en sus modalidades individual, y grupal.

El coaching es un proceso de acompañamiento y autoconocimiento que pretende enseñar a las coachees a relacionarse con su entorno mediante el conocimiento de uno mismo, y la evaluación del impacto que tenemos en otras personas y en nuestro entorno en general.

El volumen de trabajo realizado por MET Community es grande. Al año se realizan 8 programas de mentoring, 5 de formación, y 4 foros MET.

Perfil de la mentee

Cabe señalar, que se selecciona rigurosamente a las mujeres que quieren entrar a formar parte de la fundación, como emprendedoras. Ni todo el que quiere vale para ser emprendedor, ni todo el que vale, encaja en MET.

Se le requiere a la mujer que presenta su candidatura, tener una idea o proyecto de emprendimiento. Esto implica que se admiten tanto proyectos ya empezados, como proyectos por comenzar. En el primer caso, la sociedad deberá tener menos de 2 años desde su creación (ser un proyecto poco desarrollado), y en el caso de ser un proyecto, se deberá tener compromiso para ejecutar dicha idea dentro del programa.

Se selecciona a mujeres interesadas en el emprendimiento, con valores acordes al mismo. Mujeres responsables y apasionadas con el trabajo de emprender. En el proceso de selección no solo se presenta la idea, o el negocio ya constituido, se presenta y se valora a la candidata, sus valores, sus capacidades y sobre todo, su pasión. Todo tiene que ir en sinergia con lo que es MET.

La valoración se hace en base a varios criterios:

- Perfil y espíritu emprendedor.
- Motivación de la emprendedora para participar en el programa.
- Innovación social que supone la idea presentada y los argumentos de defensa..
- Impacto económico y social de la idea
- Capacidad y experiencia de la candidata.

Operativa

Después de conocer la empresa, mantenemos con ellos una segunda reunión en la que tratamos como realizar el proyecto, y cómo realizar la fase de diagnóstico en la que obtendremos las necesidades de información y de formato de la comunidad.

A continuación nos presentamos a la misma. En adelante, esperábamos tener contacto con algunos de los colaboradores habituales, y creíamos importante que nos conocieran y que

supieran exactamente qué íbamos a hacer dentro de la organización. Esto es de vital importancia cuando se requiere información interna y opiniones para poder realizar un proceso de consultoría. A agentes externos se les da menos información, que a personas que se perciben como internas.

Respecto a la realización del Welcome Pack surgen varias cuestiones:

1. La información a presentar a las personas entrantes. Hay que seleccionar conocimientos, es mejor que la persona que entra se quede con 10 puntos bien grabados, a intentar ofrecer toda la información y que se olvide.
2. El formato de la información. El Welcome Pack se plantearía diferente si se realiza como mera explicación puntual, que si se realiza como “lugar de consulta” para las personas entrantes.
3. Personas a las que irá dirigido.
4. Formato. Hay que tener en cuenta que la comunidad MET se extiende a lo largo de muchos países, que además, tienen capacidades tecnológicas diferentes. Plantearlo en uno u otro formato puede impactar en la accesibilidad y por tanto en la llegada al público objetivo.

Para resolver estas cuestiones realizamos un pequeño cuestionario para ser respondido internamente por los miembros de MET, y entrevistamos a personas clave que nos pudieran dar una visión clara sobre esto.

Primero, tuvimos que decidir junto con la administración, cuáles eran las personas claves a las que les podíamos pedir información. Sin embargo, vimos que dado el carácter internacional de la comunidad y el hecho de que

Plantemos este cuestionario como algo abierto. El volumen de personas a las que se lo íbamos a pasamos, no ha sido grande, por lo que podíamos leer todas las respuestas y matizaciones que cada uno quisiera realizar. Si bien el cuestionario se incluye en el anexo I, la síntesis de los temas por los preguntados es la siguiente:

- Motivación para entrar en MET.
- Información que se echó en falta al comenzar y dificultades para conseguirla.
- Temas a incluir en un Welcome Pack
- Formato
- Conocimientos clave para el equipo gestor y las mentees.

Los resultados que obtuvimos del cuestionario fueron los siguientes.

El 62% de las personas entraron en MET con el objetivo de aportar sus conocimientos y experiencias y hacerlos valer. El 56% por aprender y colaborar en proyectos sociales. La mayoría de las personas que colaboran con MET son profesionales que han recibido ayuda en algún momento, y sienten que tienen que devolver esa ayuda que les ha sido prestada. Para personas que a menudo trabajan con proyectos a largo plazo MET es una oportunidad interesante para ver cómo se desarrolla un negocio en un periodo relativamente corto de tiempo.

Respecto a la disposición de la información al entrar a formar parte de la comunidad, la mitad de los encuestados afirma que fue suficiente, y la otra mitad, que no. Esta dicotomía se puede deber a que gran parte de los colaboradores, como hemos comentado en el punto anterior, son personas que han sido ayudadas por MET, por lo tanto, el conocimiento interno, ya existiría.

Sobre los contenidos generales, los que se valoraron con mayor importancia para ser incluidos dentro del welcome pack fueron los siguientes (de mayor importancia a mediana importancia):

- Misión, visión y valores
- Proyectos actuales y futuros
- Impacto de las actividades e indicadores de éxito
- Descripción de roles y funciones.

Se incluyen los resultados del cuestionario en el Anexo II

En los contenidos específicos, hay diferencias para cada grupo concreto:

- El equipo gestor valoró como más importante incluir funciones, cronogramas y objetivos, actividades, tiempo de dedicación y grado de implicación de las personas, metodología para la formación de equipos de trabajo, metodología y objetivos del mentoring, información sobre MET, impacto logrado en la sociedad y misión, visión y resultados.
- Los mentores valoraron incluir cronogramas de captación de mentees, contenidos de la capacitación a proveer, descripción del papel del mentor, tiempo de dedicación, que se espera, indicadores de éxito, experiencias similares y hecho diferenciador que supone ser un mentor aquí.

Tanto para el equipo gestor como para los mentores resultó de vital importancia conocer de manera clara el cronograma y acciones que MET lleva a cabo, así como la dedicación y el grado de implicación a tener por parte de cada rol.

Cabe señalar cómo el equipo gestor tiene gran necesidad de conocer sus propias funciones dentro de MET Community. Una definición funcional dependiente de cada rol puede ser de gran utilidad para ellos.

Respecto al formato, se valoró como idóneo por parte de la comunidad el tener una herramienta dinámica e interactiva en la web y una presentación Power Point. También se valora el material gráfico y la disponibilidad de este pack en otros formatos como PDF o Word.

En cuanto a la especificidad de la información, toda ha parecido relevante, tanto la general de la organización como la particular y la personalizada para cada país.

Desarrollo del Welcome Pack

Previo comienzo del desarrollo final del Welcome Pack, se realizó una “prueba de concepto” para ser mostrada a la administración de la comunidad. Este borrador, se presentó con un formato imitado del final, y con información tipo, para poder enseñar el formato y la utilidad del resultado.

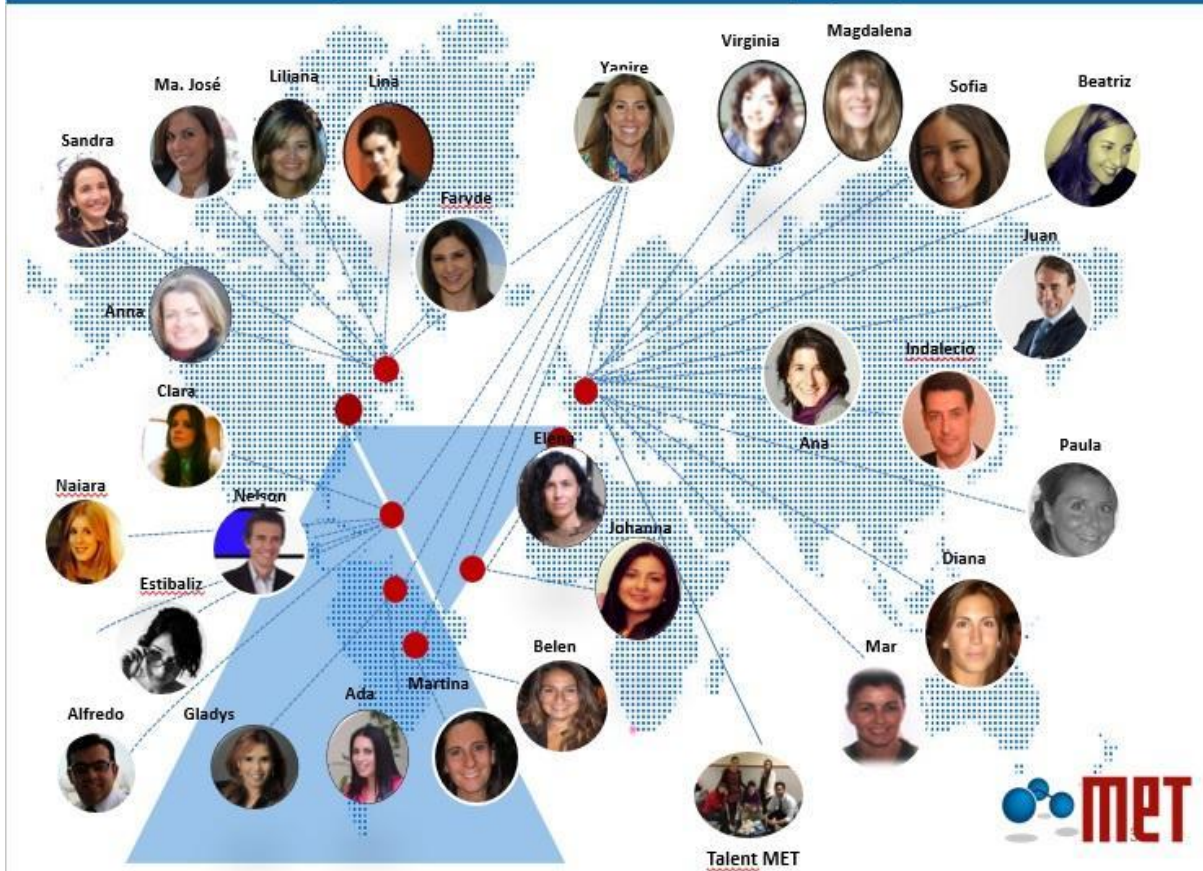
Una vez se realizaron los matices oportunos, se procedió a comentar tanto los contenidos como los pormenores del formato con personas que se acababan de incorporar al equipo, en Washington para ver la utilidad real y el impacto en las personas entrantes, que podía tener esta herramienta cuando estuviera completa e implantada.

Así mismo, se acordó un formato con la persona encargada de la página web, para poder hacer la herramienta disponible en la página, accesible a todo el mundo.

El primer entregable es realizado en PowerPoint, se muestran algunas partes a modo de ejemplo:



Te presentamos a nuestro equipo gestor



Conclusiones

Aún no podemos conocer cuál ha sido el impacto del Welcome Pack en la organización, sin embargo, al presentarle el prototipo a unas personas que se incorporaban a hacer un interim en MET descubrimos que su importancia puede ser grande.

El Welcome Pack tiene relevancia no solo en cuanto a la transmisión de valores, sino también cuanto al conocimiento operativo que puede otorgar a las personas que se incorporan. Además, creemos que gran parte del impacto deriva del autoconocimiento organizacional. Conocer cómo son las personas con las que se va a colaborar, conocer proyectos que se han llevado a cabo, tener en un mismo lugar todos los contactos, etc. puede ser vital para que las personas se sientan parte de la organización.

Hemos decidido también incluir para los mentores, un pool de lugares en internet donde se puedan encontrar materiales sobre emprendimiento, para así facilitar la labor de desarrollar metodología propia y poder hacer la entrada más suave.

Tal y como se ha señalado anteriormente, el Welcome Pack será puesto a disposición en varios formatos, desde presentación Power Point, Word / PDF, hasta embebido en una página Web para que sea accesible y se personalice de acuerdo a la persona que entre.

Finalmente, para comprobar cuanto impacto ha tenido nuestra herramienta plantearemos una medida y la comparación de dos tiempos, conocimientos sobre MET e identificación con los valores antes y después de ser implantado.

Los Recursos Humanos en la metodología de realización de modelos de negocio CANVAS

Introducción

Los recursos humanos es habitualmente una de las facetas de una empresa, que menos se cuidan cuando esta se está construyendo. Se realiza un plan financiero, se diseñan los productos, se compran los activos necesarios, se estudia la legislación, el plan de marketing pero en pocas ocasiones se piensa en un primer momento como queremos que sea la gente que nos va a acompañar en el lanzamiento de la empresa. Pocas veces se piensa en las competencias ideales que se van a requerir para hacer la empresa sostenible y rentable en el tiempo.

Este es un gran gap que a menudo los emprendedores que no están siendo ayudados por profesionales, cometen. Se debe ver el gasto realizado en personal como una inversión de futuro, más que como un coste. La diferencia entre coger un perfil junior, o coger y comprometer con el proyecto a alguien con experiencia y visión de negocio que ayude a desarrollarlo, va a ser la diferencia entre consolidar una empresa un par de años después, o no hacerlo.

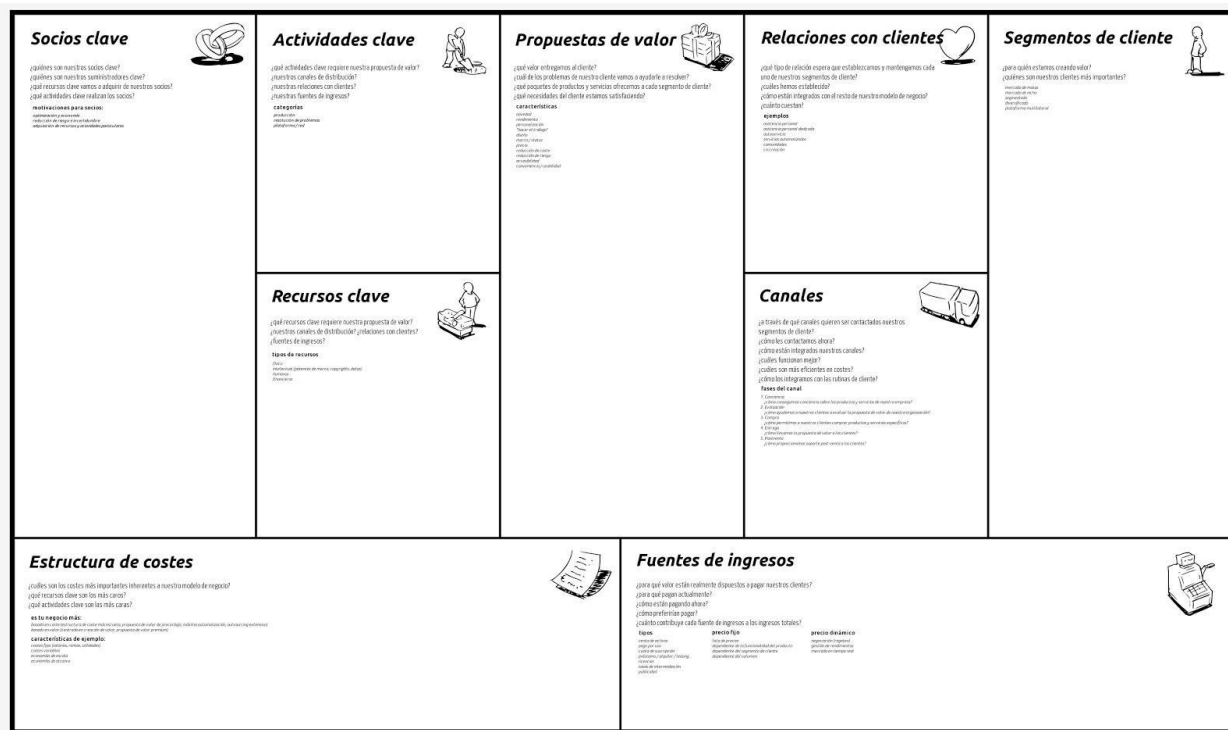
Los activos son lo que nos permite realizar nuestra actividad. Y podemos decir sin lugar a dudas, que las personas son el mayor y más importante activo que tenemos y podemos tener. Las personas, operan y hacen productivo el resto de activos necesarios para funcionar. El beneficio de una empresa no deja de ser el margen entre el valor generado por los trabajadores, y su coste salarial total, siempre mediado por otros activos parte de la estructura productiva, como la maquinaria. Esto implica que es clave dotar a los empleados del material necesario. La diferencia entre un campesino nigeriano y un campesino americano no es la productividad, ni las ganas de trabajar, son el entorno, y la inversión en activos que permiten generar mayor valor, como son, en nuestro ejemplo, una cosechadora y un sistema de riego.

Por ello, debemos hacer que la gestión de personas esté pegada al negocio, solo así lograremos que los recursos humanos aporten valor, sean parte de la estrategia de la empresa, y dejen de ser “un mal necesario” más en el emprendimiento.

Los RR.HH. en la metodología de emprendimiento CANVAS

Una de las metodologías de emprendimiento más utilizadas es la llamada “Canvas”. Esta metodología, creada por Alexander Osterwalder está centrada en la creación y procesos de valor que se dan dentro de las empresas. Tal y como he señalado en la primera parte de este trabajo, el dinero proviene de crear valor, y solo se crea valor satisfaciendo una demanda de un cliente, ya sea persona particular, empresa, institución, ...

La metodología Canvas crea un cuadro en el que establece ciertos elementos que hay que tener definidos para lanzar un negocio. Sin embargo ¿Donde entran los Recursos Humanos? Los recursos humanos son transversales a toda esta metodología, y tienen una afectación clave en casi todos los elementos que analiza. El modelo CANVAS tiene la siguiente estructura:



Mediante esta estructura se pretende transformar una idea de negocio, en un plan de negocio listo para ser presentado o desarrollado. Sirve además como método para poder asentar y conocer mejor la propia idea.

Socios clave

En esta categoría recogemos a aquellas personas con las que se realizan acuerdos importantes para el devenir del negocio. Estos acuerdos suelen estar enfocados a proveer al negocio de una mayor viabilidad y estabilidad. A menudo tienen como objetivo compartir costes (por ejemplo, varias empresas de nueva creación compartiendo oficinas), recursos, conocimiento (empresa con una patente necesaria), etc.

Hay que entender, que el emprendedor no está solo en el ecosistema, es, casi siempre, interdependiente con él. En los ecosistemas de emprendimiento abierto en los que actualmente se desarrollan muchas nuevas empresas, este elemento tiene cada día mayor importancia.

Los recursos humanos son también importantes aquí. No todos los socios y colaboradores son externos. Hay también un pool de colaboradores que entran a formar parte de la nueva empresa, entran a ofrecer un servicio a la misma, a ser proveedores de ella, y deben por lo tanto formar parte de nuestro modelo de negocio.

Tenemos que pensar cómo los vamos a gestionar, qué competencias necesitamos que se den en ellos para que el negocio florezca, y en consecuencia, seleccionar y comprometer a las personas más adecuadas para esto. Es habitual en entornos emprendedores, en los que aún no hay gran poder económico, ofrecer y retener ofreciendo un proyecto interesante a esas personas.

Actividades clave

Este elemento responde a las presuntas: ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? Y está estrechamente relacionado con la definición de la misión y la visión de la empresa. Es importante tener claro este punto, porque la aportación de valor va a ser en gran parte dependiente de ello. Tenemos que obtener una respuesta bastante acotada a estas preguntas. A modo de ejemplo: la actividad clave de Apple no es la fabricación de ordenadores, si no su diseño y venta. La actividad clave de Danone no es la venta o la distribución de lácteos, es la fabricación de los mismos.

Los recursos humanos de una empresa naciente se han de plantear en base a estas actividades clave. Con ellas, junto con los objetivos de la organización se determinarán los perfiles competenciales y las competencias, en base a las cuales se gestionará a las personas que en un futuro sean parte de esta nueva empresa naciente. Conviene, al plantear el modelo de negocio, las actividades clave, etc. ir anotando las competencias que creemos son clave para la consecución de objetivos.

Recursos clave

Los recursos clave son aquellos que permiten la generación de valor y la realización de la actividad clave de la empresa. Estos recursos contablemente están contenidos dentro del activo. Pueden ser medios tecnológicos, inmobiliarios, materiales, intelectuales, intangibles (software), humanos, etc.

De todos estos elementos, los recursos humanos son los más importantes ya que son las personas las que operan todo el resto de los activos dentro de la empresa. Personas más o menos formadas implica hacer estos recursos más o menos productivos.

Para desarrollar la actividad normal de la empresa hace falta inversión en estos activos. Y la rentabilidad respecto a estos va a ser uno de los indicadores mayores sobre si la empresa está ganando dinero o no. Son los recursos humanos pues la clave del nuevo negocio, ya que son los que tienen un mayor impacto.

Propuesta de valor

Toda actividad empresarial está centrada en satisfacer la demanda de un cliente. La propuesta de valor es precisamente esto, lo que aporta la empresa a la satisfacción de estas necesidades. Lo que se traduce en valor. Es la razón por la cual el cliente acude a la empresa a adquirir un producto. El cliente necesita satisfacer una demanda, por eso adquiere el producto que ofrece.

El producto además ha de estar valorado como beneficioso respecto a seguir teniendo la necesidad sin cubrir.

Hay que pensar siempre en términos de cliente. Saber lo que esta busca. En muchas ocasiones, el valor que se va a valorar puede no ser el propio producto, sino la atención al cliente, la comodidad de compra, la rapidez de entrega, etc. Como ejemplo podemos poner al Corte Inglés, que teniendo precios superiores a otros establecimientos logra vender gracias a su servicio de postventa, a la flexibilidad a la hora de devolver artículos, etc. El cliente valora esto en términos monetarios (casi siempre de manera inconsciente), y decide si está dispuesto a pagar por ello, o no.

Esto implica que muchas veces, se pueden desarrollar modelos de negocios en los que no hace falta tener un producto novedoso, sino otros elementos añadidos que aporten valor y que innoven en ese mercado. El principal valor que aporta Amazon no es sus productos (tiene pocos propios e innovadores), si no la plataforma y la forma de compra.

Los recursos humanos deben de estar alineados con esta propuesta de valor. Las competencias requeridas para los puestos dentro de la nueva empresa tienen que enfocarse a ese valor. Una tienda de ropa estándar y una tienda de ropa a medida pueden vender productos casi iguales, pero cada una necesitará empleados con unas competencias diferentes. En la tienda de ropa estándar no harán falta unas competencias de conocimiento que si serán necesarias a la hora de hacer una prenda a medida. La propuesta de valor es diferente en ambas, y los RRHH se deben planificar pensando en esto.

Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se refieren al modo de interactuar con estos. Se pueden establecer relaciones individuales, colectivas, automatizadas, a través de terceros, etc. La tipología de negocio depende en gran medida en como tratamos con nuestros clientes, cómo les vamos a trasladar la propuesta de valor que se ha definido con anterioridad. Ejemplos pueden ser, las

compañías telefónicas y sus sistemas automatizados, o los brokers de seguros haciendo de intermediarios entre la demanda de los clientes y la empresa que ofrece determinados servicios.

Como hemos dicho anteriormente en la propuesta de valor, las competencias que necesitamos para diferentes relaciones con los clientes, son completamente diferentes. Las relaciones con los clientes van a determinar en qué grado nuestra propuesta de valor es trasladada al cliente, y si esta es bien llevada a ellos.

Canales

Los canales son un elemento que se puede dividir en dos grupos. Aquellos mediante los cuales trasladamos a los potenciales clientes cual es una nuestra propuesta de valor, y aquellos mediante los cuales se la ofrecemos. Existen diferentes canales: directos, indirectos, propios, de terceros. Se puede utilizar un canal o más de uno.

Habitualmente, se utiliza más de un canal para llegar a diferentes tipos de clientes, o para cubrir diferentes grupos de población. Así, se pueden utilizar al mismo tiempo tiendas físicas, tienda online, comerciales externos, y redes de distribuidores. Esta es una decisión estratégica importante. Por un lado, utilizar canales de terceros conlleva menos riesgos, sobre todo en cuanto a costes de salida, pero implica también disponer de menores márgenes. Si por ejemplo, queremos llegar a un país donde no hay suficiente negocio, o donde no sabemos si vamos a poder vender lo suficiente, es de considerar el tener canales indirectos y redes de socios que distribuyan el producto.

En el caso de los recursos humanos, como en los elementos anteriores, sufrirán una transformación dependiendo del tipo de canales a los que haya que atender, tanto en perfiles competenciales, como en formación en general.

Segmentación de clientes

Los clientes son una parte imprescindible para cualquier modelo de negocio. La propuesta de valor, el producto, son importantes, pero carecería completamente de valor si no estuvieran enfocados a satisfacer las necesidades de un grupo de personas. Es un punto vital que hay que tener en cuenta al desarrollar cualquier plan de negocio, con cualquier modelo que se nos ocurra.

Los clientes son la relación más importante que cualquier empresa puede tener. Hay que tener claros los términos que afectan a este grupo de interés y como es nuestra interacción con ellos. Hay que conocer lo que quieren, cómo lo quieren y cuidar la relación. Competencias como la orientación al cliente, la comunicación, o el conocimiento sobre el propio producto vendido pueden ser vitales.

Los recursos humanos deben de conocer cómo son los clientes externos, cuáles son sus necesidades, como les gusta interactuar con la empresa; al mismo tiempo que debe conocer las características de los clientes internos. Establecer sinergias entre ambos, ya sea utilizando el reclutamiento y la formación, o cualquier otra acción como medios puede ser esencial para establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

Estructura de costes

Las empresas para funcionar, tienen unos costes operativos que hay que cubrir. Estos costes operativos hay que cubrirlos de alguna manera, ya sea mediante inversión previa, financiación a base de proveedores, o a base de los propios clientes. En este sentido, es importante decidir cuándo vamos a cobrar y a realizar los pagos. Cuando se vende a cliente final, el pago suele ser casi siempre instantáneo, o si se compra a crédito, a final del mes, sin embargo, cuando el cliente son otras empresas, el momento de pago hay que negociarlo, y se puede extender hasta meses en el tiempo. Tener en cuenta los periodos de pago es vital en cualquier empresa, y puede definir por completo la operatividad de nuestra empresa.

Los costes operativos son una inversión. Se invierte en movilizar los activos de una empresa para realizar nuestra propuesta de valor satisfaciendo las necesidades de los clientes. Los costes han de ser controlados para poder ser competitivos y ofrecer siempre el producto, la propuesta de

valor a un precio menor que aquel por el cual el cliente no estaría interesado en obtener nuestro producto. En algunos segmentos de clientes, esto puede ser más alto (si vendemos lujo por ejemplo), en otros más bajo (si vendemos commodities, por ejemplo).

En el momento de emprender, hay que tener bien pensada la estructura de costes para poder comenzar a realizar nuestra actividad. Si no se planea adecuadamente, nos podemos encontrar si la capacidad para generar beneficios. Esto tiene aún más importancia si consideramos que gran parte de las empresas que se crean, no son rentables hasta pasados unos años desde el comienzo de la misma. En este periodo de tiempo, hay que tener cubiertas las necesidades de financiación para gastos operativos. Entre estos gastos operativos están desde los salarios, hasta el líquido necesario, los alquileres, o la maquinaria implicada en el proceso productivo.

Los costes salariales no dejan de ser costes operativos. Hay que planificar cuánto vamos a pagar a los trabajadores, y pagando eso, que capital humano podemos obtener. En algunas ocasiones será rentable pagar más a los trabajadores si con ello vamos a poder ofrecer un mejor servicio a un precio mayor. En otras ocasiones esto no va a ser posible, ya que el cliente no demanda ese valor añadido que le podemos dar, o respecto a los costes operativos, disminuiría la rentabilidad hacerlo.

Fuentes de ingresos

Los ingresos son vitales en cualquier empresa y surgen de la actividad de la empresa satisfaciendo las necesidades de los clientes. Hay que conocer antes de empezar a operar la empresa, cuáles van a ser las fuentes de ingresos principales. Esto tiene que ir de la mano a la financiación con la que contamos. Proyectos sin financiación, tienen que buscar la rentabilidad y producir ingresos desde un primer momento, y además hacerlo de manera tal que los costes operativos sean cubiertos para poder continuar con la actividad; mientras que proyectos con mucha financiación pueden buscar los ingresos y la rentabilidad después de haber comenzado y madurado su actividad.

En cuanto a los costes operativos y a la rentabilidad hay que tener en cuenta la temporalidad de algunas actividades. Hay negocios que solo se pueden realizar en momentos específicos del año, otros, que van por modas.

Hay que realizar siempre un análisis continuo de los ingresos, y tener en cuenta la afectación del entorno a las diferentes fuentes de ingresos. Hemos visto con la crisis, como algunos segmentos de mercado eran gravemente afectados, y han dejado de demandar. Es por tanto necesario tener siempre a disposición la información sobre los clientes, sobre su estado, y sobre sus opiniones. Para que esto sea posible, hay que crear un clima de comunicación y de identificación con la organización. La información es un valor estratégico dentro de cualquier información y quien mejor que las personas que se ven cada día con el cliente, con los proveedores o con cualquier otro grupo de interés, para obtener y utilizar esa información.

Conclusiones

Los recursos humanos han de ser pensados y cuidado como el recurso estratégico que son. Las personas conforman y operan las empresas. Se puede tener una idea de negocio muy buena, se puede tener un segmento de clientes que demanden el producto, sin empleados que operen la empresa y generen valor, no hay actividad.

Anexo I. Cuestionario

1. ¿Qué te motivó a entrar en MET?:

2. ¿Crees que tuviste toda la información disponible para desarrollar tu trabajo en MET en el momento de tu incorporación?

SI ___ NO ___

3. En caso negativo ¿qué información echaste en falta?

4. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de obtener esa información? (Marcar con una X aquellas opciones que consideren más oportunas)

- No sabía dónde buscarla ___
- No comprendía bien la información ___
- No sabía a quién recurrir ___

5. De los siguientes temas propuestos para incluirse en el nuevo Welcome Pack, indica con un 4 aquellos que te parezcan más importantes, con un 3 aquellos que te parecen medianamente importantes, con un 2 los poco importantes y con un 1 los nada importantes.

- Estructura de MET ___
- Misión ___

- Visión ___
- Valores que promueve ___
- Integrantes de la comunidad ___
- Proyectos futuros ___
- Expansión internacional ___
- Gestión de procesos ___
- Distribución geográfica ___
- Impacto de las actividades ___
- Canales de difusión ___
- Testimonios de colaboradores actuales ___
- Historia de MET ___
- Biografía de los fundadores ___
- Quien es quien en MET ___
- Descripciones de los roles ___
- ¿Que hace MET? ___
- Responsabilidad social/ impacto en la sociedad ___
- Indicadores de éxito ___
- Indicadores de eficacia ___
- Indicadores sociales (impacto que tiene MET en la sociedad) ___
- Redes sociales ___

6. Me gustaría que el Welcome pack fuera: (Puntuar con un 4 aquel ítem que te parezca el más importante, con un 3 aquel que te parezca el medianamente importante, con un 2 el poco importante y con un 1 el nada importante)

- Una Aplicación web en la nube a la cual pudiera acceder desde cualquier parte del mundo y desde cualquier dispositivo ___
- Un CD que pudiera introducir en mi portátil ___

- Un libro que pudiera llevar conmigo a todas partes, versátil y fácil de transportar __
- Una presentación Power Point a la que pudiera acceder a través de la web __

7. Me gustaría que el Welcome pack fuera: (Puntuar con un 4 aquel ítem que te parezca el más importante, con un 3 aquel que te parezca el medianamente importante, con un 2 el poco importante y con un 1 el nada importante. Puedes puntuar varios ítems con el mismo número).

- Divertido, original y dinámico __
- Práctico, sintético y resumido __
- Accesible, comprensible y manejable por todo el mundo __

8. Me gustaría que si se incluyera una presentación de cada uno de los integrantes del equipo MET, ésta fuera:

- Un vídeo __
- Una entrevista __
- Un breve relato __

9. Me gustaría que la información dentro del welcome pack estuviera distribuida por:

- MET __
- MET y entidades colaboradoras __
- MET, entidades colaboradoras y otros medios de difusión. __

10. ¿Qué valores resaltarías de MET?

11. ¿Qué piensas que es lo primero que debe saber una mentee al entrar a formar parte de MET?

12. ¿Qué crees que debe saber una persona que quiera formar parte del equipo gestor?

13. Según tu opinión, ¿qué aporta MET a la sociedad?

Anexo II. Respuestas

Q1 ¿Qué te motivó a entrar en MET?:

Opciones de respuesta	Respuestas	
Misión, visión y valores e la Comunidad	37,50%	6
Conocer a personas con intereses o inquietudes similares a los míos	25,00%	4
Colaborar en proyectos sociales	56,25%	9
Aportar mis conocimientos y experiencias	62,50%	10
Aprender nuevos conceptos	56,25%	9
<i>Total de encuestados</i>		16

Q2 ¿Crees que tuviste toda la información disponible para desarrollar tu trabajo en MET en el momento de tu incorporación?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	50%	8
No	50%	8
<i>Total</i>		16

Q3 De los siguientes temas propuestos para incluirse en el nuevo “Welcome Pack”, indica cuáles te parecen más importantes, cuáles medianamente importantes, cuáles poco importantes y cuáles nada importante.

	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Total
Antecedentes, historia y evolución de MET	0%	6,25%	43,75%	50%	16
Misión, visión y valores	0%	0%	12,50%	87,50%	16
Estructura organizativa y presencia	6,25%	6,25%	31,25%	62,50%	16
Descripción de roles y	0%	6,25%	18,75%	68,75%	16

funciones					
Perfiles de los integrantes de la comunidad	0%	0%	50%	50%	16
Proyectos actuales y futuros	0%	0%	12,50%	87,50%	16
Guía primeros pasos (procedimiento para email, tarjetas de visitas)	0%	6,25%	31,25%	62,50%	16
Canales de difusión y redes sociales	0%	12,50%	31,25%	56,25%	16
Impacto de las actividades e Indicadores de éxito	0%	6,67%	20%	73,33%	15

Q4 ¿Qué información adicional, necesitaría recibir o conocer una persona que quiera formar parte de MET?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Como miembro del equipo gestor	78,57%	11
Como mentor	78,57%	11
Como mentee	50%	7
Como colaborador	64,29%	9
Como formador	57,14%	8

Q5 Me gustaría que el formato del Welcome pack fuera: Escoger aquellas opciones que consideremos más importantes.

	Muy poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Total
Presentación en Power Point visual con imágenes a la que pudiera acceder a través de la web o por email	7,69%	7,69%	53,85%	30,77%	13
Una herramienta dinámica interactiva en la web	0,00%	6,67%	13,33%	80,00%	15
Un documento en Word o pdf	21,43%	14,29%	35,71%	28,57%	14
Material multimedia: fotografía, videos...	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	14

Q6 Me gustaría que la información del welcome pack sea un paquete de información:

Opciones de respuesta	Respuestas	
Básica y general, accesible para todo el equipo MET a través del acceso privado en la web MET	56,25%	9
Personalizada por país: España, Colombia, Argentina...	56,25%	9
Personalizada por perfil: mentor, mentee, colaborador	56,25%	9
Total de encuestados		16

Q7 Comentarios o sugerencias adicionales para la elaboración y diseño del paquete de bienvenida.

6 respuestas de 16

Q8 Información adicional (opcional):

10 respuestas de 16

Bibliografía

Alex Osterwalder y Yves Pigneur (2010). *Business Model Canvas*. Deusto (grupo planeta)

Manual para emprender en Chile 2013 (2013). Sercotec. <http://me.cl/wp-content/uploads/2014/01/Manual-Para-Emprender.pdf> el 16/11/2014

Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak and London Business School. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report*. <http://www.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes/Internacionales/GEM%20Women%20Report.pdf> el 16/11/2014